

УДК 35.073.5:338.242.4

**ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ:  
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ****Ортіна Г. В.**

доктор наук з державного управління, професор,  
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,  
м. Запоріжжя, Україна.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0266-740X>**Сулейманова Е. Е.**

здобувачка вищої освіти 21 МБ ПУ,  
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,  
м. Запоріжжя, Україна.

У сучасних умовах трансформації української економіки, спричиненої повномасштабною військовою агресією, система публічних закупівель набуває стратегічного значення для забезпечення економічної стабільності та раціонального використання бюджетних ресурсів. Від прозорості та ефективності закупівель залежать не лише доступність товарів і послуг для потреб держави та громад, а й здатність економіки залишатися стійкою, запобігати корупційним ризикам, підтримувати підприємництво та інтегруватися до європейського ринку. В умовах війни публічні закупівлі стали одним із ключових інструментів забезпечення оборонних потреб, гуманітарної підтримки населення, відновлення інфраструктури та функціонування критично важливих секторів економіки [1].

Ефективне державне регулювання закупівель є важливою передумовою економічної стійкості, оскільки воно забезпечує баланс між прозорістю процедур і гнучкістю, необхідною в умовах надзвичайних ситуацій. Внаслідок запровадження електронної системи Prozorro Україна значно покращила показники відкритості та підзвітності, однак у воєнний і післявоєнний період система стикається з новими викликами: зростанням потреб у швидкому укладенні договорів, ризиками зловживань під час спрощених процедур, дефіцитом постачальників у низці секторів та необхідністю перевірки надійності контрагентів. Відтак державна політика має бути спрямована на подальше вдосконалення нормативної бази, посилення контролю, цифровізацію процесів та розвиток інституційної спроможності замовників.

Одним із важливих напрямів модернізації є оптимізація нормативно-правового регулювання. Процедури, що діють у воєнний час, забезпечують оперативність, але водночас створюють ризики непрозорого вибору постачальників. Саме тому важливо визначити механізми, які врівноважують швидкість та контроль. Зокрема, доцільним є упровадження диференційованих процедур: спрощених — для невеликих закупівель першої необхідності, та конкурентних — для контрактів, що мають значний вплив на бюджет або пов'язані зі стратегічними секторами.

Важливою є і роль відкритих даних у підвищенні ефективності державного регулювання. Застосування аналітичних модулів дозволяє здійснювати моніторинг у реальному часі, виявляти аномальні ціни, повторювані схеми, картелі та інші ризики. Дані Prozorro свідчать, що прозорість ринку сприяє зниженню вартості закупівель та зростанню конкуренції, проте для ефективної роботи електронної системи необхідно посилити відповідальність за неналежне завантаження документів, порушення строків і недоброчесні практики.

У воєнний та післявоєнний період особливо важливим є стимулювання малої та середньої підприємницької діяльності через закупівлі. Для МСП участь у процедурах є можливістю отримати стабільний дохід, розширити ринки збуту та створити нові робочі місця. Проте нині ці бізнеси часто стикаються з бар'єрами: складною документацією, недостатністю обігових коштів, обмеженими гарантійними інструментами. Одним із шляхів подолання цих

проблем є запровадження навчальних програм для бізнесу, створення центрів підтримки учасників торгів та спрощення технічних умов участі.

Розвиток інституційної спроможності замовників є не менш важливим, ніж підтримка учасників. Значна частина помилок під час тендерів пов'язана з недостатньою кваліфікацією відповідальних осіб: некоректним формуванням технічних вимог, недоліками в документації, невмінням працювати з аналітичними модулями. Тому держава має розширювати програми підвищення кваліфікації, формувати професію «фахівець з публічних закупівель», упроваджувати сертифікацію та стимулювати створення централізованих закупівельних організацій.

У табл. 1 узагальнено ключові напрями вдосконалення системи публічних закупівель у контексті підвищення економічної стійкості.

Таблиця 1

### Ключові напрями вдосконалення системи публічних закупівель

Напря́м	Основні заходи	Очікуваний результат
Цифровізація	Розвиток ВІ-аналітики, автоматизований моніторинг ризиків	Прозорість, зниження корупційних ризиків
Спрощення процедур	Скорочення строків, стандартизація документації	Оперативність, доступність для МСП
Інституційне підсилення	Професійна підготовка закупівельників, централізація	Підвищення якості тендерів
Інтеграція з ЄС	Уніфікація правил, гармонізація з директивами ЄС	Міжнародна довіра, розширення конкуренції
Локальний розвиток	Стимулювання участі МСП, регіональні програми	Підтримка місцевої економіки

*Джерело: укладено автором на основі аналітичних матеріалів Prozorro, OECD та Мінекономіки [2; 3].*

У контексті післявоєнного відновлення публічні закупівлі виконують не лише сервісну чи адміністративну функцію, а й роль стратегічного інструмента державної політики. Саме через механізми закупівель держава зможе спрямовувати ресурси у пріоритетні галузі, стимулювати розвиток локального виробництва, підтримувати інноваційні підприємства та забезпечувати потреби населення у критичний період реінтеграції територій. Зростає значення стратегічних закупівель — таких, що враховують довгострокові цілі, ризики і можливості розвитку ринку, а не обмежуються короткостроковою економією коштів. Практика Європейського Союзу демонструє, що орієнтація на цінність (value for money), а не на мінімальну ціну, дозволяє досягати кращих соціально-економічних результатів і сприяє розвитку конкуренції на рівні якості, інновацій та надійності постачальників [4].

З огляду на сучасні виклики, важливою складовою модернізації публічних закупівель є формування ефективних систем управління ризиками. В умовах воєнного стану ризики постачання, зриву контрактів, логістичних обмежень і недобросовісної конкуренції зростають у декілька разів. Тому доцільно запровадити розширені модулі автоматизованої оцінки ризиків, інтегровані з реєстрами податкової інформації, митної статистики, судових рішень, санкційних списків та даних про кінцевих бенефіціарів. Подібний підхід уже застосовується у скандинавських країнах, де він дозволив знизити рівень ризикових закупівель на 30–40 %. Впровадження таких рішень в Україні сприятиме мінімізації збитків у бюджеті та підвищенню довіри громадськості й міжнародних партнерів.

Окремого значення набуває питання залучення міжнародних донорів та партнерів до процесів публічних закупівель. Значна частина проєктів повоєнної відбудови здійснюватиметься за підтримки ЄС, Світового банку, USAID, GIZ та інших організацій, процедурами яких керуватимуться українські замовники. Гармонізація національного законодавства з міжнародними процедурами дозволить уникнути дублювання вимог, пришвидшити реалізацію проєктів та забезпечити прозоре освоєння коштів. Важливо

передбачити механізми спільного аудиту закупівель, незалежного моніторингу та регулярного звітування, що суттєво підвищить прозорість і керованість фінансових потоків.

Суттєвою проблемою залишається нерівномірність доступу учасників до ринку публічних закупівель. Підприємства, що працюють у прифронтових областях або постраждали від бойових дій, не завжди мають можливість змагатися на рівних із компаніями з інших регіонів. Держава може запровадити механізми позитивної дискримінації — наприклад, додаткові бали або пріоритет для підприємств, що працюють у громадах, які зазнали руйнувань, або для тих, хто залучає до роботи внутрішньо переміщених осіб чи ветеранів. Такі інструменти широко застосовуються у США та Канаді у рамках програм підтримки малого та соціально орієнтованого бізнесу.

У сучасному регуляторному середовищі важливо також розвивати механізми довгострокових і рамкових угод, які дозволяють замовникам забезпечувати стабільність постачання, фіксувати прогнозовані ціни, уникати повторних процедур та зменшувати адміністративне навантаження. Рамкові угоди особливо ефективні для закупівель палива, медичних матеріалів, харчування, будівельних робіт — тобто тих товарів і послуг, які є системно потрібними для оборони, гуманітарної підтримки та реінтеграції громад. Запровадження ширших можливостей рамкових угод сприяло б підвищенню ефективності бюджетних витрат і стабільності ринку.

Перспективним напрямом розвитку публічних закупівель є використання критеріїв сталого розвитку — так званих «зелених» та соціально відповідальних закупівель. Європейська практика показує, що екологічні вимоги у тендерній документації стимулюють виробників переходити на енергоефективні технології, зменшувати шумове та вуглецеве навантаження, впроваджувати стандарти циркулярної економіки. Для України такий підхід є особливо важливим у контексті майбутньої інтеграції до ЄС та виконання екологічних зобов'язань. Поширення «зелених» закупівель сприятиме модернізації промисловості, скороченню витрат на енергоресурси та зміцненню економічної стійкості територіальних громад.

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що модернізація системи публічних закупівель України є ключовою умовою післявоєнного відновлення та стратегічного розвитку економіки. Забезпечення прозорості, підзвітності, ефективного контролю, професійності та інноваційності закупівельних процесів створить підґрунтя для розвитку конкурентного середовища, підвищення якості державних послуг та залучення інвестицій. Таким чином, публічні закупівлі виступають не лише механізмом розподілу бюджетних коштів, а й важливим інструментом формування економічної та інституційної стійкості України у найскладніших умовах.

У післявоєнний період публічні закупівлі стануть фундаментальною частиною відбудови держави. Реалізація інфраструктурних проєктів, реконструкція житла, модернізація енергетики, відбудова соціальних об'єктів — усе це вимагатиме великих обсягів закупівель. Ефективність відбудови залежатиме від здатності держави запобігти зловживанням, забезпечити чесну конкуренцію, використати потенціал міжнародних інвестицій та донорських ресурсів. У цьому контексті важливо враховувати іноземний досвід, зокрема кейси відбудови країн, які пережили конфлікти (Ірак, Хорватія, Руанди). Практика свідчить, що децентралізація закупівель, цифрова прозорість, участь громадськості та незалежний аудит є ключовими чинниками успіху реформ.

Важливим елементом є інтеграція публічних закупівель до Стратегії економічної стійкості України та узгодження національних процедур із європейськими директивами. Гармонізація вимог сприятиме зростанню участі іноземних компаній, полегшить доступ України до європейського ринку державних закупівель, а також підвищить якість товарів і послуг, що закуповуються бюджетом. Водночас необхідно забезпечити захист українських виробників, не порушуючи правил конкуренції.

Отже, система публічних закупівель у воєнний і післявоєнний період виконує не лише функцію забезпечення державних потреб, а й стає стратегічним інструментом економічного розвитку. Вдосконалення механізмів регулювання, підсилення інституційної спроможності,

цифрова трансформація та інтеграція європейських стандартів забезпечать прозорість, стійкість та ефективність економіки в умовах довготривалих викликів.

#### Список використаних джерел

1. Міністерство економіки України. Реформа публічних закупівель: результати та перспективи. Київ, 2024.
2. OECD. Public Procurement in Post-war Reconstruction: Analytical Report. Paris: OECD Publishing, 2023.
3. Open Contracting Partnership. Procurement Monitoring and Analytics: Case Studies from Ukraine. 2024.
4. Prozorro. Офіційний портал публічних закупівель. URL: <https://prozorro.gov.ua> (дата звернення 30.11.2025)..
5. World Bank. Public Procurement Reforms for Post-conflict Recovery. Washington, 2021.

УДК 005.21:141.21

### СУЧАСНЕ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КРІЗЬ ПРИЗМУ ФІЛОСОФІЇ ІММАНУЇЛА КАНТА

**Ортіна Г. В.**

доктор наук з державного управління, професор,  
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,  
м. Запоріжжя, Україна.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0266-740X>

**Усов Д. О.**

здобувач вищої освіти 31 ПУ,  
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,  
м. Запоріжжя, Україна.

Стратегічне управління в умовах сучасних глобальних викликів вимагає не лише раціонального аналізу фактів, прогнозування та оптимального вибору альтернатив, а й наявності етичних орієнтирів, які забезпечують довгострокову стійкість рішень та їхню відповідність суспільним цінностям. Філософія Іммануїла Канта, зокрема концепція категоричного імперативу, створює теоретичне підґрунтя для формування морально обґрунтованої управлінської практики. З огляду на це, актуальним є дослідження потенціалу кантівської етики для вдосконалення стратегічного управління в державному секторі.

Кант виходить із тези, що моральне рішення має відповідати принципу універсалізації: дія є прийнятною лише тоді, коли її максима може бути піднесена до рівня загального закону. У стратегічному управлінні це означає, що управлінець повинен оцінювати власні рішення не лише з погляду короткострокової вигоди, а й з огляду на те, чи зможе така політика забезпечити гідність, розвиток і добробут усіх членів суспільства. Таким чином, внутрішній моральний закон стає фільтром, що відсіює неприйнятні управлінські альтернативи.

Сутність категоричного імперативу Канта передбачає три взаємопов'язані вимоги:

- діяти відповідно до такої максими, що може стати універсальним законом;
- трактувати людину як ціль, а не як засіб;
- обирати рішення, що поважають свободу і раціональність суб'єкта.

У сучасному публічному управлінні ці принципи проявляються в концепціях доброчесності, відкритості, людяно-орієнтованого менеджменту, сталого розвитку та ESG-підходів.

Практична площина застосування кантівської етики у сфері стратегічного управління особливо помітна у випадках, коли управлінець стикається з моральними дилемами.