



Менеджмент

УДК 347.77:658.7 (477)

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14891898>

**Управління публічними закупівлями в умовах інтеграції України до
європейського економічного простору**

Залізняк Вікторія Петрівна,

доктор наук з державного управління, професор, завідувачка кафедри
публічного управління та адміністрування, Державний торговельно-
економічний університет, м. Київ, Україна,
<https://orcid.org/0000-0002-7014-0207>

Прийнято: 29.01.2025 | Опубліковано: 19.02.2025

Анотація. Досліджено механізми управління публічними закупівлями в Україні в умовах інтеграції до європейського економічного простору. Актуальність теми зумовлена необхідністю гармонізації національного законодавства з Директивами ЄС, запровадженням міжнародних стандартів прозорості та ефективного використання бюджетних коштів. Встановлено, що цифровізація тендерних процедур, зокрема через систему ProZorro, значно знизилла корупційні ризики та розширила доступ учасників до закупівельного процесу.

Метою дослідження є аналіз механізмів управління публічними закупівлями в Україні в контексті інтеграції до європейського економічного простору, оцінка ефективності їх функціонування, визначення ключових викликів і перспектив гармонізації із законодавством ЄС, а також вивчення впливу європейських стандартів на забезпечення прозорості та конкурентоспроможності закупівельної системи. Методологічною основою



роботи стали порівняльний аналіз нормативно-правових актів ЄС та України, системний підхід до оцінки закупівельних процедур та інструменти аналізу інформації щодо функціонування електронних платформ. Доведено, що впровадження підходу MEAT (Most Economically Advantageous Tender) дозволяє визначати пропозиції не лише за ціновим критерієм, а й за якісними параметрами, що відповідає європейській практиці.

Результати дослідження засвідчили необхідність розширення автоматизованих механізмів контролю, посилення антикорупційних заходів та впровадження технологій блокчейну для забезпечення незмінності тендерної документації. Запропоновано комплекс заходів для підвищення ефективності закупівель, серед яких удосконалення процедур оскарження, введення аналітичних алгоритмів для моніторингу ризиків та збільшення можливостей інтеграції міжнародних компаній у систему державних закупівель.

Перспективи подальших досліджень стосуються аналізу ефективності цифрових механізмів, що запобігають фінансовим змовам, удосконалення перевірки доброчесності постачальників та вивчення найкращих міжнародних практик для підвищення конкурентоспроможності українського ринку державних закупівель.

Ключові слова: електронні торги, конкурентоспроможність, антикорупційний контроль, нормативна гармонізація, стратегічне планування.

Public Procurement Management in the Context of Ukraine's Integration into the European Economic Area

Viktoriia Zalizniuk,

D. Sc.(Public Administration), Professor, Head of the Department of Public Administration and Management, State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-7014-0207>



Abstract. The article examines the mechanisms of public procurement management in Ukraine in the context of integration into the European economic area. The topic's relevance is due to the need to harmonise national legislation with EU Directives and introduce international standards of transparency and efficient use of budget funds. It has been established that the digitalisation of tender procedures, particularly through the ProZorro system, has significantly reduced corruption risks and expanded participants' access to the procurement process.

The purpose of the study is to analyse the mechanisms of public procurement management in Ukraine in the context of integration into the European economic area, assess their efficiency, identify key challenges and prospects for harmonisation with EU legislation, and study the impact of European standards on ensuring transparency and competitiveness of the procurement system. The methodological basis of the work is a comparative analysis of EU and Ukrainian regulations, a systematic approach to the evaluation of procurement procedures and tools for analysing information on the functioning of electronic platforms. It has been proved that implementing the MEAT (Most Economically Advantageous Tender) approach allows for the determination of offers by price criteria and quality parameters, which is in line with European practice.

The study results showed the need to expand automated control mechanisms, strengthen anti-corruption measures and introduce blockchain technologies to ensure the invariability of tender documents. The author proposes measures to improve procurement efficiency, including improving appeal procedures, introducing analytical algorithms for risk monitoring, and increasing the opportunities for integrating international companies into the public procurement system.

Prospects for further research include analysing the effectiveness of digital mechanisms that prevent financial collusion, improving supplier due diligence, and studying international best practices to increase the competitiveness of the Ukrainian public procurement market.

Keywords: electronic bidding, competitiveness, anti-corruption control, regulatory harmonisation, strategic planning.



Постановка проблеми. Управління публічними закупівлями в умовах інтеграції України до європейського економічного простору є складним і багатовимірним процесом, що охоплює правові, економічні та управлінські аспекти. Впровадження європейських стандартів у сфері закупівель потребує адаптації національного законодавства, вдосконалення контролю та підвищення рівня прозорості, що є важливим чинником для ефективного використання державних коштів. Гармонізація з нормами ЄС передбачає не лише імплементацію його Директив, а й комплексний перегляд підходів до організації тендерних процедур, що впливає на конкурентоспроможність учасників ринку та створює нові виклики для української економіки. Розширення кола інструментів цифровізації, впровадження інтелектуальних технологій та автоматизованих механізмів оцінки пропозицій є ключовими факторами підвищення ефективності закупівельної діяльності. Однак проблемою є рівень інституційної спроможності державних органів щодо моніторингу та контролю закупівель, оскільки протидія корупції та відкритість ринку потребують удосконалення. Виклики, пов'язані з економічною нестабільністю та потребою підтримки національного виробника, також впливають на формування політики у сфері публічних закупівель, що вимагає пошуку балансу між конкурентністю та захистом національних інтересів. Актуальність проблеми зумовлена необхідністю підвищення довіри до державного управління та створення сприятливих умов для залучення іноземних постачальників, що сприятиме економічному зростанню та інтеграції України в спільний ринок ЄС.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових досліджень підтверджує, що управління публічними закупівлями в умовах інтеграції України до європейського економічного простору охоплює чотири напрями: регуляторні механізми, ефективність закупівель, цифровізація процесів та вплив на фінансову стабільність.



Перший напрям присвячений регуляторній архітектурі закупівель. В. Рудевська та О. Погоріла [1] визначають ключові регуляторні механізми у фінансовому секторі, що впливають на закупівлі, та обґрунтовують переваги гібридної моделі вертикального регулювання. Л. І. Федоровський [2] аналізує досвід ЄС, наголошуючи на потребі гармонізації процедур контролю, що може покращити прозорість закупівель в Україні. М. Карлін та К. Кошкіна [3] досліджують дію євроінтеграційних вимог на публічні закупівлі, виявляючи проблеми правового забезпечення та адміністративних бар'єрів. Доповненням до цього напрямку може стати аналіз впливу конкретних директив ЄС на національну систему закупівель.

Другий напрям зосереджений на оцінці ефективності закупівель. М. Карлін та А. Більчук [4] підкреслюють, що реформи закупівель підвищують рівень конкуренції, але потребують глибшого контролю за державними витратами. В. О. Псьота [5] доводить, що дієві закупівлі є ключовим фактором економічного розвитку, наголошуючи на важливості прозорих тендерних процедур. Т. Щербакова та О. Гринчук [6] розглядають закупівлі як інструмент макроекономічного регулювання, виявляючи зв'язок між закупівельною політикою та економічною динамікою. Подальші дослідження мають сфокусуватися на конкретних показниках ефективності закупівель та визначенні впливу реформ на ринок.

Третій напрям охоплює цифровізацію закупівель. О. Дорошенко, А. Пахут та А. Сидорук [7] доводять дієвість алгоритмів штучного інтелекту в автоматизації тендерного моніторингу, що зменшує ризики фінансових зловживань. Е. А. Boykin [8] аналізує процес уніфікації закупівель у країнах ЄС та наголошує на перевагах цифрових рішень для України. V. Holubieva, Y. Ryvovar, I. Andrushchenko та A. Honchar [9] вказують, що впровадження міжнародних стандартів закупівель підвищує їхню прозорість та ефективність. Перспективним є дослідження впливу цифрових технологій на контроль і аудит закупівель.



Четвертий напрям стосується фінансової стабільності. В. Pircher [10] вивчає роль економічних криз у посиленні гармонізації закупівельної політики, акцентуючи на її значенні для України. М. Milosavljević, М. Dobrota та N. Milanović [11] пропонують новий метод оцінки ефективності закупівель, що може застосовуватися для українських реалій. J. Brick Murtazashvili та співавт. [12] аналізують корупційні ризики в українській закупівельній системі, акцентуючи на її глибшому контролі. V. Malolitneva та R. Dzhabrailov [13] характеризують вплив євроінтеграційних процесів на сталість закупівельної політики, а V. Nahaichuk та N. Havrysh [14] розглядають перспективи електронних закупівель для посилення прозорості державних фінансів. Подальші дослідження мають бути спрямовані на моделювання антикорупційних стратегій та оцінку фінансових ризиків закупівель.

Загальний аналіз свідчить про те, що інтеграція України до європейського економічного простору потребує удосконалення правового регулювання, впровадження цифрових інструментів та посилення контролю за фінансовими потоками.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний прогрес у реформуванні публічних закупівель України відповідно до європейських стандартів, низка аспектів є недостатньо дослідженою. Вплив гармонізації законодавства із нормами ЄС на ефективність закупівельних процедур досі не має комплексної оцінки, особливо з огляду на адаптацію до нестабільного економічного середовища. Мало вивчено взаємозв'язок між цифровізацією закупівель, рівнем залучення іноземних постачальників і фактичними економічними вигодами. Впровадження MEAT-критеріїв та їхня дієвість у запобіганні неякісним закупівлям потребують подальшого аналізу, оскільки традиційний підхід, орієнтований на найнижчу ціну, залишається домінуючим.

Значним викликом є контроль за ефективністю витрачання бюджетних коштів, адже чинні механізми моніторингу не повною мірою враховують



ризик-орієнтовані підходи та автоматизовані інструменти аналізу тендерних процедур. Досі не визначено оптимальний баланс між підвищенням прозорості, спрощенням доступу до тендерів та попередженням фінансових зловживань. Подальшого вивчення потребує інтеграція блокчейн-технологій у процес закупівель та характеристика їхньої ефективності у запобіганні маніпуляціям із тендерною документацією. Запропоноване дослідження сприятиме розв'язанню цих проблем через оцінку правових змін, цифрових механізмів та розробку рекомендацій для підвищення дієвості та конкурентності закупівельної системи.

Формулювання цілей статті (визначення завдань)

Метою статті є дослідження механізмів управління публічними закупівлями в Україні в контексті інтеграції до європейського економічного простору, визначення основних викликів та перспектив гармонізації із законодавством ЄС, а також оцінка ефективності наявних процедур у забезпеченні прозорості та конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконати такі *завдання*:

1. Проаналізувати основні принципи та норми законодавства ЄС щодо публічних закупівель та оцінити їхній вплив на реформування національної системи закупівель в Україні в умовах європейської інтеграції.

2. Дослідити роль цифровізації та автоматизації тендерних процедур у підвищенні прозорості закупівель, зменшенні корупційних ризиків і забезпеченні конкурентності, а також визначити основні проблеми, що виникають під час їх впровадження.

3. Сформулювати рекомендації щодо вдосконалення правових та управлінських механізмів публічних закупівель в Україні відповідно до європейських стандартів, зокрема в плані адаптації до нових економічних умов та залучення іноземних постачальників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Публічні закупівлі в країнах ЄС базуються на принципах відкритості, недискримінації, прозорості та



ефективності використання державних коштів. Основними нормативними актами, що регулюють цю сферу, є Директива 2014/24/ЄС [15] щодо державних закупівель, Директива 2014/25/ЄС [16] щодо закупівель у спеціальних секторах та Директива 2014/23/ЄС [17] щодо концесійних договорів. Ці документи визначають стандарти проведення тендерів, критерії оцінки пропозицій та вимоги до гарантування чесної конкуренції. У межах адаптації законодавства України до європейських норм було ухвалено низку змін до Закону України «Про публічні закупівлі» [18], що спрямовані на гармонізацію з положеннями зазначених директив (табл.1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика регулювання публічних закупівель у ЄС та
Україні

Характеристика	Європейський Союз	Україна
Нормативне регулювання	Визначається директивами ЄС, що встановлюють загальні принципи та вимоги до процедур закупівель	Законодавство гармонізоване з нормами ЄС, але враховує національні особливості
Принципи проведення тендерів	Прозорість, відкритий доступ, ефективна конкуренція, недискримінація учасників	Аналогічні принципи, а також додаткові механізми протидії корупції
Процедури закупівель	Включають відкриті торги, конкурентний діалог, переговорні процедури та ін.	Переважно відкриті торги, з обмеженим уведенням альтернативних процедур
Використання електронних систем	Обов'язкове застосування цифрових платформ для всіх етапів закупівельного процесу	Електронна система впроваджена, але не всі процеси повністю автоматизовані
Контроль та моніторинг	Високий рівень незалежного нагляду за дотриманням норм закупівельного законодавства	Контроль здійснюють спеціалізовані органи, але аспекти оскарження потребують удосконалення

Джерело: сформовано автором на підставі [6, с. 170; 8, с. 628; 11, с. 248; 15-19]



Європейське законодавство у сфері публічних закупівель створене на базі кількох основних нормативних актів, які визначають принципи та механізми їхнього здійснення. Директива 2014/24/ЄС [15] є ключовим документом, що регламентує загальні правила державних закупівель у країнах ЄС. Вона встановлює основні принципи проведення тендерів, включаючи відкритість, рівний доступ та конкурентність, а також визначає методи оцінки пропозицій, акцентуючи увагу не лише на ціновому аспекті, а й на якісних характеристиках продукції та послуг.

Окремі галузі, такі як енергетика, водопостачання, транспорт та поштовий сервіс, регулюються Директивою 2014/25/ЄС [6], яка дозволяє застосовувати спеціальні підходи для закупівель у цих сферах. Також Директива 2014/23/ЄС [17] визначає умови укладання концесійних договорів, які передбачають довгострокову співпрацю між державними та приватними структурами. Важливим документом є і Регламент (ЄС) № 2018/1046 [19], який містить фінансові правила ЄС щодо використання бюджетних коштів, включаючи положення про контроль, звітність та способи уникнення конфлікту інтересів у закупівельній діяльності.

В Україні процес реформування сфери публічних закупівель відбувається відповідно до положень Закону України «Про публічні закупівлі» [18], який у своїй чинній редакції передбачає поступове наближення до стандартів ЄС. Закон встановлює загальні правила проведення тендерних процедур, використання електронних майданчиків та механізми контролю за виконанням контрактів. Українська система закупівель базується на цифрових платформах, що відповідає європейським принципам прозорості та відкритої конкуренції.

Порівняно з європейською практикою, де цифрові технології інтегровані на всіх етапах закупівельного процесу, в Україні ще триває вдосконалення автоматизованого контролю. У ЄС значну увагу приділяють контролюючим органам, які діють як на рівні держав-членів, так і в межах загальноєвропейських структур. В Україні ключову роль у нагляді за дотриманням норм закупівельного



законодавства відіграють Антимонопольний комітет України [20] та Державна аудиторська служба України [21], що здійснюють моніторинг процедур та розглядають оскарження.

Важливим аспектом є методологія оцінки пропозицій у тендерах. У країнах ЄС активно застосовують концепцію MEAT [22], що передбачає врахування не лише ціни, а й інших факторів, таких як якість, екологічність, інноваційність та довгострокова ефективність. В Україні ця практика лише набуває поширення, оскільки основний критерій відбору учасників торгів усе ще базується переважно на ціновому аспекті.

Сфера державних закупівель в нашій державі розвивається відповідно до положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС [23], що визначає поступову гармонізацію національного законодавства з європейськими стандартами. У рамках реалізації цієї угоди затверджено Стратегію реформування публічних закупівель до 2025 року [24], яка включає заходи щодо подальшої автоматизації процесів, розширення методів оцінки пропозицій та підвищення рівня незалежного моніторингу закупівель.

Загалом законодавчі та процедурні аспекти публічних закупівель в Україні поступово наближаються до європейських стандартів, що підвищує ефективність та відкритість системи.

Процес європейської інтеграції суттєво впливає на удосконалення системи публічних закупівель в Україні, оскільки передбачає адаптацію до нових економічних умов, зміну проведення тендерних процедур та підвищення рівня ефективності витрачання державних коштів. З огляду на це, Україна поступово розширює використання механізмів стратегічних закупівель, запроваджує європейські принципи управління контрактами та посилює контроль за доброчесністю постачальників. Одним із ключових аспектів є перехід від суто цінових критеріїв оцінки до комплексного аналізу ефективності закупівель, що включає довгострокі економічні переваги та інноваційні характеристики пропонованих товарів і послуг (табл. 2).



Таблиця 2

Вплив європейської інтеграції на вдосконалення системи публічних
закупівель в Україні

Напрямок трансформації	До адаптації до стандартів ЄС	Після адаптації до стандартів ЄС
Стратегії закупівель	Окремі закупівлі, акцентовані на мінімізацію витрат	Використання стратегічних підходів, що включають оцінку життєвого циклу товарів
Контроль доброчесності постачальників	Відсутність централізованої системи перевірки учасників	Єдина система реєстрації постачальників та їх попередня кваліфікація
Управління контрактами	Фіксовані умови, що не передбачають перегляду	Гнучкі контракти, що дають змогу адаптуватися до змін ринку та економічних обставин
Доступ міжнародних постачальників	Обмежена участь через складнощі в правовому регулюванні	Відкритий доступ компаній з ЄС через узгоджені процедурні вимоги
Використання електронних інструментів у закупівлях	Часткова цифровізація окремих етапів закупівель	Повна інтеграція цифрових технологій для управління закупівель

Джерело: сформовано автором на підставі [1, с. 189; 5, с. 71; 6, с. 168]

На практиці адаптація до нових економічних умов відбувається через застосування довгострокового планування закупівель, що дозволяє оптимізувати витрати та враховувати вплив зовнішніх факторів на формування цінової політики. Удосконалення процедур попередньої кваліфікації постачальників сприяє зменшенню ризиків невиконання контрактних зобов'язань та підвищенню рівня відповідальності учасників тендерів. Впровадження стратегічного управління контрактами забезпечує можливість перегляду умов договорів відповідно до змін економічного середовища, що особливо важливо в періоди нестабільності. Розширення доступу міжнародних компаній сприяє



посиленню конкуренції, що дає можливість державним установам отримувати вигідніші умови закупівель, тоді як цифровізація всіх етапів закупівельного процесу значно підвищує рівень прозорості та спрощує моніторинг ефективності використання бюджетних коштів.

Цифровізація та автоматизація тендерних процедур є важливим напрямом розвитку системи публічних закупівель, що підвищує рівень прозорості, знижує корупційні ризики та збільшує конкурентність [2, с. 242]. Використання електронних платформ дозволяє значно спростити доступ постачальників до участі в тендерах, мінімізувати людський фактор у процесі оцінки пропозицій і забезпечити ефективний контроль за витрачанням бюджетних коштів. В Україні цифровізація закупівельного процесу була впроваджена через електронну систему ProZorro [26], яка стала основним інструментом проведення тендерів. Автоматизовані алгоритми аналізу тендерної документації виявляють порушення, а інтеграція електронного документообігу значно зменшує ризики маніпуляцій (табл. 3).

Таблиця 3

Вплив цифровізації на ефективність публічних закупівель в Україні

Напрямок цифровізації	Механізм реалізації	Очікувані результати
Використання електронної системи закупівель	Проведення тендерів через ProZorro	Зменшення паперового документообігу, автоматизація процесу оголошення та оцінки тендерів
Автоматизація контролю	Аналітичні системи для моніторингу закупівель	Виявлення аномалій у тендерах, аналіз цінових коливань
Громадський контроль	Платформа DoZorro для аналізу закупівель	Можливість незалежного моніторингу тендерів громадянською та експертами
Інтеграція відкритих відомостей	Автоматизовані інструменти обробки тендерної інформації	Підвищення рівня відкритості відомостей про закупівлі



Впровадження ризик-орієнтованого підходу	Використання алгоритмів для виявлення підозрілих тендерів	Запобігання махінаціям та змовам між учасниками торгів
--	---	---

Джерело: сформовано автором на підставі [7, с. 36-38; 11, с. 251; 25; 26]

На практиці цифровізація закупівельного процесу вже демонструє суттєві результати. Наприклад, використання ProZorro [26] дозволило уникнути нечесних закупівель у державному секторі, оскільки система автоматично фіксує всі етапи торгів, унеможливлюючи ручне втручання в процес вибору переможця. За даними DoZorro [27], з моменту впровадження системи значну кількість тендерів оскаржили громадські організації та незалежні експерти, що дозволило виявити неефективне застосування бюджетних коштів.

Один із найбільш показових прикладів – оскарження закупівлі медичних матеріалів у рамках державної програми фінансування лікарень. Завдяки громадському моніторингу через платформу DoZorro [27] виявлено, що тендер на закупівлю ліків проводився за завищеними цінами, що призвело до його перегляду та значної економії бюджетних коштів.

Ще одним прикладом є впровадження автоматизованих ризик-орієнтованих алгоритмів моніторингу закупівель Державною аудиторською службою [21]. Зокрема, система аналізу даних дозволила виявити численні випадки участі пов'язаних компаній у тендерах, що свідчило про потенційні змови. Це спричинило подальше посилення контролю за учасниками тендерних процедур.

Цифровізація також покращила ефективність закупівель у сфері оборони. Наприклад, Міністерство оборони впровадило систему автоматизованого аналізу закупівель продовольства для військових частин, що дало змогу порівнювати ціни на продукти в різних регіонах та уникати випадків їх штучного завищення [28].

Завдяки цифровим інструментам державні органи отримали можливість швидко вивчати великі обсяги тендерних даних, виявляти ризикові операції та



вдосконалювати процес моніторингу. Отже, автоматизація закупівельних процесів стала важливим чинником підвищення ефективності державних витрат і формування конкурентного середовища на ринку публічних закупівель.

Попри значний прогрес, удосконалення закупівельної системи супроводжується низкою проблем, що потребують вирішення. Одним із ключових викликів є контроль за дотриманням законодавчих норм та якістю виконання контрактів, оскільки наявні механізми моніторингу не завжди дозволяють оперативно реагувати на порушення та запобігати змовам між учасниками тендерів [4, с. 50]. Державна аудиторська служба [21] та Антимонопольний комітет України [20] відіграють центральну роль у нагляді за законністю процедур закупівель, проте їхня спроможність ефективно попереджати недобросовісні практики обмежена через недостатню інтеграцію аналітичних інструментів для автоматичного виявлення ризиків.

Ефективність витрачання бюджетних коштів є ще одним важливим аспектом, що визначає якість функціонування системи закупівель. Попри запровадження електронних тендерних платформ, які дозволяють знизити витрати на адміністративне управління процесами закупівель, проблема нерационального використання бюджетних ресурсів усе ще залишається актуальною [3, с. 20]. Відсутність належного аналізу потреб і стратегічного планування закупівельних процесів призводить до випадків надмірних витрат або закупівель продукції, що не відповідає реальним вимогам замовників [8, с. 620]. Використання критерію найнижчої ціни без достатньої уваги до якості пропонуваного товарів та послуг також є проблемним фактором, оскільки в деяких випадках це спричиняє необхідність повторних закупівель та додаткових фінансових витрат.

Залучення іноземних постачальників є ще одним напрямом, що потребує подальшого розвитку. Відкритість ринку закупівель для міжнародних компаній сприяє посиленню конкуренції та покращенню якості пропозицій, однак на практиці процес інтеграції іноземних постачальників стикається з низкою



адміністративних бар'єрів. Умови участі в тендерах часто вимагають від іноземних компаній додаткових юридичних процедур, що ускладнює їхню конкуренцію з національними учасниками. Деякі законодавчі норми, що регулюють порядок надання переваги українським виробникам, хоча й спрямовані на підтримку внутрішнього ринку, можуть стримувати притік якісних іноземних товарів та послуг [6, с. 172].

Удосконалення правових та управлінських механізмів публічних закупівель в Україні є необхідною умовою для гармонізації з європейськими стандартами та забезпечення дієвого використання бюджетних коштів. Насамперед слід переглянути нормативну базу для подальшого зближення з положеннями Директив ЄС щодо закупівель, що передбачає посилення ролі якісних критеріїв оцінки пропозицій замість орієнтації виключно на найнижчу ціну. Розширення сфери застосування підходу MEAT [22] дозволить враховувати довгострокову ефективність закупівель, інноваційність продукції та екологічні аспекти, що вже є нормою в країнах ЄС.

Окрему увагу слід приділити покращенню способів контролю за виконанням тендерних зобов'язань [11, с. 253]. Використання ризик-орієнтованого підходу для моніторингу закупівель та впровадження аналітичних систем на базі штучного інтелекту дозволять оперативно виявляти потенційні корупційні ризики, узгоджені дії учасників торгів та недобросовісні практики. Запровадження автоматизованих перевірок зв'язків між компаніями, що беруть участь у тендерах, може значно знизити кількість випадків змови та маніпуляцій.

Удосконалення процедур оскарження результатів закупівель потребує посилення незалежності органів, що здійснюють розгляд скарг, та створення більш ефективних механізмів запобігання затягуванню процедур у судовому порядку. Збільшення відповідальності за порушення у сфері закупівель через підвищення штрафних санкцій та розширення можливостей застосування санкцій до посадових осіб сприятиме покращенню дисципліни серед замовників.



Для залучення іноземних постачальників необхідно переглянути вимоги до участі в тендерах, усунути надмірні адміністративні бар'єри та забезпечити рівні умови для національних та міжнародних компаній. Створення єдиного електронного реєстру постачальників із доступом до інформації про їхню репутацію та виконані контракти дозволить замовникам більш ефективно оцінювати учасників тендерів.

Додатково слід збільшити функціонал електронних платформ, таких як ProZorro [25], через впровадження автоматизованого прогнозування ризиків у тендерах, покращення інтеграції з податковими та фінансовими реєстрами та застосування технологій блокчейну для забезпечення незмінності тендерної документації. Посилення контролю на етапах виконання контрактів дозволить знизити ризики невиконання зобов'язань та підійме ефективність державних витрат.

Висновки. Дослідження встановило, що реформування системи публічних закупівель в Україні в умовах європейської інтеграції сприяє підвищенню прозорості, ефективності витрачання бюджетних коштів і конкурентності. Впровадження електронної системи ProZorro значно знизило рівень корупції, однак механізми моніторингу та контролю потребують подальшого вдосконалення. Основними проблемами є недостатня інтеграція аналітичних інструментів контролю, обмежене стратегічне планування закупівель та адміністративні бар'єри для іноземних постачальників.

Рекомендовано розширити застосування підходу MEAT, посилити незалежний контроль за виконанням контрактів, запровадити автоматизовані механізми аналізу зв'язків між учасниками тендерів та впровадити технології блокчейну для захисту тендерної документації.

Подальші дослідження можуть зосередитися на оцінці ефективності цифрових механізмів контролю, інтеграції міжнародних постачальників у систему закупівель та вдосконаленні стратегічного планування для оптимізації бюджетного фінансування.



Список використаних джерел

1. Рудевська В., Погоріла О. Регуляторна архітектура за гібридної моделі вертикального регулювання фінансового сектору. *Сталий розвиток економіки*. 2023. Вип. 2, № 47. С. 187-195.
2. Федоровський Л. І. Механізми регулювання публічних закупівель (досвід ЄС та українські реалії). *Право та державне управління*. 2019. Вип. 2, № 2. С. 237-244.
3. Карлін М., Кошкіна К. Особливості розвитку публічних закупівель в Україні в контексті євроінтеграції. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. Вип. 4, № 24. С. 17-23.
4. Карлін М., Більчук А. Вплив змін у публічних закупівлях на розвиток публічних фінансів в Україні в умовах євроінтеграції. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. Вип. 2, № 38. С. 45-52.
5. Псьота В. О. Ефективні публічні закупівлі як інструмент сталого розвитку економіки країни. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2020. Вип. 59. С. 65-73.
6. Щербакова Т., Гринчук О. Публічні закупівлі у системі регулювання розвитку економіки. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2021. Вип. 2, № 27. С. 167-174.
7. Дорошенко О., Пахут А., Сидорук А. Перспективи впровадження алгоритмів штучного інтелекту в процеси публічних закупівель в Україні. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2024. Вип. 2, № 106. С. 34-42.
8. Boykin E. A. Public procurement and European Union integration: A systematic review. *Journal of European Integration*. 2023. Vol. 45, № 4. P. 613-632. DOI: <https://doi.org/10.1080/07036337.2022.2112035> (date of access: 08.11.2024).



9. Holubieva V., Pyvovar Y., Andrushchenko I., Honchar A. Public procurement in Ukraine in the context of international requirements: the way to improve a legal regulation. *Revista de la Universidad del Zulia*. 2021. Vol. 12, № 34. P. 106-132. URL: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8810029> (date of access: 08.11.2024).
10. Pircher B. EU public procurement policy: the economic crisis as trigger for enhanced harmonisation. *Journal of European Integration*. 2020. Vol. 42, № 4. P. 509-525.
11. Milosavljević M., Dobrota M., Milanović N. A new approach to the evaluation of public procurement efficiency among European countries. *European Review*. 2019. Vol. 27, № 2. P. 246-259. (date of access: 08.11.2024).
12. Brick Murtazashvili J., et al. The political economy of public procurement in Ukraine. *Journal of Public Finance and Public Choice*. 2024. Vol. 39, № 1. P. 118-138.
13. Malolitneva V., Dzhabrailov R. New Steps Towards Sustainable Public Procurement in Ukraine in the Context of the EU-Ukraine Association Agreement. *Croatian Yearbook of European Law & Policy*. 2020. Vol. 16, № 1. P. 355-374.
14. Nahaichuk V., Havrysh N. Prospects for the development of electronic public procurement in Ukraine. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Вип. 336, № 6. С. 318-321.
15. Directive 2014/24/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on public procurement. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32014L0024> (дата звернення: 07.11.2024).
16. Directive 2014/25/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on procurement by entities operating in the water, energy, transport and postal services sectors. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0025> (date of access: 17.11.2024).
17. Directive 2014/23/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on the award of concession contracts. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0023> (date of access: 17.11.2024).



lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0023 (date of access: 17.11.2024).

18. Про публічні закупівлі: Закон України від 25 груд. 2015 р. № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19> (дата звернення: 07.11.2024).

19. Regulation (EU) 2018/1046 of the European Parliament and of the Council of 18 July 2018 on the financial rules applicable to the general budget of the Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32018R1046> (дата звернення: 07.11.2024).

20. Антимонопольний комітет України: офіційний сайт. URL: <https://amcu.gov.ua> (дата звернення: 07.11.2024).

21. Державна аудиторська служба України: офіційний сайт. 2025. URL: <https://dasu.gov.ua> (дата звернення: 07.11.2024).

22. Most Economically Advantageous Tender (MEAT) criteria in public procurement – European Commission. URL: https://ec.europa.eu/growth/single-market/public-procurement/rules-implementation/most-economically-advantageous-tender-meat_en (date of access: 17.11.2024).

23. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом: міжнародний договір від 27 черв. 2014 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (дата звернення: 07.11.2024).

24. Стратегія реформування публічних закупівель до 2025 року: затверджена наказом Мінекономіки України від 24 квіт. 2021 р. № 710. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=15c26c43-6b32-4f35-986f-d38e3dcbf438> (дата звернення: 07.11.2024).

25. ProZorro: офіційний сайт електронної системи публічних закупівель України. 2025. URL: <https://prozorro.gov.ua> (дата звернення: 07.02.2025).



26. DoZorro: платформа громадського контролю закупівель. 2025. URL: <https://dozorro.org> (дата звернення: 07.11.2024).

27. Міністерство оборони України: впровадження автоматизованої системи забезпечення у військових частинах. Міністерство оборони України: офіційний сайт. 2025. URL: <https://www.mil.gov.ua/news/2024/02/21/minoboroni-testue-avtomatizovanu-sistemu-zabezpechennya-u-vijskovih-chastinah> (дата звернення: 07.11.2024).