

Савченко Т. В.

<https://orcid.org/0000-0001-7990-1570>

Одеський національний технологічний університет

Тяжемов О. Ю.

<https://orcid.org/0009-0004-2185-1928>

Одеський національний технологічний університет

РЕФОРМУВАННЯ ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

У статті досліджено теоретико-методологічні та прикладні засади реформування і цифрової трансформації системи публічних закупівель в умовах європейської інтеграції та воєнного стану. Обґрунтовано, що система публічних закупівель функціонує не лише як технологічний інструмент оптимізації використання бюджетних коштів, а й виступає інституційним механізмом забезпечення прозорості, підзвітності всіх ланок влади, реалізації інформаційних та публічних прав громадян і формування довіри до державних та комунальних підприємств. Особливу увагу приділено комунальним підприємствам як ключовим замовникам у системі публічних закупівель, діяльність яких безпосередньо впливає на якість публічних послуг, стан місцевої інфраструктури та соціально-економічний розвиток регіонів.

Висвітлено роль публічних закупівель як інструменту забезпечення ефективного використання бюджетних ресурсів і підвищення результативності публічного управління. Проаналізовано інституційні, економічні, управлінські, нормативні, трансформаційні, соціальні та цифровізаційні аспекти модернізації закупівельної діяльності, а також напрями адаптації національного законодавства до стандартів Європейського союзу. Визначено значення цифрових інструментів і прозорості процедур для зміцнення довіри до органів влади та розвитку територіальних громад.

Ключові слова: публічне управління, публічні закупівлі, ProZorro, комунальні підприємства, цифровізація, управлінські процеси, європейська інтеграція.

Постановка проблеми. Застосування в державних управлінських процесах досвіду цифровізації світу та України, стрімкий розвиток технологій, інформатизації та діджиталізації суспільства зумовлюють обґрунтовану необхідність використання інновацій у різних сферах діяльності. Безперервний розвиток технологій зумовлює необхідність постійного оновлення знань і комплексного аналізу впливу цифрових змін на управлінські процеси. В умовах зростання суспільних запитів на прозорість, оперативність ухвалення рішень і ефективність всебічного державного управління оптимізація процесів цифровізації виходить за межі суто технологічного явища та набуває статусу необхідної передумови формування дієвої системи публічного управління усіма сферами забезпечення функціонування держави.

Питання забезпечення прозорості та максимальної ефективності використання бюджетних коштів в умовах сьогодення є як ніколи актуальними для українського суспільства та, відповідно, для всього державного та публічного управління. Ефективна система управління бюджетними коштами та мінімізація ризиків при їх витрачанні за рахунок цифровізації процесів публічних закупівель – є одним з основних факторів забезпечення економічної безпеки держави, правового, господарського порядку та напрямом європейської інтеграції України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Нормативно-правове регулювання сфери публічних закупівель, що враховує необхідність публічного управління цією сферою в Україні сформовано на основі положень Конституції України та профільного законодавства, ключовим елементом

якого є Закон України № 922-VIII «Про публічні закупівлі», який застосовується наразі з урахуванням чинних змін і доповнень (далі Закон) [3]. Важливу роль у функціонуванні цієї сфери відіграють підзаконні нормативні акти, зокрема Постанова Кабінету міністрів України від 12 жовтня 2022 р. № 1178 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 (надалі Постанова № 1178) [2].

Своєю чергою теоретичними та практичними основами вивчення та аналізу ролі публічних закупівель в загальній системі державного управління, функціонування електронної системи Prozorro, її впливу на прозорість і конкурентність процесів витрачання державних фінансових ресурсів присвячено багато досліджень як науковців так і представників законодавчої та виконавчої влади України [6; 7].

Низка питань, що стосується державного регулювання публічних закупівель, категоріальних понять публічних закупівель, ризиків, що їх супроводжують та контролю за їх здійсненням мають своє відображення в працях Залізнюк В., Грибановський О., Квач В, Череватий Т., Акімова Л., Шалева О., Гальчинський Л., Русін В., Фалко Ф. та інших.

Водночас проблематика реформування та адаптації системи публічних закупівель України до стандартів Європейського Союзу (в подальшому ЄС (директиви 2014/24/ЄС, 2014/25/ЄС)), цифровізації й цифрової трансформації у сфері публічних закупівель, функцій та ролі держави в цих процесах залишається надзвичайно актуальною та потребує поглибленого наукового аналізу.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних та прикладних засад реформування і цифрової трансформації системи публічних закупівель загалом та комунальних підприємств України, як одного з найважливіших її учасників, в умовах адаптації до стандартів Європейського Союзу та функціонування в режимі воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах функціонування ринкової економіки система публічних закупівель виступає одним із ключових інструментів забезпечення бюджетної збалансованості держави. Застосування цього механізму дає змогу органам публічної влади ефективно задовольняти суспільні та

власні потреби в межах єдиної відкритої та конкурентної інфраструктури. Враховуючи визначальну роль економічних чинників у формуванні державної політики, а також залежність сталого соціально-економічного розвитку від раціонального та цільового використання бюджетних ресурсів, проблематика удосконалення системи публічних закупівель та необхідність приведення українських законів у відповідність до директив ЄС набуває особливої наукової та практичної значущості.

У сучасному дискурсі цифрової трансформації публічного управління електронна система публічних закупівель Prozorro розглядається не лише як технологічний інструмент оптимізації витрачання бюджетних ресурсів або, як інституційний механізм забезпечення демократичного контролю та реалізації прав людини у сфері публічних фінансів але й як впливовий важіль прискорення інтеграції України до Європейської спільноти.

Попри визнання ефективності система публічних закупівель Prozorro як моделі цифровізації публічного управління, вона потребує подальшого наукового розгляду питань впливу функціонування системи на гарантування дотримання загальноєвропейських стандартів, інформаційних прав громадян, підзвітність влади, формування довіри до державних інституцій, державних та комунальних підприємств та інтеграційні процеси нашої держави.

Одними з основних учасників системи публічних закупівель Prozorro є комунальні підприємства, що виступають в ролі Замовників в розумінні Закону України «Про публічні закупівлі». Комунальні підприємства створюються органами місцевого самоврядування та відіграють важливу роль у забезпеченні життєдіяльності територіальних громад. Вони здійснюють діяльність у сферах житлово-комунального господарства, благоустрою територій, транспорту, енергопостачання, охорони здоров'я, освіти та інших галузях, що безпосередньо пов'язані із задоволенням публічних потреб, що додатково підтверджує, що їхня участь у публічних закупівлях має системне значення для розвитку місцевої економіки та ефективного використання бюджетних коштів [11, с. 106]. Комунальні підприємства відіграють системоутворюючу роль у сфері публічних закупівель та забезпечують реалізацію соціально важливих функцій, виступають вагомими розпорядниками фінансових ресурсів територіальних громад. Якість надання публічних послуг, стан

місцевої інфраструктури та рівень економічного розвитку регіонів значною мірою залежить від ефективності діяльності комунальних підприємств та проведених ними публічних закупівель в системі Prozorro.

Слід зазначити, що управління публічними закупівлями в нашій державі повинно враховувати поєднання міжнародних стандартів з вимогами системи публічних закупівель, яка, своєю чергою, функціонує на основі наддинамічного правового поля (з 31 січня 2026 року набули чинності 41 зміни до Постанови № 1178, а вже за кілька днів були прийняті 42-гі зміни, що мають набути чинності з 01 липня 2026 року) та адаптації умовам воєнного стану [2].

Верховною Радою України 9 січня 2025 року було прийнято законопроект № 6013 «Про особливості регулювання підприємницької діяльності окремих видів юридичних осіб та їх об'єднань у перехідний період», який, поміж іншого, визнає Господарський кодекс України таким, що втратив чинність. З 28 серпня 2025 року відбулось Скасування Господарського кодексу України, що суттєво впливає на публічне управління адже призведе до зміни організаційно-правових форм бізнесу та, особливо, комунальних підприємств. З метою адаптації всіх суб'єктів господарювання до нових умов запроваджується перехідний період, протягом якого правові та організаційні засади діяльності комунальних підприємств, юридичних осіб окремих організаційно-правових форм та об'єднань юридичних осіб регулюватимуться спеціальним Законом України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» від 09.01.2025 р. № 4196-IX [4].

Запроваджені зміни стали логічним етапом у процесі вдосконалення як правової системи України в цілому так і усіх ланок публічного управління, адже метою цих змін є уніфікація законодавчих норм та усунення суперечностей між окремими законами й підзаконними актами.

Скасування Господарського кодексу України передбачає скасування таких організаційно-правових форм підприємств як приватне підприємство, державне (казенне, комерційне, некомерційне) підприємство, комунальне (комерційне, некомерційне) підприємство, спільне комунальне підприємство, дочірнє підприємство, іноземне підприємство, підприємство об'єднання громадян (релігійної організації, профспілки) та підприємство споживчої кооперації

Нові зміни мають на меті призвести до позитивного ефекту, оскільки забезпечують спрощення й стандартизацію регулювання у різних сферах, а також наближають українське законодавство до європейської практики. Адже в більшості країн Європейського союзу діють єдині цивільні кодекси, які охоплюють як приватно-правові, так і комерційні відносини.

Своєю чергою нормативно-правове регулювання публічних закупівель у Європейському Союзі сформоване на основі комплексу правових актів, що визначають засадничі принципи та процедурні механізми їх здійснення. Центральне місце в цій системі займає Директива 2014/24/ЄС, яка встановлює уніфіковані правила проведення державних закупівель у державах-членах ЄС. Документ закріплює фундаментальні принципи функціонування закупівельної системи, зокрема відкритість процедур, рівний доступ економічних операторів та забезпечення добросовісної конкуренції.

Публічні закупівлі посідають важливе місце в системі публічного управління, виступаючи комплексним інструментом державного впливу, спрямованим не лише на раціональне та цільове використання бюджетних коштів, а й на досягнення довгострокових стратегічних пріоритетів розвитку нашої держави на шляху її інтеграції до ЄС. Застосування принципів та механізмів публічних закупівель (в т.ч. визначених ст. 5 Закону) сприяє реалізації соціально значущих завдань, стимулюванню сталого економічного зростання, забезпеченню обороноздатності та впровадженню екологічно орієнтованих підходів у процесі формування й реалізації державної політики.

Трансформація, цифровізація та адаптація публічних закупівель до вимог ЄС мають враховувати аспекти економічного, правового та соціального функціонування всіх сфер публічного управління (рис. 1).

Наведені аспекти можна також згрупувати за певними ознаками їх застосування. Так інституційно-правовий аспект передбачає гармонізацію та адаптацію національного законодавства зі стандартами ЄС, забезпечення відкритості закупівельного процесу, рівного доступу всіх учасників та недискримінаційності вимог у закупівлях комунальних підприємств. Економічний аспект трансформації закупівель комунальних підприємств полягає у впровадженні довгострокового (стратегічного) планування, оцінці життєвого циклу предмета закупівлі, управлінні ризиками та застосуванні критеріїв найбільш економічно вигідної

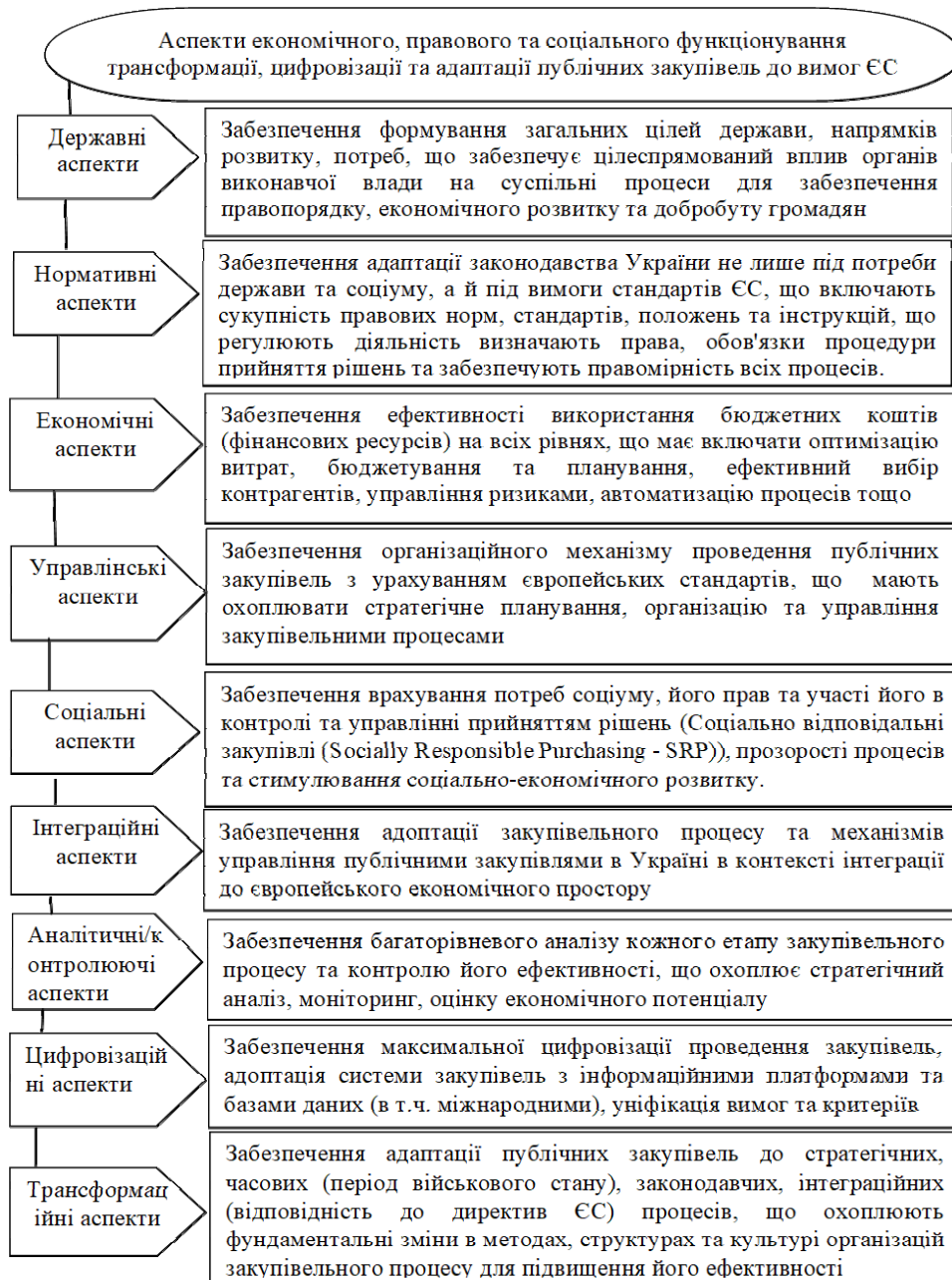


Рис. 1. Аспекти трансформації, цифровізації та адаптації публічних закупівель до вимог ЄС

пропозиції, що автоматично визначається системою під час проведення конкурентних процедур закупівель. Управлінський аспект включає професіоналізацію уповноважених осіб, стратегічне планування та впровадження внутрішнього та зовнішнього контролю на усіх стадіях проведення закупівель.

Соціальний аспект пов'язаний із впровадженням соціально відповідальних закупівель, підтримкою малого і середнього бізнесу та стимулюванням сталого розвитку громад.

Цифровізаційний аспект полягає у використанні електронної системи закупівель, інтеграції

з державними реєстрами, розвитку аналітичних модулів та підвищенні рівня прозорості закупівельної діяльності комунальних підприємств

Інтеграційний аспект трансформації закупівель комунальних підприємств спрямований на їх адаптацію до європейського економічного простору та вимог, залучення іноземних постачальників та участь у міжнародних програмах відновлення інфраструктури, що є особливо актуальним з урахуванням умов сьогодення.

Таким чином, реформування системи публічних закупівель як в цілому так і у секторі комунальних підприємств має комплексний характер

і охоплює правові, економічні, управлінські, соціальні та цифрові компоненти, що забезпечують підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів та зміцнення довіри до органів публічної влади та прискорення інтеграційних процесів нашої країни на шляху до ЄС.

Висновки. Реформування та інтеграція системи публічних закупівель Prozorro з різними цифровими платформами як українськими (YouControl, Опендатабот, Єдиний державний реєстр юридичних осіб, реєстр боржників, антикорупційний реєстр, система електронної взаємодії державних інформаційних ресурсів тощо) так і європейськими (Tenders Electronic Daily – офіційний портал ЄС для публікації тендерів, eCertis – база даних довідок і сертифікатів, European Single Procurement Document – електронний інструмент підтвердження відповідності учасника вимогам закупівлі),

дозволить автоматизувати перевірки потенційних учасників, забезпечити прозорість міжнародних закупівель, автоматизувати визнання документів та сертифікатів, забезпечить доступ українських компаній до європейських тендерів, підвищить довіру міжнародних партнерів, гармонізує процедури відповідно до директив ЄС.

Обґрунтована необхідність створення єдиного цифрового середовища обміну даними дозволить підвищити прозорість, зменшити корупційні ризики, уніфікувати певні вимоги до учасників та документів, прискорити кваліфікаційні процедури та забезпечити відповідність українського законодавства нормам Європейського Союзу. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку моделей технічної реалізації інтеграції та оцінку ризиків кібербезпеки в умовах транскордонного обміну даними.

Список літератури:

1. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 р. № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/922-19> (дата звернення 05.01.2026).
2. Постанова Кабінету міністрів України від 12 жовтня 2022 р. № 1178 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. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022> (дата звернення 05.01.2026).
3. Розпорядження Кабінету міністрів України від 2 лютого 2024 р. № 76-р «Про схвалення Стратегії реформування системи публічних закупівель на 2024-2026 роки та затвердження операційного плану її реалізації у 2024-2025 роках». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/76-2024> (дата звернення 17.01.2026).
4. Закон України від 09.01.2025 №4196-IX «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20> (дата звернення 20.01.2026).
5. Скасування ГКУ: Мін'юст роз'яснює реформу та її наслідки. Джерело: URL: <https://7eminar.ua/news/11524-skasuvannya-gk-minyust-rozjasnyuje-reformu-ta-yiyi-naslidki> (дата звернення 21.01.2026).
6. Сайт ProZorro URL: <https://prozorro.gov.ua>
7. Сайт YouControl: URL: <https://youcontrol.com.ua/>
8. Куц А.Р. Переведення закупівель в електронний формат як ефективний інструмент боротьби з корупцією». Науково-дослідна робота на Всеукраїнський конкурс студентських наукових робіт з галузі знань і студентських робіт «Публічне управління та адміністрування». 2018. Київ URL: http://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2017/02/Kuts_Publicnizakupivli.pdf (дата звернення 15.01.2026).
9. Держаудитслужба: Прозорість публічних закупівель – один із показників готовності України до вступу в ЄС. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/derzhaudivsluzhba-prozorist-publichnykh-akupivel-odyn-iz-pokaznykiv-hotovnosti-ukrainy-do-vstupu-v-ies> (дата звернення 12.01.2026).
10. Бігун Н. Як Prozorro адаптується до умов воєнного часу. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2022/10/27/693107> (дата звернення 09.02.2026)
11. Токар А.М. Особливості цифровізації публічних закупівель. *Український політико – правовий дискурс*. 2025. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15289036> (дата звернення 05.02.2026).
12. Ткаченко Н. Б. Цифровізація в публічних закупівлях. *Вісник університету банківської справи*. 2020 № 3 (39). С. 104–111.

Savchenko T. V., Tiazhemov O. Yu. REFORM AND DIGITAL TRANSFORMATION OF THE PUBLIC PROCUREMENT SYSTEM FOR MUNICIPAL ENTERPRISES IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

The article examines the theoretical, methodological, and applied foundations of reforming and digital transformation of the public procurement system in the context of European integration and martial law. It

substantiates that the public procurement system functions not only as a technological tool for optimizing the use of budget funds, but also as an institutional mechanism for ensuring transparency, accountability at all levels of government, the implementation of citizens' right to information and other public rights. Another leading task is to build trust in state and municipal enterprises. Particular attention is paid to municipal enterprises as key customers in the public procurement system, whose activities directly affect the quality of public services, the state of local infrastructure, and the socio-economic development of regions.

The role of public procurement as an instrument for ensuring the efficient use of budgetary resources and enhancing the effectiveness of public administration is highlighted. The institutional, economic, managerial, regulatory, transformational, social and digitalization-related aspects of procurement modernization, as well as directions for adapting national legislation to European Union standards, were analyzed. The importance of digital tools and procedural transparency for strengthening trust in public authorities and promoting the development of local communities has been identified.

Keywords: *public administration, public procurement, Prozorro, municipal enterprises, digitalization, management processes, European integration.*

Дата першого надходження статті до видання: 24.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 04.05.2026