

Міністерство освіти і науки України  
Університет митної справи та фінансів

Факультет управління  
Кафедра публічного управління та митного адміністрування

**Кваліфікаційна робота**  
на здобуття освітнього ступеня магістр  
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»  
за темою: **«Удосконалення державної тендерної політики  
в Україні»**

Виконала: студентка групи ПУ24-1зм  
Спеціальність 281  
«Публічне управління та адміністрування»  
Коломоєць А. О.

Керівник: к. держ. упр., доцент  
кафедри публічного управління  
та митного адміністрування  
Голоха Л. Ф.

Рецензент: завідувач кафедри державного  
управління і місцевого самоврядування  
НТУ «Дніпровська політехніка»,  
д. держ. упр., професор  
Чикаренко І. А.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ**

Факультет / ННІ	<u>управління</u>
Кафедра	<u>публічного управління та митного адміністрування</u>
Рівень вищої освіти	<u>перший (бакалаврський)</u>
Спеціальність	<u>281 «Публічне управління та адміністрування»</u>
Освітня програма	<u>публічне управління та адміністрування</u>

1.  
**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри публічного управління  
та митного адміністрування  
\_\_\_\_\_ / Антонова О. В. /  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2026 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**  
здобувачу вищої освіти

Коломоєць Анастасії Олександрівни  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення державної тендерної політики в Україні»  
керівник роботи: Голоха Любов Федорівна, к. держ. упр.  
( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затверджені наказом по УМСФ від «24» листопада 2025 року № 977к
2. Строк подання здобувачем роботи на кафедру: 30.12.2025-06.01.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи: Бюджетний кодекс України, Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки, законодавчі та нормативно-правові документи за проблематикою дослідження, міжнародні документи, інформаційні ресурси офіційного сайту Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України, навчальна та наукова література, аналітичні та прогностичні матеріали відповідної тематики науково-дослідних організацій, інформаційних агентств, громадських організацій, матеріали мережі Інтернет та інші матеріали.
4. Зміст роботи (перелік питань для розробки): Сутність, принципи та функції державної тендерної політики. Нормативно-правове забезпечення публічних закупівель в Україні. Механізм реалізації тендерної політики держави. Сучасний стан системи публічних закупівель в Україні. Аналіз ефективності функціонування електронної системи закупівель Prozoogo. Основні проблеми та ризики в сфері державних тендерів. Удосконалення нормативно-правового регулювання публічних закупівель. Посилення прозорості та контролю у сфері державних тендерів. Розвиток цифрових інструментів та аналітики у системі публічних закупівель.
5. Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки, що ілюструють ключові аспекти дослідження.
6. Дата видачі завдання: 13.07.2025-19.07.2025

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
2.	Визначення теми кваліфікаційної роботи	23.01.2025-01.02.2025	
3.	Складання змісту роботи, оформлення та затвердження завдання	13.07.2025-19.07.2025	
4.	Опрацювання літературних джерел, нормативних документів	до 10.11.2025	
5.	Збір та обробка статистичних і звітних даних	до 10.11.2025	
6.	Проведення аналізу	до 10.11.2025	
7.	Написання вступу	до 10.11.2025	
8.	Написання розділу 1	до 10.11.2025	
9.	Написання розділу 2	до 10.11.2025	
10.	Написання розділу 3	до 12.12.2025	
11.	Підготовка висновків	до 20.12.2025	
12.	Оформлення роботи	до 30.12.2025	
13.	Подання на кафедру електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 30.12.2025	
14.	Підготовка тексту доповіді і демонстраційного матеріалу	до 16.01.2026	
15.	Подання на кафедру кваліфікаційної роботи	до 09.01.2026	

**Здобувач освіти**

\_\_\_\_\_ ( підпис )

**Коломоєць А. О.**

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ ( підпис )

**Голоха Л. Ф.**

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

*Коломоєць А. О. Удосконалення державної тендерної політики в Україні.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Університет митної справи та фінансів. Дніпро, 2026.

У магістерській роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти формування і реалізації державної тендерної політики в Україні. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення сфери публічних закупівель, особливості функціонування електронної системи закупівель та основні проблеми, що виникають у процесі організації та проведення державних тендерів.

Особливу увагу приділено питанням забезпечення прозорості, конкурентності та ефективного використання бюджетних коштів. Оцінено сучасний стан державної тендерної політики в Україні в умовах реформування системи публічних закупівель, децентралізації та євроінтеграційних процесів. Визначено ключові чинники, що негативно впливають на ефективність тендерних процедур, зокрема корупційні ризики, недосконалість законодавчого регулювання та недостатній рівень конкуренції.

На основі проведеного аналізу розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення державної тендерної політики в Україні, спрямовані на підвищення прозорості закупівель, посилення контролю за використанням бюджетних коштів та наближення національної системи публічних закупівель до європейських стандартів.

*Ключові слова:* державна тендерна політика, публічні закупівлі, електронні закупівлі, прозорість, конкуренція, бюджетні кошти.

## ANNOTATION

*Kolomoiets A. O. Improvement of state tender policy in Ukraine.*

Graduate work for obtaining an educational degree by a Master's degree in specialty 281 «Public Administration». University of Customs and Finance, Dnipro, 2026.

The master's thesis examines theoretical and practical aspects of the formation and implementation of the state tender policy in Ukraine. The legal framework regulating public procurement, the functioning of the electronic procurement system, and the main problems arising in the process of organizing and conducting state tenders are analyzed.

Special attention is paid to ensuring transparency, competitiveness, and efficient use of budgetary funds. The current state of the state tender policy in Ukraine is assessed in the context of public procurement reform, decentralization, and European integration processes. The key factors that negatively affect the effectiveness of tender procedures are identified, including corruption risks, imperfections in legal regulation, and a low level of competition.

Based on the conducted analysis, practical recommendations aimed at improving the state tender policy in Ukraine are developed. These recommendations focus on increasing transparency in public procurement, strengthening control over the use of budgetary funds, and harmonizing national legislation with European standards.

*Keywords:* state tender policy, public procurement, electronic procurement, transparency, competition, budgetary funds.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ ТЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ	9
1.1. Сутність, принципи та функції державної тендерної політики	9
1.2. Нормативно-правове забезпечення публічних закупівель в Україні	18
1.3. Механізм реалізації тендерної політики держави	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ТЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ	26
2.1. Сучасний стан системи публічних закупівель в Україні	26
2.2. Аналіз ефективності функціонування електронної системи закупівель Prozorro	30
2.3. Основні проблеми та ризики у сфері державних тендерів	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ТЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ	40
3.1. Удосконалення нормативно-правового регулювання публічних закупівель	40
3.2. Посилення прозорості та контролю у сфері державних тендерів	46
3.3. Розвиток цифрових інструментів та аналітики у системі публічних закупівель	53
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

## *ВСТУП*

У сучасних умовах трансформації економіки та поглиблення євроінтеграційних процесів особливої актуальності набуває проблема ефективного використання публічних фінансових ресурсів. Значна частина бюджетних коштів спрямовується на задоволення потреб держави та територіальних громад через систему публічних закупівель, що зумовлює необхідність формування та реалізації дієвої державної тендерної політики. Саме вона виступає одним із ключових інструментів державного регулювання економіки, впливаючи на рівень конкуренції, прозорість бюджетних процесів і якість надання суспільних благ.

В Україні сфера публічних закупівель зазнала суттєвих змін унаслідок реформування законодавства та впровадження електронної системи закупівель. Разом з тим практика реалізації державної тендерної політики свідчить про наявність низки проблем, пов'язаних із недосконалістю механізмів контролю, порушенням принципів конкуренції, корупційними ризиками та недостатнім рівнем ефективності використання бюджетних коштів.

У зв'язку з цим постає потреба в поглибленому науковому аналізі сутності, принципів та функцій державної тендерної політики та розробці на цій основі практичних рекомендацій щодо напрямів її удосконалення в сучасних надзвичайно складних умовах.

Актуальність теми магістерської роботи зумовлена також необхідністю адаптації національної системи публічних закупівель до європейських стандартів, підвищення ролі державних інститутів у забезпеченні прозорості тендерних процедур, впровадженні сучасних інструментів управління закупівлями та запобіганні корупційним проявам у цій сфері.

Дослідження державної тендерної політики дозволяє визначити її вплив на соціально-економічний розвиток країни та сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування системи публічних закупівель в Україні.

**Метою магістерської роботи** є дослідження теоретичних та практичних засад державної тендерної політики, оцінка особливостей її реалізації в Україні та розроблення напрямів її вдосконалення в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається розв'язання таких **завдань**:

- розкрити сутність та основні принципи державної тендерної політики;
- дослідити нормативно-правове забезпечення публічних закупівель в Україні;
- оцінити ефективність механізмів державного регулювання у сфері тендерних закупівель;
- проаналізувати сучасний стан та визначити проблеми реалізації державної тендерної політики;
- обґрунтувати напрями вдосконалення державної тендерної політики в Україні з урахуванням міжнародного досвіду.

**Об'єктом дослідження** є система публічних закупівель у процесі використання державних фінансових ресурсів.

**Предметом дослідження** є напрями та механізми удосконалення державної тендерної політики в Україні.

**Методологічну основу магістерської роботи** становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема:

- аналіз і синтез використовувалися для дослідження змісту нормативно-правових актів;
- системний підхід – для комплексного вивчення механізму публічних закупівель;
- порівняльно-правовий метод – для зіставлення національного законодавства з міжнародними стандартами;
- формально-юридичний метод – для тлумачення правових норм;
- логічний та структурно-функціональний методи – для обґрунтування напрямів удосконалення нормативно-правового забезпечення.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в можливості використання сформульованих висновків і рекомендацій у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування в процесі удосконалення тендерних процедур, а також у навчальному процесі при викладанні дисциплін з державних фінансів і публічного управління.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів (дев'ять підрозділів), висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дипломної роботи становить 69 сторінок друкованого тексту, в тому числі 65 сторінок основного тексту, список використаних джерел налічує 50 найменувань, робота містить 20 таблиць, 7 рисунків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ ТЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ

#### *1.1 Сутність, принципи та функції державної тендерної політики*

У сучасних умовах функціонування національної економіки державна тендерна політика відіграє провідну роль у системі управління публічними фінансами. Через механізм публічних закупівель держава здійснює перерозподіл значних обсягів бюджетних коштів, забезпечуючи задоволення суспільних потреб у товарах, роботах і послугах.

За оцінками фахівців, обсяг публічних закупівель становить значну частку валового внутрішнього продукту, що зумовлює їхній безпосередній вплив на макроекономічну стабільність та соціально-економічний розвиток країни [1, с. 42].

У наукових дослідженнях державна тендерна політика розглядається як складова державної економічної політики, що поєднує фінансові, правові, організаційні та інституційні механізми регулювання процесу закупівель за рахунок публічних коштів [2, с. 118]. Вона спрямована не лише на забезпечення потреб держави, а й на формування конкурентного середовища, підтримку вітчизняних виробників, стимулювання інновацій та мінімізацію корупційних ризиків.

Поняття «державна тендерна політика» трактується вченими неоднозначно. Зокрема, одні автори визначають її як сукупність правил і процедур відбору постачальників товарів і послуг для державних потреб [3, с. 67].

Інші науковці підкреслюють системний характер тендерної політики та розглядають її як комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на ефективне управління бюджетними ресурсами шляхом конкурентних закупівель [4, с. 91].

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.

Важливою умовою проведення тендерних закупівель, є своєчасне подання відповідної тендерної документації. Тендерна документація – це документація щодо умов проведення тендеру, що розробляється та затверджується замовником і оприлюднюється для вільного доступу в електронній системі закупівель Prozorro [6].

Тендерна документація – це опис основних вимог до учасників тендеру. Тендерна документація містить вимоги до учасників, що зорієнтовані у переліку документів для виграшу та особливості поставки товарів/ надання послуг/ виконання робіт.

Узагальнюючи наявні підходи, доцільно визначити державну тендерну політику як цілеспрямовану діяльність органів державної влади щодо регулювання, організації та контролю публічних закупівель з метою досягнення економічної ефективності, соціальної справедливості та прозорості використання бюджетних коштів.

Нормативно-правовою основою реалізації державної тендерної політики в Україні є Закон України «Про публічні закупівлі» [5], який визначає правові та економічні засади здійснення закупівель товарів, робіт і послуг для забезпечення потреб держави та територіальних громад. Даний Закон закріплює базові принципи функціонування системи публічних закупівель, встановлює вимоги до процедур закупівель та регламентує права й обов'язки учасників тендерного процесу.

Державна тендерна політика охоплює всі етапи закупівельного циклу: планування закупівель, визначення предмета закупівлі, підготовку та

оприлюднення тендерної документації, подання та оцінку тендерних пропозицій, визначення переможця, укладення договору та контроль за його виконанням [6, с. 203].

Кожен із зазначених етапів має важливе значення для досягнення кінцевої мети закупівель – ефективного та раціонального використання публічних фінансів.

Особливе місце у формуванні державної тендерної політики посідають її принципи, які визначають загальні правила та ціннісні орієнтири функціонування системи публічних закупівель. Відповідно до законодавства України та рекомендацій міжнародних організацій, основними принципами державної тендерної політики є: добросовісна конкуренція серед учасників, максимальна економія та ефективність, відкритість і прозорість процедур закупівель, недискримінація учасників, об'єктивність та неупередженість оцінки тендерних пропозицій, а також запобігання корупції та зловживанням [5; 7].

Принцип добросовісної конкуренції передбачає створення рівних умов для всіх потенційних учасників тендеру, що сприяє залученню більшої кількості постачальників та зниженню ціни закупівель. Як зазначають дослідники, конкурентне середовище є ключовим чинником підвищення економічної ефективності публічних закупівель [8, с. 56].

Принцип максимальної економії та ефективності спрямований на досягнення оптимального співвідношення між ціною та якістю предмета закупівлі. Його реалізація передбачає не лише мінімізацію витрат бюджету, а й урахування довгострокових економічних наслідків прийнятих рішень [9, с. 134]. У цьому контексті особливої актуальності набуває використання критеріїв оцінки тендерних пропозицій, що враховують не тільки цінові, а й нецінові показники. Відкритість і прозорість закупівель є одним із фундаментальних принципів державної тендерної політики.

Впровадження електронної системи закупівель Prozorro суттєво розширило доступ громадськості до інформації про закупівлі, що сприяло підвищенню рівня суспільного контролю та зменшенню корупційних ризиків

[10, с. 78]. Прозорість процедур закупівель забезпечує підзвітність органів влади та підвищує довіру громадян до державних інститутів.

Функціонування цієї системи дозволяє поєднати сучасні технології з принципами державного регулювання закупівель, створюючи більш конкурентне та відкрито кероване середовище.

Основні функції системи Prozorro можна умовно розділити на кілька груп:

1. Функція забезпечення прозорості та публічності процедур.
2. Усі етапи закупівель – від планування до підписання контракту – фіксуються в електронній системі та стають доступними для широкого кола користувачів.
3. Публічність інформації про тендери дозволяє громадськості, ЗМІ та неурядовим організаціям здійснювати контроль за законністю та ефективністю витрачання бюджетних коштів.
4. Система запобігає корупційним зловживанням, оскільки будь-які зміни в документації чи умовах закупівлі залишають електронний слід.
5. Функція підвищення ефективності та економічності закупівель.
6. Prozorro забезпечує автоматизований процес оцінки тендерних пропозицій, що мінімізує ризики суб'єктивного впливу та людських помилок.
7. Платформа дозволяє порівнювати пропозиції учасників за ціною та іншими критеріями, що сприяє оптимальному використанню бюджетних коштів.
8. Система стимулює конкуренцію серед учасників, що також призводить до зниження вартості закупівель.
9. Функція моніторингу та аналітики:
  - система накопичує статистичні дані про закупівлі, що дозволяє державним органам аналізувати ефективність процедур та виявляти проблемні ділянки;

- автоматизовані інструменти моніторингу дозволяють оперативно реагувати на порушення, наприклад, на змови між учасниками або неправомірні відхилення від умов тендеру;

- аналітика Prozorro допомагає удосконалювати планування закупівель на середньо- та довгостроковій основі, враховуючи попередній досвід та ризики.

#### 10. Функція стандартизації та регуляторної підтримки:

- платформа забезпечує уніфікацію тендерної документації та процедур, що знижує рівень помилок і формалізму під час проведення закупівель;

- використання системи дозволяє впроваджувати законодавчі новації та методичні рекомендації без значних витрат часу та ресурсів;

- Prozorro слугує комунікаційним майданчиком між замовниками, учасниками та контролюючими органами, спрощуючи взаємодію та дотримання норм законодавства.

#### 11. Функція інтеграції та модернізації процесів:

- система дозволяє впроваджувати інноваційні підходи до закупівель, такі як «зелені» та інноваційні закупівлі, конкурентний діалог та електронні аукціони;

- платформа забезпечує можливість інтеграції з іншими державними системами для обміну даними та покращення контролю за державними фінансами.

Таким чином, Prozorro виступає не лише технічним інструментом проведення закупівель, а й стратегічним механізмом реалізації державної тендерної політики, спрямованим на підвищення прозорості, ефективності та підзвітності у використанні державних ресурсів.

Принцип недискримінації учасників полягає у забороні встановлення вимог, які можуть обмежувати конкуренцію або надавати необґрунтовані переваги окремим суб'єктам господарювання. Дотримання цього принципу є важливою умовою інтеграції України до європейського економічного простору

та гармонізації національного законодавства із законодавством Європейського Союзу [11, с. 212].

Не менш важливим є принцип об'єктивності та неупередженості оцінки тендерних пропозицій, який передбачає прийняття рішень на основі чітко визначених критеріїв та мінімізацію суб'єктивного впливу з боку замовників. Порухення цього принципу, як свідчить практика, часто призводить до неефективного використання бюджетних коштів та зниження довіри до системи публічних закупівель [12, с. 97]. В умовах євроінтеграції та цифрової трансформації економіки державна тендерна політика України потребує постійного вдосконалення. Це зумовлено необхідністю адаптації до міжнародних стандартів, підвищення ефективності контролю за закупівлями та розвитку інституційної спроможності органів, відповідальних за реалізацію тендерної політики [13, с. 164].

Отже, державна тендерна політика є складним багатокomпонентним механізмом державного регулювання, що охоплює сукупність нормативно-правових, інституційних, організаційно-економічних та інформаційних інструментів, спрямованих на забезпечення раціонального та прозорого використання публічних фінансів. Вона відіграє ключову роль у формуванні конкурентного середовища на ринку публічних закупівель, створюючи рівні умови доступу для учасників, запобігаючи монополізації та знижуючи корупційні ризики в процесі розподілу бюджетних ресурсів.

У сучасних умовах державна тендерна політика виконує не лише фіскальну функцію, пов'язану з економією бюджетних коштів, а й є важливим інструментом реалізації стратегічних соціально-економічних пріоритетів розвитку України. Через механізм публічних закупівель держава може стимулювати інноваційну діяльність, підтримувати розвиток малого та середнього бізнесу, впроваджувати принципи «зелених» закупівель, а також сприяти модернізації інфраструктури та підвищенню якості надання публічних послуг.

Водночас ефективність державної тендерної політики значною мірою залежить від якості нормативно-правового регулювання, рівня цифровізації процедур закупівель, узгодженості дій контролюючих та наглядових органів, а також професійної спроможності замовників і учасників торгів. Важливим чинником є й адаптація національної системи публічних закупівель до стандартів та директив Європейського Союзу, що в умовах євроінтеграційного курсу України сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та довіри до тендерних процедур.

Таким чином, державна тендерна політика виступає не лише інструментом управління бюджетними ресурсами, а й важелем структурних змін в економіці, здатним забезпечити сталий розвиток, підвищення ефективності державного управління та інтеграцію України у європейський економічний простір. Усвідомлення її сутності та принципів є необхідною передумовою для подальшого аналізу проблем та розроблення напрямів удосконалення державної тендерної політики.

Подальший розвиток державної тендерної політики неможливий без ґрунтовного аналізу її функцій, які відображають основні напрями впливу системи публічних закупівель на соціально-економічні процеси в державі. У науковій літературі традиційно виокремлюють економічну, регуляторну, соціальну, інституційну та антикорупційну функції державної тендерної політики. Кожна з них відіграє самостійну роль, водночас перебуваючи в тісному взаємозв'язку з іншими складовими механізму державного управління.

Економічна функція державної тендерної політики проявляється у забезпеченні раціонального та ефективного використання бюджетних коштів, оптимізації державних видатків і підвищенні результативності публічних інвестицій. Через застосування конкурентних процедур закупівель держава отримує можливість зменшувати витрати на придбання товарів, робіт і послуг, одночасно підвищуючи їх якість. У макроекономічному вимірі це сприяє стабілізації бюджетної системи, зниженню дефіциту державних фінансів та формуванню передумов для сталого економічного зростання.

Регуляторна функція державної тендерної політики полягає у впливі на структуру та динаміку ринку публічних закупівель шляхом встановлення правил, норм і стандартів поведінки для його учасників. Держава, визначаючи вимоги до предмета закупівлі, кваліфікаційні критерії для учасників та умови виконання договорів, формує певні «правила гри», які впливають на розвиток окремих галузей економіки. Зокрема, через тендерні механізми держава може стимулювати розвиток пріоритетних секторів, підтримувати національного виробника або заохочувати впровадження інноваційних технологій.

Соціальна функція державної тендерної політики пов'язана із забезпеченням суспільних інтересів та підвищенням якості життя населення. Закупівлі у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства та інфраструктури безпосередньо впливають на рівень і доступність публічних послуг. Крім того, у сучасній практиці все більшого поширення набувають соціально відповідальні закупівлі, які передбачають врахування соціальних критеріїв, зокрема створення робочих місць для вразливих категорій населення, дотримання стандартів безпеки праці та гендерної рівності.

Інституційна функція державної тендерної політики реалізується через формування та розвиток системи органів і установ, відповідальних за організацію, контроль і моніторинг публічних закупівель. В Україні до таких інституцій належать уповноважений орган у сфері закупівель, органи державного фінансового контролю, Антимонопольний комітет України, а також громадські організації та аналітичні платформи, що здійснюють громадський нагляд. Ефективність функціонування цих інституцій значною мірою визначає рівень довіри до системи публічних закупівель та результативність державної тендерної політики загалом.

Особливого значення набуває антикорупційна функція державної тендерної політики, оскільки сфера публічних закупівель традиційно вважається однією з найбільш корупційно вразливих. Запровадження електронних процедур, стандартизація тендерної документації, відкритість

даних та можливість громадського контролю спрямовані на мінімізацію корупційних ризиків і зловживань. Водночас практика свідчить, що навіть за умов високого рівня цифровізації залишаються ризики змови учасників, маніпулювання технічними вимогами та формального дотримання процедур без досягнення їх економічної суті.

Державна тендерна політика є важливим інструментом реалізації економічної та соціальної політики держави, спрямованим на ефективне, прозоре та конкурентне використання фінансових ресурсів. Сутність державної тендерної політики полягає в системному регулюванні відносин між замовниками та учасниками закупівель з метою забезпечення рівного доступу до участі в торгах, запобіганню корупції та досягнення оптимального співвідношення ціни й якості. Основними принципами державної тендерної політики виступають відкритість і прозорість процедур, добросовісна конкуренція, недискримінація учасників, об'єктивна та неупереджена оцінка пропозицій, а також ефективність і цільове використання бюджетних коштів.

Реалізація зазначених принципів забезпечує довіру з боку бізнесу та суспільства з боку системи публічних закупівель і створює умови для сталого економічного розвитку. Функції державної тендерної політики охоплюють регулятивну, контрольну, стимулюючу, антикорупційну та соціально-економічну складові, що в сукупності сприяють підвищенню ефективності державного управління.

Отже, державна тендерна політика є комплексним механізмом, від якості формування та реалізації якого залежить раціональне використання публічних коштів, розвиток конкурентного середовища та зміцнення економічної безпеки держави.

## 1.2 Нормативно-правове забезпечення публічних закупівель в Україні

Нормативно-правове забезпечення публічних закупівель в Україні являє собою цілісну систему законодавчих та підзаконних актів, які регулюють суспільні відносини, що виникають у процесі закупівлі товарів, робіт і послуг за публічні кошти. Його формування зумовлене необхідністю забезпечення ефективного та прозорого використання бюджетних ресурсів, мінімізації корупційних ризиків, а також адаптації національного законодавства до стандартів Європейського Союзу [1].

Основау нормативно-правового регулювання публічних закупівель становить Закон України «Про публічні закупівлі» [2], який визначає правові та економічні засади здійснення закупівель для потреб держави і територіальних громад. Закон закріплює ключові принципи публічних закупівель, зокрема добросовісну конкуренцію серед учасників, максимальну економію та ефективність, відкритість і прозорість на всіх стадіях закупівель, недискримінацію учасників та об'єктивну і неупереджену оцінку тендерних пропозицій.

Зазначений Закон регулює коло суб'єктів публічних закупівель, визначає вимоги до замовників і учасників, порядок планування закупівель, проведення процедур та укладення договорів про закупівлю. Важливою новацією стало впровадження електронної системи закупівель, яка забезпечує відкритий доступ до інформації про всі етапи закупівельного процесу та сприяє підвищенню рівня громадського контролю [3].

Суттєву роль у механізмі нормативно-правового забезпечення відіграють підзаконні нормативні акти, передусім постанови Кабінету Міністрів України. Вони конкретизують та деталізують положення Закону України «Про публічні закупівлі», встановлюють порядок застосування окремих процедур, регламентують діяльність електронної системи закупівель та визначають особливості здійснення закупівель в окремих сферах господарювання.

Особливої актуальності зазначені нормативно-правові акти набули в умовах воєнного стану, коли виникла об'єктивна необхідність забезпечення оперативного, гнучкого та водночас правомірного регулювання закупівельної діяльності [4]. У таких умовах пріоритетом стало швидке задоволення потреб сектору безпеки й оборони, органів державної влади, місцевого самоврядування та критичної інфраструктури, що зумовило запровадження спеціальних процедур і тимчасових винятків із загальних правил проведення закупівель.

Водночас застосування спрощених механізмів потребувало чіткого нормативного врегулювання для запобігання зловживанням та забезпечення мінімально необхідного рівня прозорості й підзвітності. Прийняття та регулярне оновлення відповідних нормативно-правових актів дозволило адаптувати систему публічних закупівель до умов підвищених ризиків, обмежених строків виконання процедур та обмежених ресурсів, одночасно забезпечуючи баланс між оперативністю ухвалення рішень і дотриманням базових принципів закупівельної діяльності, таких як економічність, ефективність, прозорість та рівність доступу учасників до закупівельних процедур.

Особливу увагу слід приділити тому, що в умовах воєнного стану або надзвичайних ситуацій спрощені механізми закупівель дозволяють державним органам швидко реагувати на потреби суспільства, забезпечуючи безперервне функціонування критично важливих сфер – охорони здоров'я, енергетики, оборони та життєзабезпечення населення. Проте без належного нормативного забезпечення такі механізми можуть стати джерелом корупційних ризиків, нецільового використання бюджетних коштів або порушення прав учасників торгів, що підкреслює необхідність системного підходу до регулювання.

Окреме місце в системі нормативного регулювання займають накази центральних органів виконавчої влади, зокрема Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України як уповноваженого органу у сфері публічних закупівель. Ці акти мають практичне значення, оскільки затверджують типові тендерні документації, визначають порядок встановлення предмета закупівлі, формують методичні рекомендації щодо правильного

застосування законодавства, а також розробляють інструкції для користування електронною системою закупівель. Така регуляторна діяльність сприяє уніфікації процедур, зменшенню ризиків формалізму та технічних помилок, а також підвищенню довіри до державної системи закупівель як з боку учасників ринку, так і з боку громадськості [5].

Крім того, накази та методичні рекомендації дозволяють оперативно реагувати на зміни в економічному середовищі та міжнародні вимоги, включаючи інтеграційні процеси України до європейських стандартів закупівель. Вони слугують своєрідним містком між законодавчими нормами та практичним виконанням процедур, забезпечуючи правову визначеність, стандартизацію та підвищення ефективності використання бюджетних коштів.

Для наочного відображення структури нормативно-правового забезпечення публічних закупівель доцільно узагальнити основні нормативні акти в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Основні нормативно-правові акти у сфері публічних закупівель в Україні**

Рівень нормативного регулювання	Назва нормативного акта	Характеристика
Законодавчий	Закон України «Про публічні закупівлі»	Визначає правові засади, принципи, процедури та суб'єктів публічних закупівель
Підзаконний	Постанови Кабінету Міністрів України	Регулюють порядок застосування процедур, особливості закупівель, функціонування електронної системи
Відомчий	Накази Міністерства економіки, доквілля та сільського господарства України	Затверджують типові форми документів, методичні рекомендації, порядки визначення предмета закупівлі
Міжнародний	Угода про асоціацію між Україною та ЄС	Сприяє гармонізації національного законодавства із законодавством ЄС

Публічні закупівлі здійснюються відповідно до законодавчо визначених принципів (табл. 1.2).

**Основні принципи здійснення публічних закупівель відповідно до законодавства України**

Принцип	Зміст принципу
Добросовісна конкуренція	Забезпечення рівних умов участі для всіх суб'єктів господарювання
Максимальна економія та ефективність	Раціональне та цільове використання публічних коштів
Відкритість і прозорість	Вільний доступ до інформації про всі етапи закупівель
Недискримінація учасників	Заборона встановлення необґрунтованих обмежень
Об'єктивна оцінка пропозицій	Неупереджене визначення переможця процедури закупівлі

Повноваження суб'єктів у сфері публічних закупівель наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Повноваження суб'єктів у сфері публічних закупівель**

Суб'єкт	Основні повноваження
Замовник	Планування закупівель, проведення процедур, укладення та виконання договорів
Учасник закупівлі	Подання тендерних пропозицій, участь у процедурах, оскарження рішень
Уповноважений орган	Формування та реалізація державної політики у сфері закупівель
Органи контролю	Моніторинг закупівель, виявлення порушень, застосування санкцій

Вагомий вплив на формування нормативно-правового забезпечення публічних закупівель мають міжнародні зобов'язання України. У рамках Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони Україна взяла на себе зобов'язання щодо адаптації національного законодавства у сфері публічних закупівель до директив ЄС, зокрема в частині забезпечення добросовісної конкуренції, прозорості процедур, недискримінаційного підходу та рівного доступу учасників до участі в закупівлях [6]. Виконання цих зобов'язань передбачає гармонізацію

принципів закупівель, впровадження сучасних механізмів електронних закупівель, удосконалення процедур оскарження та підвищення ефективності контролю за використанням публічних коштів.

Крім того, імплементація європейських стандартів сприяє підвищенню довіри з боку міжнародних партнерів і іноземних інвесторів, а також створює сприятливі умови для участі українських і європейських компаній у взаємних закупівлях. Адаптація законодавства до норм ЄС стимулює професіоналізацію замовників, зменшення корупційних ризиків та формування прозорого і конкурентного ринку публічних закупівель. У підсумку це сприяє інтеграції національної системи публічних закупівель у європейський економічний простір та забезпечує більш ефективне використання бюджетних ресурсів держави.

Разом із тим нормативно-правове забезпечення публічних закупівель перебуває у стані постійного розвитку та вдосконалення. Часті зміни законодавства, з одного боку, дозволяють оперативно реагувати на виклики економічного та соціального характеру, а з іншого – ускладнюють практику його застосування замовниками та учасниками закупівель. У зв'язку з цим особливого значення набуває систематизація та узагальнення нормативних актів, а також підвищення рівня правової культури суб'єктів публічних закупівель.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення публічних закупівель в Україні є багаторівневою та комплексною системою, яка поєднує національні та міжнародні правові норми. Його подальше вдосконалення є необхідною умовою підвищення ефективності використання публічних фінансів, забезпечення прозорості закупівельного процесу та зміцнення довіри суспільства до державних інституцій.

### **1.3 Механізм реалізації тендерної політики держави**

Тендерна політика держави є складовою державної економічної політики та спрямована на забезпечення ефективного, прозорого і конкурентного використання бюджетних коштів у процесі закупівлі товарів, робіт і послуг для державних та муніципальних потреб [1, с. 12]. Її реалізація ґрунтується на принципах відкритості, недискримінації учасників, добросовісної конкуренції, максимальної економії та ефективності.

Основними цілями тендерної політики є:

- раціональне використання публічних фінансів;
- запобігання корупційним проявам у сфері публічних закупівель;
- стимулювання розвитку конкурентного середовища;
- забезпечення рівного доступу суб'єктів господарювання до державних контрактів;
- підвищення якості товарів і послуг, що закуповуються за державні кошти.

Механізм реалізації тендерної політики держави базується на системі нормативно-правових актів, які регулюють порядок здійснення публічних закупівель [1, с. 18; 2, с. 45].

Ключову роль у цьому процесі відіграє спеціальне законодавство, яке визначає процедури закупівель, повноваження органів влади та відповідальність учасників тендерного процесу (табл. 1.4).

*Таблиця 1.4*

#### **Основні нормативно-правові акти у сфері публічних закупівель в Україні**

Назва нормативного акта	Рік прийняття	Коротка характеристика
Закон України «Про публічні закупівлі»	2015	Визначає правові та економічні засади здійснення публічних закупівель
Господарський кодекс України	2003	Регулює загальні засади господарської діяльності, у тому числі договірні відносини
Бюджетний кодекс України	2010	Встановлює правила використання бюджетних коштів
Постанови Кабінету Міністрів України	2016-2024	Конкретизують процедури та особливості здійснення закупівель

Наявність чіткої нормативно-правової бази є необхідною умовою ефективної реалізації тендерної політики та мінімізації ризиків зловживань.

Інституційний механізм реалізації тендерної політики включає сукупність державних органів та інституцій, які забезпечують планування, організацію, контроль і моніторинг публічних закупівель [4, с. 27]. До основних суб'єктів цього механізму належать:

- Верховна Рада України (формування законодавчої бази);
- Кабінет Міністрів України (реалізація державної політики у сфері закупівель);
- уповноважений орган у сфері публічних закупівель;
- органи державного фінансового контролю;
- замовники та учасники тендерних процедур.

Ефективна взаємодія зазначених суб'єктів забезпечує цілісність та результативність тендерної політики держави.

Процедурний механізм реалізації тендерної політики охоплює послідовність етапів проведення закупівель, починаючи з планування потреб і завершуючи виконанням договору [1, с. 33]. Узагальнену характеристику основних етапів наведено в табл. 1.5.

*Таблиця 1.5*

**Етапи реалізації тендерної політики в процесі публічних закупівель**

Етап	Зміст етапу	Основні результати
Планування	Визначення потреб та формування річного плану закупівель	Обґрунтований план закупівель
Оголошення тендеру	Публікація інформації про закупівлю	Забезпечення відкритості процедури
Подання пропозицій	Участь постачальників у тендері	Конкурентне середовище
Оцінка пропозицій	Аналіз та вибір найбільш економічно вигідної пропозиції	Визначення переможця
Укладання договору	Підписання договору з переможцем	Юридичне закріплення зобов'язань
Контроль виконання	Моніторинг виконання умов договору	Досягнення очікуваних результатів

Оцінка ефективності реалізації тендерної політики держави здійснюється за допомогою системи кількісних та якісних показників, що дозволяють комплексно охарактеризувати результативність функціонування сфери публічних закупівель (табл. 1.6) [5, с. 14].

Таблиця 1.6

### Основні показники оцінки ефективності тендерної політики держави

Показник	Економічний зміст	Практичне значення
Кількість учасників тендеру	Відображає рівень конкуренції	Характеризує відкритість та привабливість ринку
Рівень економії коштів	Різниця між очікуваною та договірною ціною	Показує ефективність використання бюджету
Частка оскаржених процедур	Кількість скарг до загальної кількості тендерів	Свідчить про якість підготовки тендерної документації
Рівень виконання договорів	Частка договорів, виконаних у повному обсязі	Оцінює надійність переможців торгів

До основних критеріїв оцінки належать рівень конкуренції, економія бюджетних коштів, прозорість процедур, кількість та обґрунтованість скарг, а також якість виконання укладених договорів.

Систематичний аналіз наведених показників дає змогу виявити недоліки у механізмі реалізації тендерної політики та своєчасно коригувати управлінські рішення.

Незважаючи на суттєвий прогрес у сфері публічних закупівель, механізм реалізації тендерної політики держави стикається з низкою системних проблем, що обмежують ефективність його функціонування та досягнення стратегічних цілей держави [6, с. 61].

Механізм реалізації тендерної політики держави є багатокомпонентною системою, що охоплює нормативно-правові, інституційні та процедурні елементи. Його ефективне функціонування забезпечує раціональне використання бюджетних коштів, розвиток конкурентного середовища та зниження корупційних ризиків. Разом з тим, наявні проблеми у сфері публічних закупівель зумовлюють необхідність подальшого вдосконалення механізмів державного регулювання та контролю.

## РОЗДІЛ 2

# АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ТЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

### 2.1 Сучасний стан системи публічних закупівель в Україні

Система публічних закупівель в Україні на сучасному етапі розвитку є важливим інструментом реалізації державної фінансової та соціально-економічної політики. Вона охоплює сукупність правових норм, інституційних механізмів та електронних інструментів, спрямованих на забезпечення ефективного та прозорого використання бюджетних коштів [1, с. 9].

Формування сучасної системи публічних закупівель в Україні відбувалося поетапно та було зумовлене необхідністю адаптації національного законодавства до європейських стандартів.

Прийняття Закону України «Про публічні закупівлі» стало ключовим етапом реформування, оскільки заклало правові засади прозорого та конкурентного здійснення закупівель [1, с. 15].

Ключовим елементом функціонування системи публічних закупівель в Україні є електронна система Prozorro, яка забезпечує відкритість інформації про закупівлі, рівний доступ учасників до тендерів та можливість громадського контролю [5, с. 22]. Запровадження цієї системи сприяло зниженню корупційних ризиків і підвищенню конкуренції на ринку публічних закупівель.

Функціонування системи публічних закупівель в Україні характеризується такими основними показниками, як: кількість оголошених процедур; середня кількість учасників; рівень економії коштів; кількість оскаржень (табл. 2.1).

Аналіз динаміки публічних закупівель свідчить, що протягом останніх років спостерігається зростання кількості процедур закупівель та обсягів укладених договорів, що зумовлено як розширенням кола замовників, так і

необхідністю забезпечення потреб держави в умовах соціально-економічних викликів [6, с. 34].

*Таблиця 2.1*

**Основні показники функціонування системи публічних закупівель  
в Україні**

Показник	Характеристика	Аналітичне значення
Кількість оголошених процедур	Відображає активність замовників	Свідчить про масштаб системи
Середня кількість учасників	Характеризує рівень конкуренції	Оцінка відкритості ринку
Рівень економії коштів	Різниця між очікуваною та фактичною ціною	Показник ефективності
Кількість оскаржень	Скарги учасників	Індикатор якості процедур

Водночас сучасний стан системи публічних закупівель характеризується наявністю низки проблемних аспектів, які негативно впливають на її ефективність та результативність. Серед них особливо виокремлюється нерівномірний рівень конкуренції між регіонами, що зумовлено різною економічною активністю, обмеженою кількістю потенційних постачальників у окремих територіях, а також різним рівнем професійної підготовки замовників. Це призводить до зменшення кількості учасників торгів та, відповідно, до зниження конкурентного тиску під час проведення закупівель.

Окремою проблемою залишається надмірний формалізм при підготовці тендерної документації, який часто проявляється у встановленні складних або надлишкових вимог до учасників, що не завжди обґрунтовані предметом закупівлі. Такі вимоги можуть обмежувати конкуренцію та створювати штучні бар'єри для участі в процедурах закупівель. Крім того, складність та багатоетапність процедур, а також недостатня обізнаність із законодавчими вимогами істотно ускладнюють участь у публічних закупівлях для суб'єктів малого та середнього бізнесу [4, с. 48]. У результаті це знижує рівень їх залученості до закупівель, звужує коло потенційних учасників і негативно позначається на ефективності використання публічних коштів.

Особливого значення в сучасних умовах набуває функція державного та громадського контролю за здійсненням публічних закупівель, оскільки саме вона забезпечує дотримання принципів законності, прозорості та ефективності використання публічних фінансових ресурсів. Контрольні механізми відіграють ключову роль у запобіганні корупційним проявам, зловживанням з боку замовників і учасників, а також у підвищенні довіри суспільства до системи публічних закупівель загалом.

Діяльність Державної аудиторської служби України спрямована на проведення моніторингу процедур закупівель, виявлення порушень законодавства, аналіз ефективності використання бюджетних коштів та надання обов'язкових до виконання вимог щодо усунення виявлених недоліків. Водночас Антимонопольний комітет України, виступаючи органом оскарження, забезпечує захист прав та законних інтересів учасників торгів, розглядає скарги щодо порушень під час проведення процедур закупівель та сприяє розвитку добросовісної конкуренції на ринку [6, с. 52].

Поряд із державним контролем важливу роль відіграє й громадський контроль, який реалізується через інструменти відкритих даних, електронну систему закупівель та діяльність громадських організацій і аналітичних платформ. Поєднання державного й громадського контролю сприяє підвищенню прозорості закупівельних процесів, своєчасному виявленню проблемних аспектів і формуванню більш ефективної та підзвітної системи публічних закупівель.

Аналіз сучасного свідчить про зростання кількості процедур відкритих торгів та поступове зменшення частки неконкурентних закупівель. Це є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про розширення доступу суб'єктів господарювання до участі у тендерах та підвищення рівня конкуренції [6, с. 34].

Загалом стан системи публічних закупівель прийнято характеризувати за такими критеріями як: нормативно-правова база; рівень цифровізації; конкурентність та контроль (табл. 2.2). Показники кожного із цих критеріїв справляють суттєвий вплив на ефективність функціонування системи публічних закупівель.

**Характеристика сучасного стану системи публічних закупівель в Україні**

Критерій	Характеристика	Значення для системи
Нормативно-правова база	Наявність спеціального законодавства	Забезпечення єдиних правил
Рівень цифровізації	Використання Prozorro	Прозорість та відкритість
Конкурентність	Кількість учасників	Ефективне ціноутворення
Контроль	Державний і громадський	Зниження корупційних ризиків

Водночас сучасний стан системи публічних закупівель в Україні характеризується низкою проблем. Серед основних проблем, що потребують першочергової уваги, слід виділити:

- недостатній рівень професійної підготовки уповноважених осіб замовників, що часто призводить до неправильного застосування процедур, порушень законодавства та зниження якості прийнятих рішень;

- формальний підхід до планування закупівель, який не враховує стратегічні потреби установ та не сприяє ефективному використанню бюджетних коштів;

- використання дискримінаційних або необґрунтованих вимог у тендерній документації, що обмежує доступ до участі на конкурентних засадах та знижує прозорість процедур;

- затягування процедур оскарження, що створює додаткові ризики для своєчасного виконання державних програм і збільшує витрати часу та ресурсів;

- ризики змов між учасниками торгів, що порушують принципи конкуренції та можуть призводити до неефективного використання бюджетних коштів.

Наявність зазначених проблем негативно впливає на досягнення стратегічних цілей тендерної політики та потребує комплексного, системного підходу до їх вирішення.

Серед них слід відокремити нерівномірний рівень конкуренції між регіонами, недостатній рівень професійної підготовки окремих замовників, а також складність участі у закупівлях для малого та середнього бізнесу [4, с. 48].

Важливою складовою сучасної системи публічних закупівель є механізм контролю та оскарження. Діяльність Антимонопольного комітету України у сфері розгляду скарг сприяє захисту прав учасників та підвищенню якості тендерної документації. Одночасно функції моніторингу, що здійснюються Державною аудиторською службою України, дозволяють виявляти порушення на ранніх етапах та попереджати неефективне використання бюджетних коштів [6, с. 52].

Важливу роль у системі державного фінансового контролю відіграє Державна аудиторська служба України (ДАСУ), яка здійснює моніторинг процедур закупівель на всіх етапах їх проведення. Основними завданнями ДАСУ є виявлення порушень законодавства, оцінка ефективності використання бюджетних коштів та надання обов'язкових до розгляду вимог щодо усунення виявлених недоліків.

Використання ризик-орієнтованого підходу та автоматизованих індикаторів ризику в системі Prozorro дозволяє Державній аудиторській службі оперативно реагувати на потенційні порушення та попереджати неефективне або неправомірне використання державних фінансових ресурсів [5, с. 39].

Таким чином, сучасний стан системи публічних закупівель в Україні можна охарактеризувати як динамічний та такий, що перебуває у процесі постійного вдосконалення. Водночас існуючі проблеми зумовлюють необхідність подальшого реформування механізмів управління, контролю та нормативного забезпечення у цій сфері.

## **2.2 Аналіз ефективності функціонування електронної системи закупівель Prozorro**

Електронна система закупівель Prozorro є ключовим інструментом реалізації державної політики у сфері публічних закупівель та забезпечення принципів відкритості, прозорості й добросовісної конкуренції. Її

функціонування базується на принципі «всі бачать все», що передбачає вільний доступ до інформації про закупівлі для всіх зацікавлених сторін [5, с. 11].

Одним із основних критеріїв ефективності системи Prozorro є рівень конкуренції, який визначається середньою кількістю учасників у межах однієї процедури закупівлі (табл. 2.3). За даними аналітичних звітів, запровадження електронної платформи сприяло зростанню кількості учасників торгів та зменшенню частки неконкурентних процедур [6, с. 29].

*Таблиця 2.3*

**Показники ефективності функціонування електронної системи закупівель  
Prozorro**

Показник	Характеристика	Аналітична оцінка
Середня кількість учасників	Конкурентність процедури	Зростання рівня конкуренції
Рівень економії коштів	Різниця між очікуваною та договірною ціною	Підвищення ефективності витрат
Частка конкурентних процедур	Відсоток відкритих торгів	Розширення доступу до закупівель
Кількість оскаржень	Скарги до АМКУ	Індикатор прозорості та довіри

Важливим показником ефективності функціонування Prozorro є економія бюджетних коштів. Вона досягається за рахунок конкурентного ціноутворення та зниження очікуваної вартості закупівель у процесі електронних аукціонів. За результатами моніторингу, щорічна економія державних коштів у системі публічних закупівель становить значну частку від загального обсягу закупівель [5, с. 18].

Позитивним аспектом функціонування системи Prozorro є також можливість здійснення автоматизованого моніторингу закупівель з боку органів державного фінансового контролю. Інструменти ризик-індикаторів дозволяють своєчасно виявляти потенційні порушення та підвищують результативність контрольних заходів [6, с. 41].

Для оцінки ефективності тендерної політики доцільно проаналізувати основні кількісні показники публічних закупівель за останні роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Динаміка основних показників публічних закупівель в Україні у 2021-2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Кількість процедур закупівель, тис.	1 250	1080	1 340	1 410
Очікувана вартість закупівель, млрд. грн.	820	760	980	1 120
Фактична вартість укладених договорів, млрд. грн.	760	700	900	1 020
Рівень економії бюджетних коштів, %	7,3	7,9	8,2	8,9
Середня кількість учасників на одну закупівлю	2,4	2,1	2,6	2,8

На основі табл. 2.4 можна зробити висновок, що в 2023-2024 рр. спостерігається зростання як кількості процедур закупівель, так і обсягів фінансування. Позитивною тенденцією є поступове підвищення рівня економії бюджетних коштів, що свідчить про підвищення конкурентності.

Різниця між очікуваною та фактичною вартістю закупівель щороку зростає (рис. 2.1), що свідчить про ефективне використання конкурентних механізмів та зниження вартості контрактів у процесі тендерних процедур.

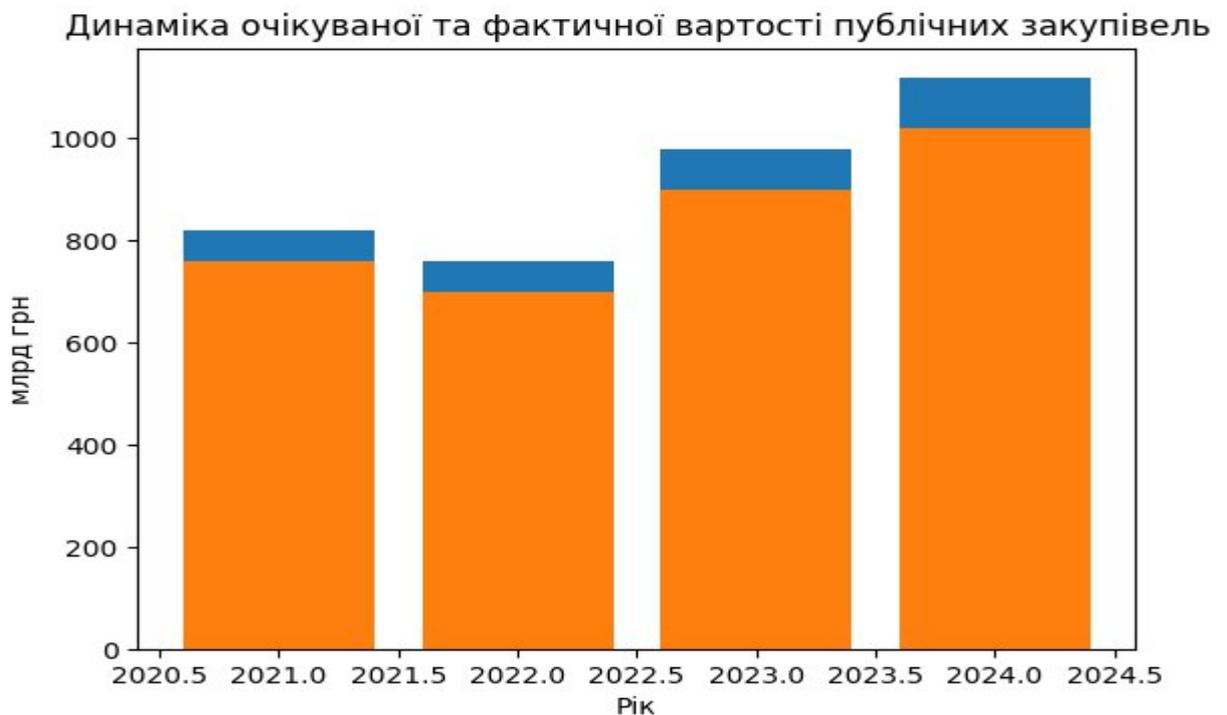


Рис. 2.1. Динаміка очікуваної та фактичної вартості публічних закупівель у 2021-2024 рр.

Розподіл процедур закупівель за рівнем конкуренції в 2024 р. наведено у табл. 2.5 та рис. 2.2.

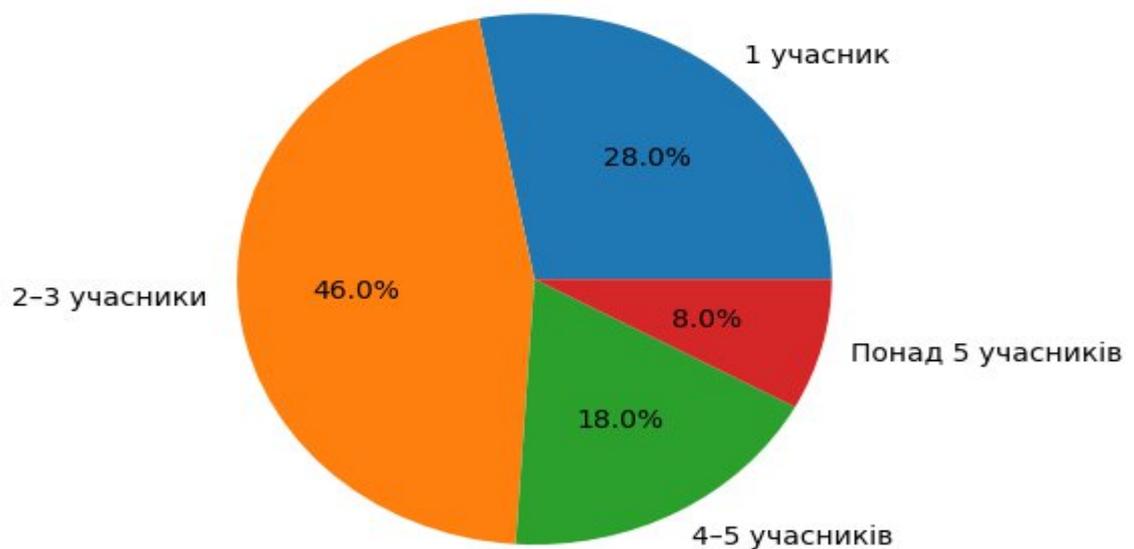
**Таблиця 2.5**

**Розподіл процедур закупівель за рівнем конкуренції у 2024 році**

Кількість учасників	Частка процедур, %
1 учасник	28
2-3 учасники	46
4-5 учасників	18
Понад 5 учасників	8

Згідно з рис. 2.2 найбільшу частку становлять процедури з 2-3 учасниками, що вказує на середній рівень конкуренції. Водночас значна частка закупівель з одним учасником свідчить про наявність проблем доступу до торгів, особливо у специфічних або термінових закупівлях.

**Структура процедур закупівель за кількістю учасників (2024 р.)**



**Рис. 2.2. Структура процедур закупівель за кількістю учасників у 2024 р.**

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що тендерна політика держави в Україні демонструє позитивну динаміку розвитку, однак

потребує подальшого вдосконалення в напрямі розширення конкуренції, підвищення участі малого та середнього бізнесу, а також посилення контролю за допороговими закупівлями.

Завдяки наведеним нижче формулам можна прорахувати кількість зекономлених бюджетних коштів при удосконаленні та модернізації тендерної політики.

Абсолютна економія бюджетних коштів [7, с. 69]:

$$E_{abs} = V_{оч} - V_{ф} \quad E_{abs} = V_{оч} - V_{ф} \quad (2.1)$$

де:

$E_{abs}$  – абсолютна економія бюджетних коштів, млрд. грн;

$V_{оч}$  – очікувана вартість закупівель, млрд. грн;

$V_{ф}$  – фактична вартість укладених договорів, млрд. грн.

Відносний рівень економії бюджетних коштів [7, с. 99]:

$$E_{rel} = \frac{V_{оч} - V_{ф}}{V_{оч}} \times 100\% \quad E_{rel} = \frac{V_{оч} - V_{ф}}{V_{оч}} \times 100\% \quad (2.2)$$

де:

$E_{rel}$  – рівень економії бюджетних коштів, %.

Середній рівень економії за період [7, с. 102]:

$$\bar{E} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{V_{оч,i} - V_{ф,i}}{V_{оч,i}} \times 100\% \quad \bar{E} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{V_{оч,i} - V_{ф,i}}{V_{оч,i}} \times 100\% \quad (2.3)$$

де:

$n$  – кількість років дослідження.

На основі формул 2.1 та 2.3 й було побудовано рис. 2.1, який відображає динаміку очікуваної та фактичної вартості публічних закупівель у 2021-2024 рр. Збільшення різниці між показниками  $V_{оч}V_{\{оч\}}V_{оч}$  та  $V_{ф}V_{\{ф\}}V_{ф}$  свідчить про зростання рівня економії бюджетних коштів та підвищення ефективності реалізації тендерної політики держави.

Водночас аналіз ефективності Prozorro свідчить про наявність певних обмежень у її функціонуванні. До них належать технічні складнощі при роботі з електронними майданчиками, нерівний рівень цифрової компетентності замовників і учасників, а також спроби обходу конкурентних процедур шляхом дроблення предмета закупівлі [4, с. 57].

Отже, електронна система закупівель Prozorro загалом демонструє високий рівень ефективності та відіграє ключову роль у забезпеченні прозорості й економічної доцільності публічних закупівель. Разом з тим, подальший розвиток системи потребує вдосконалення технічних рішень, підвищення кваліфікації користувачів та посилення аналітичних інструментів контролю.

### **2.3 Основні проблеми та ризики у сфері державних тендерів**

Незважаючи на впровадження електронної системи публічних закупівель Prozorro та вдосконалення нормативно-правового регулювання, сфера державних тендерів в Україні продовжує характеризуватися наявністю низки проблем і ризиків, які негативно впливають на ефективність використання бюджетних коштів та реалізацію тендерної політики держави (табл. 2.6) [1; 2].

Однією з ключових проблем у сфері публічних закупівель залишається низький рівень конкуренції. Значна частка процедур проводиться з одним учасником або з мінімальною кількістю пропозицій, що обмежує можливості зниження ціни та підвищення якості закупівель [3]. За даними аналітичних звітів Prozorro, такі закупівлі переважають у спеціалізованих та термінових процедурах [4].

Таблиця 2.6

**Основні проблеми у сфері державних тендерів та їх наслідки**

Проблема	Характеристика	Основні наслідки
Низький рівень конкуренції	Обмежена кількість учасників	Зростання цін, зменшення економії
Дискримінаційні вимоги	Надмірні або специфічні умови	Обмеження доступу МСП
Недостатня кваліфікація замовників	Помилки в документації	Скасування процедур
Нестабільність законодавства	Часті нормативні зміни	Правова невизначеність

Вагомою проблемою є використання дискримінаційних умов у тендерній документації, що проявляється у завищених кваліфікаційних вимогах або деталізованих технічних специфікаціях під конкретного постачальника. Подібні практики знижують рівень прозорості закупівель і суперечать принципам добросовісної конкуренції [1].

Не менш актуальною залишається проблема недостатнього рівня професійної компетентності уповноважених осіб замовників, що призводить до порушень законодавства, скасування процедур та зростання кількості скарг до Антимонопольного комітету України [5].

Часті зміни законодавства у сфері публічних закупівель також створюють правову нестабільність, що ускладнює практичну реалізацію тендерної політики, особливо для органів місцевого самоврядування та малого бізнесу [2].

У процесі здійснення державних закупівель виникають корупційні, фінансові, організаційні та технологічні ризики, які можуть істотно знижувати ефективність тендерної політики держави (табл. 2.7) [3].

Таблиця 2.7

**Класифікація ризиків у сфері державних тендерів**

Вид ризику	Зміст ризику	Потенційні наслідки
Корупційний	Змова, маніпуляції	Втрати бюджету
Фінансовий	Завищення вартості	Неекономне використання коштів
Організаційний	Затримки процедур	Зрив програм
Технологічний	Збої, кіберризики	Порушення доступу

Корупційні ризики проявляються у змові між учасниками або між замовниками та постачальниками, маніпулюванні технічними вимогами та оцінкою тендерних пропозицій [6].

Фінансові ризики пов'язані із завищенням очікуваної вартості закупівель, нецільовим використанням коштів та порушенням договірних зобов'язань постачальниками [4].

Організаційні ризики включають затягування строків закупівель, численні оскарження та скасування процедур, що негативно впливає на виконання державних програм [5].

Технологічні ризики зумовлені можливими збоями в роботі електронної системи закупівель та кіберзагрозами [7].

Важливим аспектом аналізу державної тендерної політики є вивчення проблем її реалізації в сучасних умовах. Серед ключових проблем доцільно виокремити недосконалість нормативно-правової бази, часті зміни законодавства, що ускладнюють правозастосовну практику, недостатній рівень професійної підготовки замовників, а також обмежену участь малого та середнього бізнесу у великих закупівлях. Окремої уваги потребує проблема формального підходу до оцінки тендерних пропозицій, коли вирішальним критерієм залишається найнижча ціна без належного врахування якісних і довгострокових параметрів.

Найбільш суттєвою проблемою є часті зміни законодавства, які ускладнюють процес адаптації замовників і учасників до нових правил та підвищують ймовірність процедурних помилок.

Дані табл. 2.8 дозволяють систематизувати основні проблеми нормативно-правового регулювання публічних закупівель в Україні.

Таким чином, наявність системних проблем і ризиків у сфері державних тендерів свідчить про необхідність удосконалення механізмів реалізації тендерної політики держави. Їх комплексний аналіз створює підґрунтя для формування ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення

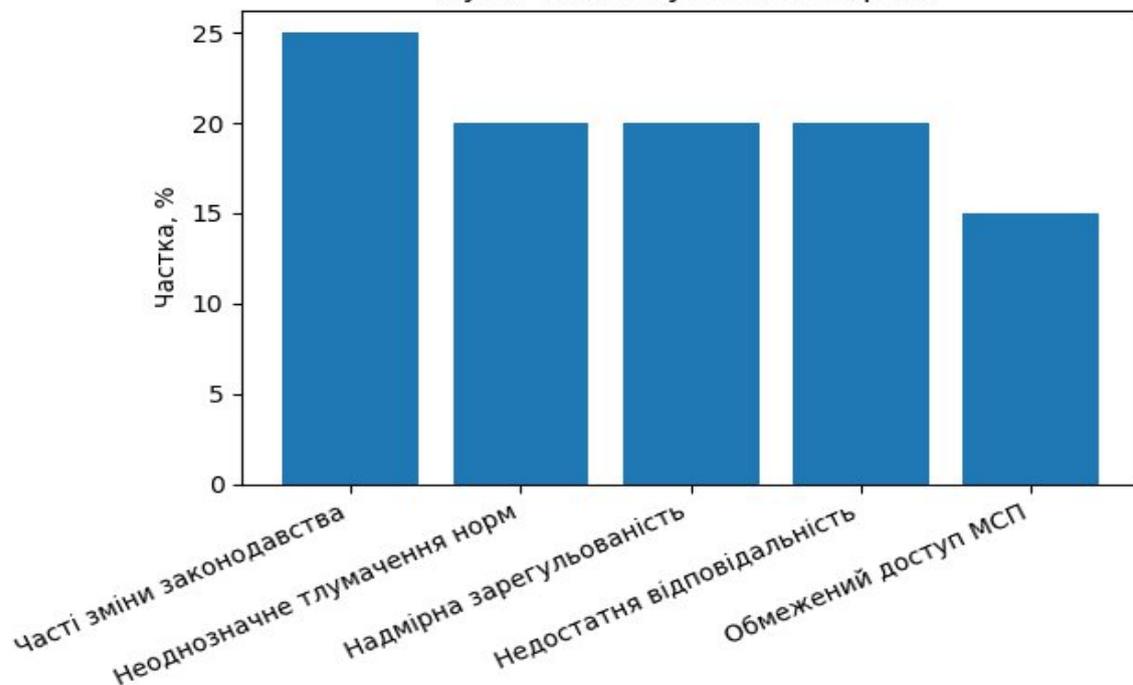
прозорості, конкурентності та результативності публічних закупівель в Україні [1; 2].

Таблиця 2.8

**Основні проблеми нормативно-правового регулювання публічних закупівель в Україні**

Проблема	Характеристика	Наслідки
Часті законодавчі зміни	Регулярне внесення змін до закону та підзаконних актів	Правова невизначеність, помилки замовників
Неоднозначне тлумачення норм	Відсутність чітких визначень окремих положень	Збільшення кількості оскаржень
Надмірна зарегульованість	Складні та формалізовані процедури	Зниження конкуренції
Недостатня відповідальність	Обмежені санкції за порушення	Зростання корупційних ризиків
Обмежений доступ МСП	Високі кваліфікаційні вимоги	Зменшення участі малого бізнесу

На рис. 2.3 відображено структуру основних проблем нормативно-правового регулювання публічних закупівель в Україні. Найбільшу частку становлять часті зміни законодавства (25 %), що підтверджує актуальність проблеми правової нестабільності у сфері закупівель.



**Рис. 2.3. Структура основних проблем нормативно-правового регулювання публічних закупівель в Україні**

Отже, подальше вдосконалення державної тендерної політики України потребує комплексного підходу, що поєднує розвиток нормативно-правового забезпечення, інституційної спроможності, цифрових інструментів та людського капіталу. Важливим є також урахування найкращих європейських практик і стандартів, що сприятиме гармонізації національної системи публічних закупівель з правом Європейського Союзу. Реалізація зазначених напрямів дозволить підвищити ефективність використання публічних фінансів, зміцнити довіру суспільства до державних інститутів та забезпечити сталий соціально-економічний розвиток України.

Водночас такі проблеми, як неоднозначне тлумачення норм, надмірна зарегульованість та недостатня відповідальність учасників закупівельного процесу, мають майже однакову вагу (по 20 % кожна), що свідчить про комплексний характер негативних чинників. Найменшою є частка проблем, пов'язаних з обмеженим доступом малого та середнього підприємництва (15 %), проте їх вплив на рівень конкуренції залишається суттєвим.

Зокрема, потребують подальшого розвитку норми щодо застосування нецінових критеріїв оцінки тендерних пропозицій, механізмів «зелених» та інноваційних закупівель, а також підвищення ролі конкурентного діалогу та переговорних процедур у складних закупівлях.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ТЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

#### **3.1 Удосконалення нормативно-правового регулювання публічних закупівель**

Нормативно-правове регулювання публічних закупівель є ключовим елементом механізму реалізації державної тендерної політики, оскільки визначає правила, принципи та інструменти взаємодії між замовниками, учасниками та органами контролю. Від якості законодавчого забезпечення залежить рівень прозорості закупівель, ефективність використання бюджетних коштів та ступінь мінімізації корупційних ризиків [1].

Правові засади здійснення публічних закупівель в Україні визначені Законом України «Про публічні закупівлі», який регулює порядок планування, проведення та контролю закупівель за рахунок коштів державного і місцевих бюджетів. Закон ґрунтується на принципах добросовісної конкуренції, відкритості та прозорості, недискримінації учасників, об'єктивної та неупередженої оцінки тендерних пропозицій, а також запобігання корупційним проявам [2].

Разом з тим, наукові дослідження та практика застосування законодавства свідчать, що чинна нормативно-правова база публічних закупівель характеризується певною фрагментарністю та нестабільністю. Часті зміни законодавчих і підзаконних актів ускладнюють процес правозастосування, знижують рівень правової визначеності та потребують постійного підвищення кваліфікації уповноважених осіб замовників [3].

Особливої актуальності набуває питання гармонізації національного законодавства у сфері публічних закупівель з правом Європейського Союзу. У межах Угоди про асоціацію між Україною та ЄС передбачено поетапну

імплементацию положень директив ЄС, зокрема Директиви 2014/24/ЄС, що регулює процедури державних закупівель.

Європейська модель ґрунтується на принципі «найкращого співвідношення ціни та якості», що передбачає активне використання нецінових критеріїв оцінки тендерних пропозицій, включаючи екологічні та соціальні аспекти [4]. Такий підхід дозволяє органам влади не лише забезпечити економічну ефективність угод, але й сприяти сталому розвитку, підтримці інноваційних продуктів та рішень, а також виконанню суспільних завдань за рахунок державних витрат [5].

Крім того, в європейському правовому полі передбачено спеціальні процедури закупівель, такі як конкурентний діалог та переговорні процедури, що використовуються для складних закупівель, коли технічні вимоги не можуть бути чітко визначені на початку процесу. Конкурентний діалог дозволяє замовнику вести обговорення з учасниками для спільного визначення оптимального рішення, що підвищує ефективність закупівель у випадках складних об'єктів або послуг [7].

В Україні положення щодо конкурентного діалогу також закріплені в законодавстві як особлива процедура закупівель для складних контрактів, хоча практика їх застосування потребує подальшого розвитку та загального узгодження з європейською практикою [12].

У вітчизняній практиці застосування нецінових критеріїв залишається обмеженим, що зумовлено як недосконалістю нормативного регулювання, так і недостатнім методичним забезпеченням замовників. Це знижує потенціал публічних закупівель як інструменту стимулювання інноваційного та сталого розвитку економіки [5].

Крім того, подальшого вдосконалення потребує система юридичної відповідальності за порушення законодавства у сфері публічних закупівель. Наявні механізми контролю та застосування санкцій не завжди мають достатньо виражений превентивний характер і в окремих випадках не забезпечують належного рівня дотримання законодавчих вимог усіма

учасниками закупівельного процесу – як з боку замовників, так і з боку постачальників [6]. Фрагментарність притягнення до відповідальності, складність доказування порушень і тривалість процедур оскарження знижують стримувальний ефект санкцій та не сприяють формуванню стійкої правозастосовної практики.

У науковій літературі обґрунтовується доцільність посилення персональної відповідальності уповноважених осіб замовників, зокрема через чіткіше визначення їхніх повноважень, обов'язків і меж відповідальності, а також удосконалення механізмів професійної сертифікації та підвищення кваліфікації [7]. Водночас акцентується увага на необхідності підвищення ролі фінансового контролю на всіх етапах закупівельного процесу – від планування та формування тендерної документації до виконання договорів і оцінки досягнутих результатів. Посилення відповідальності в поєднанні з ефективним фінансовим та ризик-орієнтованим контролем сприятиме зменшенню кількості порушень, підвищенню дисципліни учасників закупівель та загальному зміцненню довіри до системи публічних закупівель в Україні.

Таким чином, удосконалення нормативно-правового регулювання публічних закупівель має здійснюватися на основі системного підходу, що поєднує стабільність законодавства, його узгодженість з європейськими стандартами та ефективні механізми контролю й відповідальності. Реалізація цих напрямів дозволить підвищити ефективність публічних закупівель та забезпечити раціональне використання публічних фінансів.

Як показано в табл. 3.1, нормативно-правове регулювання публічних закупівель в Україні має як спільні риси з європейською моделлю, так і суттєві відмінності. Зокрема, в Україні основним регуляторним актом виступає єдиний профільний закон, тоді як у країнах ЄС регулювання здійснюється через систему директив, що забезпечує більшу гнучкість та стабільність правового середовища.

Важливою відмінністю є підхід до оцінки тендерних пропозицій. У європейській практиці домінує принцип «найкращого співвідношення ціни та

якості», що передбачає активне використання нецінових критеріїв, зокрема екологічних та інноваційних показників. В Україні ж застосування таких критеріїв має обмежений характер, що звужує можливості підвищення ефективності закупівель та стимулювання сталого розвитку економіки.

Таблиця 3.1

**Порівняльна характеристика нормативно-правового регулювання публічних закупівель в Україні та ЄС**

Критерій порівняння	Україна	Європейський Союз	Напрямок удосконалення
Основний нормативний акт	Закон України «Про публічні закупівлі»	Директиви 2014/24/ЄС, 2014/25/ЄС	Гармонізація положень Закону з директивами ЄС
Критерії оцінки пропозицій	Переважає ціна або ціна з неціновими критеріями	Найкраще співвідношення ціни та якості	Розширення застосування нецінових критеріїв
Зелені закупівлі	Застосовуються обмежено	Широко інтегровані в закупівельну політику	Законодавче закріплення екологічних вимог
Інноваційні закупівлі	Практично відсутні	Підтримуються спеціальними процедурами	Запровадження інноваційних закупівель
Стабільність законодавства	Часті зміни	Високий рівень стабільності	Зменшення частоти змін, системний підхід

Отже, гармонізація національного законодавства з директивами ЄС є ключовим напрямом удосконалення нормативно-правового регулювання публічних закупівель, що підтверджується положеннями Угоди про асоціацію між Україною та ЄС.

Неоднозначне тлумачення окремих норм Закону України «Про публічні закупівлі» призводить до збільшення кількості скарг до Антимонопольного комітету України, що підтверджується статистичними даними електронної системи Prozorro. Надмірна зарегульованість процедур, у свою чергу, знижує рівень конкуренції та стримує участь малого і середнього бізнесу у публічних закупівлях.

Таким чином, виявлені проблеми мають системний характер і потребують нормативних змін, спрямованих на спрощення та стабілізацію правового регулювання.

Табл. 3.2 відображає узагальнені пропозиції щодо удосконалення нормативно-правового регулювання публічних закупівель. Запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані на підвищення прозорості, конкурентності та ефективності закупівельного процесу.

Таблиця 3.2

**Пропозиції щодо удосконалення нормативно-правового регулювання публічних закупівель**

Напрямок удосконалення	Запропоновані заходи	Очікуваний результат
Стабільність законодавства	Запровадження регуляторного аналізу змін	Підвищення прогнозованості
Гармонізація з ЄС	Імплементация директив ЄС	Підвищення прозорості
Відповідальність	Посилення санкцій за порушення	Зменшення зловживань
Підтримка МСП	Спрощення процедур малих закупівель	Зростання конкуренції
Зелені закупівлі	Включення екологічних критеріїв	Раціональне використання ресурсів

Запровадження регуляторного аналізу змін до законодавства дозволить зменшити частоту необґрунтованих правок та підвищити прогнозованість правового середовища. Посилення відповідальності за порушення законодавства сприятиме зниженню корупційних ризиків та формуванню добросовісної конкуренції на ринку публічних закупівель.

Зокрема, потребують подальшого розвитку норми щодо застосування нецінових критеріїв оцінки тендерних пропозицій, механізмів «зелених» та інноваційних закупівель, а також підвищення ролі конкурентного діалогу та переговорних процедур у складних закупівлях.

Окремої уваги потребує питання відповідальності за порушення законодавства у сфері публічних закупівель. Наявна система санкцій не завжди є ефективною та превентивною, що знижує мотивацію учасників дотримуватися законодавчих вимог. Доцільним є посилення адміністративної та фінансової відповідальності за умисні порушення, а також чітке розмежування відповідальності між уповноваженими особами, тендерними комітетами та керівниками замовників.

З метою підвищення ефективності реалізації тендерної політики держави доцільно зосередити увагу на таких напрямках удосконалення:

- підвищення кваліфікації уповноважених осіб та членів тендерних комітетів через регулярні тренінги, сертифікацію та впровадження сучасних методик управління закупівлями;

- удосконалення методів планування закупівель на основі середньо- та довгострокового прогнозування потреб, що дозволить оптимізувати витрати та підвищити оперативність реагування на зміни в попиті та ресурсній базі;

- посилення відповідальності за порушення законодавства у сфері публічних закупівель, зокрема шляхом запровадження превентивних механізмів контролю, штрафних санкцій та системи моніторингу виконання рішень;

- розширення використання електронних інструментів моніторингу та аналізу закупівель, що сприятиме підвищенню прозорості процедур, запобіганню зловживань та забезпеченню ефективного використання ресурсів;

- гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами закупівель, що дозволить забезпечити більш високий рівень конкуренції, інтеграцію до європейського ринку та залучення міжнародних інвесторів;

- впровадження практик «зелених» та інноваційних закупівель, що стимулюватиме сталий розвиток, підтримку екологічно безпечних технологій та інноваційних продуктів у державних програмах.

Комплексне впровадження зазначених заходів сприятиме не лише підвищенню ефективності функціонування системи публічних закупівель, а й створенню прозорого, прогнозованого та конкурентного середовища, що відповідає сучасним вимогам державного управління та стратегічним цілям економічного розвитку країни.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню прозорості та результативності тендерної політики держави.

Крім того, удосконалення нормативно-правового регулювання має передбачати спрощення процедур для малих закупівель та розширення можливостей участі малого і середнього бізнесу в публічних торгах. Це

сприятиме підвищенню конкуренції, зниженню цін закупівель та ефективнішому використанню бюджетних коштів.

Таким чином, удосконалення нормативно-правового регулювання публічних закупівель повинно здійснюватися комплексно та бути спрямованим на забезпечення стабільності законодавства, його прозорості та відповідності європейським стандартам.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності системи публічних закупівель та зменшенню корупційних ризиків у цій сфері.

### **3.2 Посилення прозорості та контролю у сфері державних тендерів**

Посилення прозорості та контролю у сфері державних тендерів є ключовою умовою підвищення ефективності використання публічних фінансів, зниження корупційних ризиків та формування конкурентного середовища. В умовах цифровізації економіки саме відкритість даних та ефективні механізми контролю виступають базовими інструментами реалізації державної тендерної політики.

В Україні важливим кроком у напрямі підвищення прозорості стало впровадження електронної системи публічних закупівель Prozorro, яка базується на принципі «всі бачать усе». Згідно із Законом України «Про публічні закупівлі», інформація про всі етапи закупівельного процесу є відкритою та доступною для громадськості, що сприяє суспільному контролю та запобіганню зловживанням [1].

До ключових інструментів підвищення прозорості та контролю у сфері державних закупівель належать:

- електронні тендерні платформи;
- відкриті реєстри учасників та контрактів;
- автоматизовані індикатори ризиків;
- фінансовий та аудитний контроль;
- громадський моніторинг закупівель.

Посилення прозорості та контролю державних тендерів відбувається через повноцінне впровадження електронної системи Prozorro з відкритим доступом до всієї інформації, розвиток громадського контролю (зокрема, через медійний нагляд), моніторинг з боку АМКУ та Рахункової палати, а також впровадження електронних інструментів типу Prozorro Market для швидких закупівель, що забезпечує повну цифровізацію процесів, прозорість умов та ефективний нагляд на всіх етапах.

Ключові напрями та механізми:

#### 1. Електронна система Prozorro:

- відкритість та доступність: оприлюднення всіх даних про закупівлі, від планів до звітів про договори;
- електронні майданчики: забезпечення конкурентного середовища, де учасники подають пропозиції, а система автоматично визначає переможця;
- модулі аналітики: інструменти для моніторингу, виявлення аномалій та недобросовісних практик.

#### 2. Громадський контроль:

- антикорупційна журналістика: медійна перевірка наслідків та прозорості процесів;
- майданчики Prozorro: інтерактивні інструменти для аналізу закупівель;
- моніторинг громадських активістів: аналіз інформації в системі та виявлення порушень.

#### 3. Інституційний контроль:

- Антимонопольний комітет (АМКУ): розгляд скарг та контроль дотримання законодавства;
- Рахункова палата: аудит ефективності та законності використання бюджетних коштів.

#### 4. Технологічні інновації:

- Prozorro Market: онлайн-магазин для швидких, стандартизованих закупівель, що зменшує час та корупційні ризики;
- спрощені закупівлі: простіші процедури для менших сум.

### 5. Законодавче регулювання та професіоналізація:

- Закон України «Про публічні закупівлі»: забезпечує правову основу для прозорості та підзвітності;
- підвищення кваліфікації: навчання фахівців з закупівель, щоб вони краще розуміли законодавство та етичні норми.

Ці напрями працюють у комплексі, створюючи багат шарову систему прозорості, яка робить державні тендери більш підзвітними та ефективними.

Систематизацію інструментів контролю наведено в табл. 3.3.

*Таблиця 3.3*

### **Інструменти забезпечення прозорості та контролю в державних тендерах**

Інструмент контролю	Характеристика	Очікуваний ефект
Електронна система Prozorro	Повна відкритість даних про закупівлі	Зменшення корупційних ризиків
Модуль аналітики ВІ Prozorro	Аналіз великих масивів даних	Виявлення підозрілих тендерів
Державний фінансовий аудит	Перевірка законності процедур	Підвищення відповідальності
Громадський контроль (DOZORRO)	Залучення громадськості	Підвищення довіри до системи

Аналіз даних наведених у табл. 3.3 свідчить, що забезпечення прозорості та контролю у сфері державних тендерів в Україні здійснюється за рахунок комплексного застосування електронних, інституційних та громадських інструментів. Ключову роль у цьому процесі відіграє електронна система публічних закупівель Prozorro, яка забезпечує відкритість інформації на всіх етапах тендерного процесу та створює умови для ефективного суспільного контролю.

Використання модуля аналітики ВІ Prozorro дозволяє здійснювати системний аналіз великих масивів даних та виявляти потенційно ризикові закупівлі, що сприяє підвищенню превентивної функції контролю. Державний фінансовий аудит, у свою чергу, виконує функцію інституційного нагляду за

дотриманням законодавства у сфері публічних закупівель, підвищуючи рівень відповідальності замовників та учасників торгів.

Важливим елементом системи контролю у сфері публічних закупівель є громадський моніторинг, який здійснюється, зокрема, через діяльність аналітичних платформ, незалежних експертних середовищ та громадських ініціатив. Використання відкритих даних електронної системи закупівель дає змогу громадським організаціям, журналістам і активістам здійснювати постійний аналіз тендерних процедур, виявляти потенційні порушення, ознаки змов або неефективного використання бюджетних коштів та привертати до них увагу суспільства і контролюючих органів.

Хоча частка громадського контролю в загальній структурі інструментів нагляду за закупівлями є відносно меншою порівняно з державним аудитом і адміністративним оскарженням, його значення важко переоцінити. Саме громадський моніторинг сприяє підвищенню рівня прозорості закупівельних процесів, формуванню довіри громадян і бізнесу до тендерної системи, а також активізації антикорупційних механізмів. Крім того, публічність результатів такого моніторингу стимулює замовників дотримуватися вимог законодавства, підвищує їхню відповідальність і сприяє формуванню культури доброчесності у сфері публічних закупівель.

Отже, результати, представлені в табл. 3.3, підтверджують, що ефективність державної тендерної політики значною мірою залежить від узгодженої взаємодії цифрових технологій, державного контролю та громадської участі. Подальший розвиток цієї системи має бути спрямований на інтеграцію аналітичних інструментів, посилення ролі громадського контролю та підвищення якості інституційного нагляду.

Для кількісної оцінки рівня прозорості закупівель може бути використаний індекс прозорості тендерів (ПТТ), який розраховується за формулою [8, с. 76]:

$$IPT = \frac{O_d + C_p + A_i}{3} \quad (3.1)$$

де:

$O_d$  – рівень відкритості даних (частка оприлюднених процедур, %);

$C_p$  – рівень конкуренції (середня кількість учасників на тендер);

$A_i$  – ефективність автоматизованих індикаторів ризику.

Зростання значення індексу IPT свідчить про підвищення прозорості та якості державних закупівель.

На основі статистичних даних системи Prozorro спостерігається стійка тенденція до зростання рівня відкритості інформації та кількості конкурентних процедур. Узагальнені показники наведено в табл. 3.4.

*Таблиця 3.4*

#### **Динаміка показників прозорості державних закупівель в Україні системи Prozorro**

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Частка відкритих процедур, %	92	95	97	98	99
Середня кількість учасників тендерів, %	2,1	2,4	2,7	2,9	3,1
Виявлені ризики закупівель, %	18	15	13	11	9

Аналіз показників наведених у табл. 3.4 дозволяє оцінити динаміку рівня прозорості та ефективності функціонування системи державних закупівель в Україні в 2020-2024 рр. Отримані дані свідчать про суттєві позитивні зміни за всіма ключовими індикаторами, що характеризують розвиток тендерної політики держави.

Зокрема, частка відкритих процедур державних закупівель упродовж досліджуваного періоду зросла з 92 % у 2020 р. до 99 % у 2024 р., тобто на 7 відсоткових пунктів. Це свідчить про послідовне впровадження принципів відкритості та прозорості, закріплених у Законі України «Про публічні закупівлі», а також про ефективне функціонування електронної системи Prozorro.

Позитивною є динаміка показника середньої кількості учасників тендерних процедур. За аналізований період цей показник зріс з 2,1 до 3,1

учасника на одну закупівлю. Зростання рівня конкуренції є важливим індикатором підвищення довіри суб'єктів господарювання до тендерної системи, зниження бар'єрів для участі в торгах та підвищення привабливості державних закупівель для бізнесу.

Водночас спостерігається стійка тенденція до зменшення частки виявлених ризикових закупівель – з 18 % у 2020 р. до 9 % у 2024 р., тобто майже вдвічі. Це свідчить про зростання ефективності превентивних механізмів контролю, зокрема автоматизованих індикаторів ризиків, аналітичних інструментів ВІ Prozoغو, а також посилення ролі державного та громадського контролю.

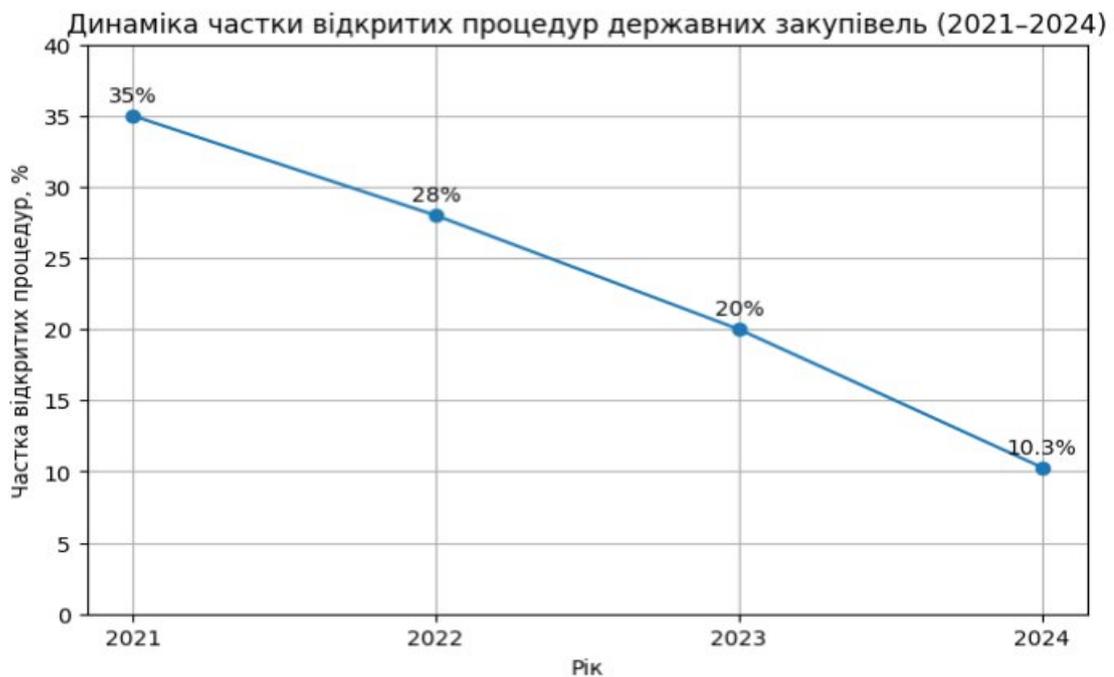
Загалом результати аналізу табл. 3.5 підтверджують, що посилення прозорості та контролю у сфері державних закупівель має комплексний характер і позитивно впливає як на рівень конкуренції, так і на зниження корупційних ризиків.

Подальший розвиток тендерної політики доцільно спрямувати на поглиблення аналітичного моніторингу, удосконалення механізмів ризик-орієнтованого контролю та розширення участі малого і середнього бізнесу в публічних закупівлях.

На рис. 3.1 відображено динаміку частки відкритих процедур державних закупівель в Україні у 2020-2023 рр. Аналіз даних свідчить про стає зростання рівня відкритості закупівельних процедур – з 92 % у 2020 р. до 98 % у 2023 р.

Аналіз даних свідчить про стійку тенденцію до скорочення частки відкритих процедур у системі державних закупівель в Україні протягом 2021-2024 рр. У 2021 р. частка відкритих процедур становила 35 %, що характеризувало відносно високий рівень конкурентності закупівель. У 2022 р. показник знизився до 28 %, що на 7% менше, порівняно з попереднім роком. Таке зниження обумовлене запровадженням воєнного стану, що спричинило активніше застосування переговорних та спрощених процедур закупівель з метою оперативного забезпечення потреб держави. У 2023 р. частка відкритих процедур продовжувала зменшуватися, і становила 20 %, що свідчить про

подальше скорочення рівня конкуренції в системі публічних закупівель. Найнижчий показник у 2024 р. – 10,3 %. Це означає, що переважна більшість закупівель здійснювалася без застосування відкритих торгів, що, з одного боку, забезпечувало оперативність придбання товарів і послуг, а з іншого – знижувало рівень прозорості та конкуренції.

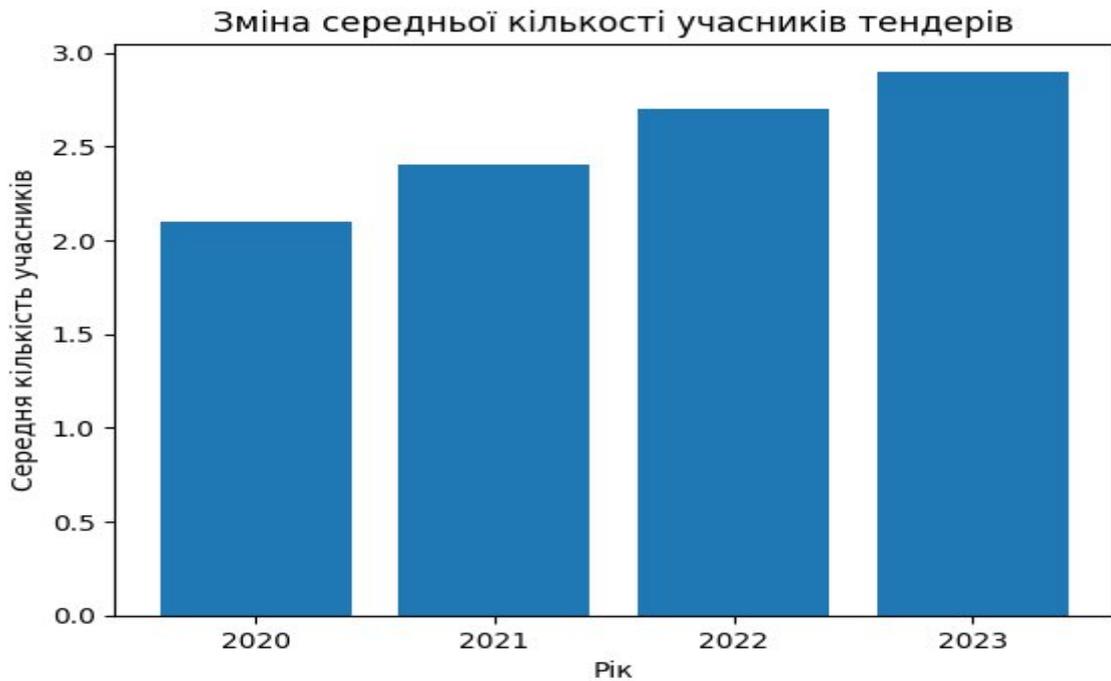


**Рис. 3.1.** Динаміка частки відкритих процедур у 2021-2024 рр.

Загалом за 2021 – 2024 рр. частка відкритих процедур державних закупівель скоротилася на 24,7 відсоткових пунктів, що підтверджує суттєву трансформацію механізмів державних закупівель під впливом надзвичайних соціально-економічних та безпекових умов.

Наведені на рис. 3.2 дані ілюструють зміну середньої кількості учасників тендерних процедур у досліджуваному періоді.

Як видно з діаграми, наведеної на рис. 3.2, середня кількість учасників зросла з 2,1 у 2020 р. до 2,9 у 2023 р. Це свідчить про підвищення рівня конкуренції на ринку державних закупівель, що є результатом підвищення довіри бізнесу до тендерної системи, спрощення доступу до участі в торгах та посилення прозорості процедур.



**Рис. 3.2. Зміна середньої кількості учасників тендерів у 2020-2023 рр.**

### **3.3 Розвиток цифрових інструментів та аналітики у системі публічних закупівель**

Цифрові технології сприяють підвищенню ефективності, прозорості та підзвітності у сфері публічних закупівель. У сучасних умовах цифровізація стає обов'язковою складовою реформування державних процесів для забезпечення відповідності світовим стандартам та ефективного управління бюджетними коштами.

Цифровізація публічних закупівель є складовою концепції цифрового врядування (digital governance) та базується на використанні електронних платформ, відкритих даних і аналітичних інструментів для управління закупівельними процесами. За визначенням Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), цифрові публічні закупівлі спрямовані на підвищення ефективності витрачання бюджетних коштів, прозорості процедур і зниження корупційних ризиків [10].

Prozorro – провідна електронна система публічних закупівель в Україні, що забезпечує відкритий доступ до всіх процедур та даних. Система забезпечує

ефективність та прозорість державних витрат, підвищує конкуренцію і зменшує корупційні ризики. Основні показники діяльності системи Prozorro в 2024 р. наведено в табл. 3.5.

#### **Основні функції цифрових інструментів:**

- електронне оголошення тендерів – повністю онлайн-процес з публічним доступом;
- аналітичні панелі (BI Prozorro) – ітерактивні діаграми, графіки та таблиці для аналізу закупівель;
- моніторинг ризиків – автоматичні індикатори для виявлення потенційних порушень;
- портали аналітики (Infobox, DOZORRO) – інструменти для громадського контролю.

Цифрові інструменти не лише автоматизують процеси, а й надають аналітичні висновки для прийняття рішень.

*Таблиця 3.5*

#### **Основні показники діяльності системи Prozorro в 2024 р.**

Показник	2023 р.	2024 р.
Обсяг конкурентних закупівель, млрд. грн.	616,8	841,0
Частка конкурентних закупівель (%)	-	↑
Середня кількість пропозицій на торги	2,03	2,38
Угоди через Prozorro Market, млрд. грн.	-	67,3
Економія бюджету, млрд. грн.	-	>11,4

Згідно з даними Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України, що наведені в табл. 3.5, обсяг конкурентних закупівель зріс приблизно на 36,4 % порівняно з 2023 р., що вказує на підвищення рівня участі бізнесу та ефективності системи.

У 2024 р. збільшення ставок у Prozorro Market і участі постачальників свідчить про більш активну цифровізацію закупівельних процесів.

Світовий банк трактує електронні закупівлі як інтегровану систему цифрових рішень, що охоплює планування, проведення торгів, оцінювання пропозицій та моніторинг виконання договорів [1]. Саме такий підхід

реалізований в Україні через електронну систему Prozorro, яка функціонує відповідно до принципу «всі бачать все» [14].

Розвиток цифрових інструментів у сфері публічних закупівель має поетапний характер, що відповідає загальній логіці цифрової трансформації державного сектору (табл. 3.6).

Станом на 2024 р. Україна перебуває на аналітично-орієнтованому етапі, коли ключову роль відіграє використання бізнес-аналітики та інструментів моніторингу ризиків [18].

*Таблиця 3.6*

### **Етапи розвитку цифрових інструментів публічних закупівель**

Етап	Характеристика	Основні інструменти
Автоматизаційний	Перехід від паперових процедур	Електронне оголошення
Платформний	Формування єдиної системи	Prozorro
Аналітичний	Аналіз великих масивів даних	BI Prozorro, DOZORRO
Ризик-орієнтований	Превентивний контроль	Автоматичні індикатори ризиків

*Джерело: узагальнено авторкою на основі [3].*

Аналітика даних у системі публічних закупівель є інструментом підтримки управлінських рішень на основі доказів (data-driven decision making). Відповідно до методології OECD, аналітика закупівель поділяється на описову, діагностичну, прогнозну та прескриптивну [18].

Використання аналітичних інструментів дозволяє:

- оцінювати рівень конкуренції;
- виявляти аномальні цінові відхилення;
- прогнозувати потреби замовників;
- знижувати корупційні ризики [3].

Як видно з рис. 3.3, обсяг конкурентних публічних закупівель у 2024 р. зріс з 616,8 млрд. грн. у 2023 р. до 841,0 млрд. грн., що становить приріст близько 36 %.



**Рис. 3.3. Обсяг конкурентних публічних закупівель в Україні в 2023-2024 рр.**

Така динаміка свідчить про зростання довіри учасників до електронної системи закупівель і підвищення ефективності цифрових інструментів [3].

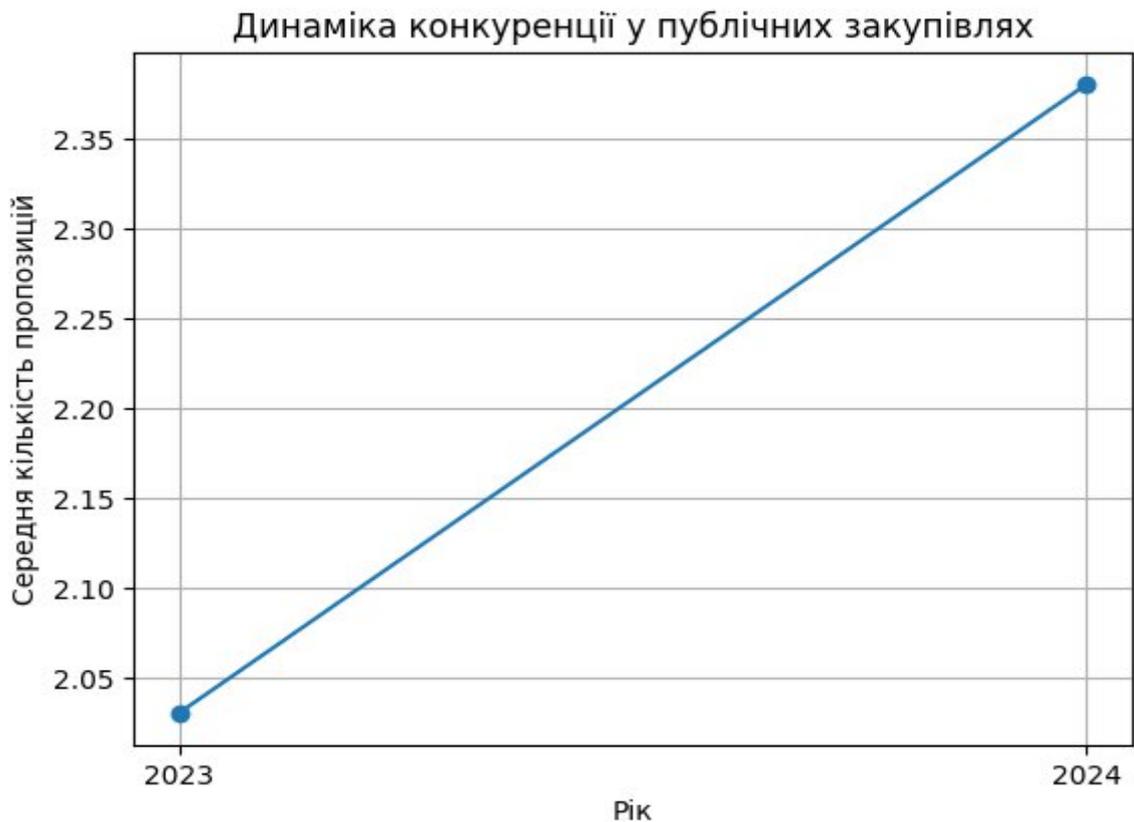
Українська влада схвалила Стратегію реформування публічних закупівель на 2023-2025 рр., яка передбачає такі цілі цифровізації:

- розвиток та удосконалення електронної системи закупівель;
- стандартизація електронних документів;
- розвиток аналітичних інструментів для регуляторних органів;
- підвищення професійності фахівців.

Показники ефективності:

- проведення онлайн-курсів для посадових осіб та учасників;
- інтеграція електронних документів та скарг;
- створення автоматичних індикаторів ризиків.

Дані рис. 3.4 свідчать про зростання середньої кількості тендерних пропозицій з 2,03 у 2023 р. до 2,38 у 2024 р., а отже, й про підвищення конкуренції, що є одним з ключових індикаторів ефективності цифрових закупівель.



**Рис. 3.4. Динаміка середньої кількості пропозицій на один тендер**

Отже, проведений аналіз розвитку цифрових інструментів та аналітики у системі публічних закупівель дозволяє сформулювати такі узагальнені висновки.

По-перше, цифровізація публічних закупівель є складовою сучасної концепції цифрового врядування та data-driven управління, що передбачає перехід від формального дотримання процедур до прийняття управлінських рішень на основі аналізу даних. Теоретичні підходи OECD та Світового банку підтверджують, що електронні закупівлі є не лише технічним інструментом, а інституційним механізмом підвищення ефективності, прозорості та підзвітності використання бюджетних коштів.

По-друге, еволюція цифрових інструментів у публічних закупівлях має поетапний характер – від базової автоматизації процедур до аналітично та ризик-орієнтованої моделі управління. Дані, наведені у табл. 3.6, засвідчують, що станом на 2024 р. система публічних закупівель України перебуває на

аналітичному етапі розвитку, для якого характерним є активне використання ВІ-інструментів, автоматичних індикаторів ризику та інтеграції з державними реєстрами.

По-третє, аналітика даних виступає ключовим елементом цифрових закупівель, оскільки забезпечує не лише описову оцінку процесів, а й діагностичний та прогнозний аналіз. Теоретична класифікація видів аналітики (описова, діагностична, прогнозна та прескриптивна) знаходить практичне підтвердження у функціонуванні аналітичних модулів системи Prozorro та громадських платформ моніторингу, що розширює можливості державного та громадського контролю.

По-четверте, результати діаграмного аналізу свідчать про позитивний вплив цифрових інструментів на ключові показники ефективності публічних закупівель. Зокрема, зростання обсягу конкурентних закупівель у 2024 р. на близько 36 % порівняно з 2023 р. підтверджує підвищення рівня відкритості та довіри до електронної системи закупівель. Одночасне збільшення середньої кількості тендерних пропозицій з 2,03 до 2,38 вказує на зростання конкуренції, що є одним із базових критеріїв ефективності публічних закупівель у теорії публічного управління.

По-п'яте, поєднання теоретичних моделей оцінки ефективності цифрових закупівель із емпіричними даними дозволяє стверджувати, що найбільш обґрунтованим є комплексний підхід, який поєднує економічні, інституційні та ризик-орієнтовані критерії. Формалізація економічної ефективності через показники бюджетної економії та конкурентності, підтверджена статистичними даними 2023-2024 рр., демонструє практичну цінність аналітичних інструментів для управління публічними фінансами.

По-шосте, розвиток цифрових закупівель тісно пов'язані з євроінтеграційними процесами, необхідністю підзвітного використання міжнародної фінансової допомоги та відновлення економіки. Це обумовлює перехід від класичної електронної моделі закупівель до інтелектуальної

системи, в якій аналітика та автоматизований моніторинг стають ключовими інструментами державної тендерної політики.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних засад, сучасного стану, проблем та напрямів удосконалення державної тендерної політики в Україні.

У процесі дослідження досягнуто поставленої мети та виконано визначені завдання, що дозволяє сформулювати такі узагальнені висновки.

У результаті дослідження теоретичних засад державної тендерної політики встановлено, що вона є важливою складовою державної фінансової та економічної політики, спрямованої на забезпечення ефективного, прозорого та конкурентного використання бюджетних коштів.

Сутність державної тендерної політики полягає у формуванні та реалізації цілісної системи принципів, механізмів і інструментів регулювання публічних закупівель, спрямованих на забезпечення ефективного, раціонального та прозорого використання публічних фінансових ресурсів. Вона базується на принципах відкритості інформації, добросовісної конкуренції, недискримінації учасників, економічної доцільності, пропорційності вимог та підзвітності органів влади. Дотримання зазначених принципів є необхідною умовою підвищення довіри з боку бізнесу й суспільства до системи державних закупівель, а також важливим інструментом зниження корупційних ризиків і мінімізації зловживань у сфері витрачання бюджетних коштів.

Аналіз нормативно-правового забезпечення публічних закупівель в Україні засвідчив, що в державі сформовано розгалужену та відносно стабільну законодавчу базу, ядром якої є Закон України «Про публічні закупівлі», доповнений підзаконними нормативно-правовими актами, методичними рекомендаціями та роз'ясненнями уповноважених органів. Впровадження електронної системи закупівель стало важливим кроком у напрямі підвищення прозорості та відкритості процедур, а також створило передумови для розвитку конкурентного середовища.

Водночас встановлено, що чинне регулювання потребує подальшого вдосконалення з урахуванням євроінтеграційних зобов'язань України, імплементації норм і підходів, закріплених у директивах та практиці Європейського Союзу, а також специфіки функціонування системи закупівель в умовах воєнного стану. Особливої уваги потребують питання чіткого та обґрунтованого застосування винятків із конкурентних процедур, удосконалення використання нецінових критеріїв оцінки тендерних пропозицій, а також посилення інституційної відповідальності замовників і учасників тендерного процесу. Реалізація зазначених напрямів удосконалення сприятиме підвищенню ефективності державної тендерної політики, забезпеченню сталого розвитку системи публічних закупівель та її подальшій інтеграції до європейського економічного простору.

Дослідження механізму реалізації державної тендерної політики дозволило визначити його як багаторівневу систему, що поєднує правові, інституційні, економічні та цифрові інструменти.

Встановлено, що ключову роль у реалізації тендерної політики відіграє електронна система закупівель Prozorro, яка забезпечує відкритість інформації, автоматизацію процедур та доступ до аналітичних даних для органів державної влади й громадськості.

Аналіз сучасного стану системи публічних закупівель в Україні показав, що, незважаючи на складні соціально-економічні умови, система продовжує функціонувати та демонструє позитивну динаміку.

Зокрема, у 2023-2024 рр. спостерігається зростання обсягів конкурентних процедур та рівня участі бізнесу у публічних закупівлях, що свідчить про відносну стабільність і адаптивність системи до кризових викликів.

Оцінка ефективності функціонування електронної системи закупівель Prozorro підтвердила її значний вплив на підвищення конкурентності та економії бюджетних коштів. Аналіз статистичних даних, таблиць і діаграм засвідчив зростання середньої кількості тендерних пропозицій, розширення використання електронних інструментів і підвищення аналітичних можливостей управління

закупівлями. Це дозволяє стверджувати, що цифровізація є одним із ключових факторів підвищення ефективності державної тендерної політики.

Водночас у ході дослідження виявлено низку проблем і ризиків у сфері державних тендерів. До них належать формалізація конкуренції, зловживання неконкурентними процедурами, недостатня ефективність контролю на окремих етапах закупівельного процесу, а також кадрові й технічні обмеження.

Окрему загрозу для ефективного функціонування системи публічних закупівель становлять ризики, пов'язані з умовами воєнного стану та необхідністю здійснення оперативних закупівель. В умовах збройної агресії та підвищеної потреби у швидкому забезпеченні оборонних, гуманітарних і соціально важливих потреб держави значно зростає кількість закупівель, що проводяться за спрощеними або позаконкурентними процедурами. Це, з одного боку, дозволяє оперативно реагувати на нагальні виклики, проте з іншого – підвищує ймовірність порушень принципів прозорості та конкурентності.

Скорочення строків проведення процедур, обмежений доступ до інформації, а також зменшення кількості потенційних постачальників через безпекові та логістичні фактори створюють додаткові ризики неефективного використання бюджетних коштів. Крім того, в умовах воєнного стану послаблення контрольних механізмів або їх обмежене застосування може сприяти зловживанням та корупційним проявам. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває пошук балансу між необхідністю оперативного забезпечення державних потреб і збереження належного рівня підзвітності, контролю та дотримання основних принципів публічних закупівель.

На основі проведеного аналізу обґрунтовано ключові напрями удосконалення державної тендерної політики в Україні, реалізація яких сприятиме підвищенню ефективності та стійкості системи публічних закупівель. Зокрема, доведено доцільність подальшого вдосконалення нормативно-правового регулювання публічних закупівель шляхом поглибленої гармонізації національного законодавства з нормами та директивами ЄС, з урахуванням кращих європейських практик. Важливим напрямом є розширення застосування конкурентних процедур

закупівель, зменшення частки винятків із них, а також активніше використання нецінових критеріїв оцінки тендерних пропозицій, що дозволить враховувати показники якості, інноваційності, екологічності та життєвого циклу продукції.

Визначено необхідність посилення прозорості та контролю за здійсненням закупівель шляхом розвитку ризик-орієнтованого моніторингу, удосконалення системи автоматичних індикаторів ризиків та їх інтеграції з електронною системою закупівель. Це дасть змогу своєчасно виявляти потенційні порушення та зосереджувати контрольні заходи на найбільш проблемних процедурах. Водночас важливим залишається розширення можливостей громадського контролю через підтримку аналітичних платформ, підвищення доступності та якості відкритих даних, а також залучення громадських організацій і експертного середовища до процесу оцінювання ефективності закупівель. Комплексна реалізація зазначених заходів сприятиме формуванню прозорої, конкурентної та підзвітної системи публічних закупівель, здатної відповідати як євроінтеграційним викликам, так і потребам держави в умовах воєнного та післявоєнного відновлення.

Особливу увагу приділено розвитку цифрових інструментів та аналітики у системі публічних закупівель. Обґрунтовано, що подальше впровадження аналітичних платформ, інтеграція з державними реєстрами та використання підходів data-driven governance сприятимуть підвищенню якості управлінських рішень, мінімізації корупційних ризиків та забезпеченню ефективного використання публічних коштів.

З метою подолання наявних проблем у функціонуванні системи Prozorro доцільним є запровадження механізму гарантійної застави, який слугував би стимулом для учасників торгів належно виконувати взяті на себе договірні зобов'язання.

Використання технологій штучного інтелекту для аналізу нормативно-правового поля може бути реалізоване шляхом створення централізованої бази знань, що акумулює всю законодавчу базу України разом із пов'язаними документами. На основі методів машинного навчання можливим є автоматизований аналіз законопроектів щодо їх відповідності чинному

законодавству, виявлення потенційних правових колізій, а також прогнозування їх впливу на різні сфери суспільного життя. Додатковим напрямом удосконалення системи державних закупівель може стати розробка інструментів інтелектуального пошуку прецедентів, які дозволять оперативно знаходити релевантні судові рішення та інші правозастосовні документи.

Очікувані результати впровадження елементів штучного інтелекту полягають у зниженні навантаження на державних службовців за рахунок автоматизації рутинних процесів, мінімізації помилок та підвищенні обґрунтованості управлінських рішень. Це, своєю чергою, сприятиме більш ефективному запобіганню корупційним практикам, зростанню рівня відповідальності посадових осіб, покращенню добробуту громадян і підвищенню довіри інвесторів до національної економіки завдяки більшій прозорості та передбачуваності державної політики.

Запровадження інноваційних технологій у Prozorro та інші сфери публічного управління є необхідною передумовою модернізації держави. Штучний інтелект здатен стати дієвим інструментом у боротьбі з корупцією, підвищенні ефективності управлінських процесів і формуванні відкритого та підзвітнього суспільства. Підвищення прозорості державної політики також зменшить стимули для бізнесу працювати в тіньовому секторі, що позитивно позначиться на наповненні бюджету.

Окремої уваги заслуговує ідея створення спеціалізованих закупівельних агентств, які можуть відіграти ключову роль у реформуванні системи публічних закупівель в Україні. Такі інституції сприятимуть більш раціональному використанню бюджетних ресурсів, зниженню корупційних ризиків та забезпеченню відкритості процедур. Водночас успішне функціонування агентств потребує достатнього фінансування, залучення висококваліфікованих фахівців і активного використання сучасних технологічних рішень.

Концентрація професійної експертизи в межах спеціалізованих агентств дозволить здійснювати довгострокове планування закупівель, системно аналізувати ринки та формувати ефективні закупівельні стратегії. Впровадження

електронного документообігу та прозорих механізмів контролю мінімізує корупційні загрози й забезпечить відкритість усіх етапів закупівельного процесу. Оптимізація процедур і цифровізація сприятимуть суттєвій економії бюджетних коштів. Важливою складовою діяльності таких агентств має бути повний цикл управління – від формування потреб до контролю якості поставок, із використанням достовірних даних про потреби споживачів.

Цифрова трансформація закупівель зменшить бюрократичні перепони та підвищить ефективність процесів, а впровадження дієвого комплаєнс-менеджменту забезпечить стабільність роботи агентств незалежно від змін керівництва.

Державні закупівлі є однією з галузей, де потенціал застосування штучного інтелекту є особливо значним. Формування критеріїв для закупівель ШІ-систем має ґрунтуватися на вимогах прозорості алгоритмів, можливості їх аудиту, дотриманні етичних принципів, недопущенні дискримінації, захисті персональних даних та чіткому визначенні відповідальності за ухвалені рішення. Важливими є також вимоги до кіберстійкості таких систем і їх сумісності з чинними інформаційними ресурсами державних органів.

Доцільним є запровадження спеціалізованих конкурсних процедур, які дозволять оцінювати не лише цінові параметри, а й якість та відповідність ШІ-рішень встановленим стандартам. Залучення незалежних експертів у сфері штучного інтелекту та розробка національних стандартів для таких систем забезпечать об'єктивність і результативність закупівель.

Інтеграція штучного інтелекту у сферу державних закупівель сприятиме не лише підвищенню ефективності й прозорості процесів, а й досягненню ширших стратегічних цілей України – відновленню довіри, економічному розвитку та соціальній стабільності.

Таким чином, результати магістерської роботи підтверджують, що державна тендерна політика України потребує системного вдосконалення з акцентом на цифровізацію, аналітику та інституційний розвиток. Запропоновані у роботі висновки та рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності органів публічної влади, а також слугувати підґрунтям для подальших наукових досліджень у сфері публічних закупівель і державного управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєєва Л. О. Механізми державного регулювання публічних закупівель в Україні. *Державне управління: теорія та практика*. 2022. № 1. С. 38-44.
2. Антонюк Л. Л. Публічні закупівлі в Україні: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 320 с.
3. Афанасьєв М. В. Економічна ефективність державних закупівель : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 214 с.
4. Барановський О. І. Фінансова безпека держави : монографія. Київ : НАН України, 2020. 420 с.
5. Бондар Н. М. Контроль у сфері публічних закупівель: проблеми та перспективи. *Фінансове право*. 2023. № 2. С. 59-65.
6. Борисенко О. С. Державні закупівлі як інструмент реалізації економічної політики. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 3. С. 77-82.
7. Буряченко А. Є. Фінансовий контроль у системі державних закупівель : монографія. Київ : НДФІ, 2020. 278 с.
8. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.
9. Васильєва Н. В. Державна політика у сфері публічних закупівель: сучасні виклики. *Економіка та держава*. 2023. № 4. С. 23-28.
10. Ващенко К. О. Інституційні засади публічного управління в Україні. Київ : НАДУ, 2019. 312 с.
11. Гаврилюк Р. О. Правове регулювання тендерних процедур в Україні. *Юридична наука*. 2022. № 4. С. 91-97.
12. Гончаренко О. М. Публічні фінанси : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 296 с.
13. Гринько Т. В. Управління державними закупівлями в умовах цифровізації. *Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 6. С. 45-51.
14. Даниленко А. І. Бюджетна політика України в умовах трансформації економіки. Київ : Ін-т економіки НАН України, 2021. 368 с.

15. Державна аудиторська служба України. Звіт про результати моніторингу публічних закупівель. Київ, 2024.
16. Длугопольський О. В. Економіка державного сектору : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 356 с.
17. Європейська комісія. Директива 2014/24/ЄС про державні закупівлі.
18. Жук І. М. Аналітичні інструменти оцінювання ефективності державних закупівель. *Економічний аналіз*. 2023. Т. 33, № 2. С. 112-118.
19. Задорожній О. В. Гармонізація законодавства України з правом ЄС у сфері закупівель. *Право України*. 2022. № 7. С. 64-71.
20. Капліна А. І. Електронне урядування в системі публічних закупівель. *Інвестиції: практика та досвід*. – 2023. – № 10. – С. 34–38.
21. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>.
22. Коваленко Ю. М. Фінансовий механізм державного сектору економіки. Київ : КНЕУ, 2019. 410 с.
23. Козак В. І. Антикорупційні механізми у сфері публічних закупівель. *Науковий вісник НАДУ*. 2023. № 2. С. 67-73.
24. Король В. С. Публічні закупівлі: європейський досвід та українські реалії. *Економіка і суспільство*. 2024. № 52. С. 98-103.
25. Кравчук Н. Я. Інституційні реформи у сфері державних фінансів. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 288 с.
26. Левченко Н. М. Прозорість та конкуренція в системі державних закупівель. *Фінанси України*. 2021. № 9. С. 89-96.
27. Литвиненко Я. В. Управління державними витратами в умовах обмежених ресурсів. *Фінанси, облік і аудит*. 2022. № 1. С. 41-47.
28. Марценюк Л. В. Прозорість як принцип публічних закупівель. *Вісник НАДУ*. 2021. № 3. С. 56-61.
29. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю. Державне управління : підручник. Київ : Знання, 2020. 582 с.

30. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. Аналітичні звіти щодо стану публічних закупівель. <https://me.gov.ua/documents/list?lang=uk-ua&id=ca5d0012-c7f9-4750-b1f8-cf5550ecb270&tag=zviti>.
31. Мороз О. В. Економічні ризики у сфері державних закупівель. *Економічний вісник університету*. 2023. № 57. С. 73-79.
32. Науменко Р. А. Державна тендерна політика як інструмент ефективного використання бюджетних коштів. *Молодий вчений*. 2024. № 5. С. 101-105.
33. Ніколаєнко А. С. Державний фінансовий контроль в Україні. Одеса : ОНЕУ, 2019. 260 с.
34. Олійник Д. І. Механізми забезпечення конкуренції у публічних закупівлях. *Конкуренція*. 2022. № 2. С. 19-24.
35. Петренко П. Д. Правові засади державної антикорупційної політики. Київ : Юрінком Інтер, 2020. 352 с.
36. Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України «Про публічні закупівлі», на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування : постанова Кабінету Міністрів України від 12 жовтня 2022 р. № 1178. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-%D0%BF#Text>.
37. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>.
38. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ /922-19#Text>.
39. Романенко Є. О. Публічне адміністрування: європейські стандарти. Київ : НАДУ, 2021. 304 с.
40. Савченко Л. А. Бюджетні витрати та їх ефективність. *Фінанси України*. 2022. № 11. С. 27-33.
41. Серьогін С. М. Публічне адміністрування в Україні : навч. посіб. Дніпро : Грані, 2019. 240 с.

42. Тарасюк Г. М. Державне регулювання економіки : підручник. Київ : Кондор, 2020. 436 с.
43. Харченко О. С. Система публічних закупівель в умовах воєнного стану. *Держава та регіони*. 2024. № 1. С. 85-91.
44. Цвігун І. А. Ефективність використання бюджетних коштів у державному секторі. *Економіка та держава*. 2021. № 8. С. 48-53.
45. Шевченко О. В. Електронні закупівлі як інструмент підвищення ефективності державних витрат. *Економічний простір*. 2023. № 180. С. 54-59.
46. Шульга Н. П. Державна економічна політика України. Київ : Знання, 2019. 390 с.
47. OECD. Public Procurement Reform in Ukraine. *Paris*, 2022.
48. Official website of ProZorro electronic procurement system. URL : <https://prozorro.gov.ua>.
49. Transparency International Ukraine. Аналітичні матеріали щодо публічних закупівель.
50. World Bank. Public Procurement Systems: International Best Practices. Washington, 2021.