

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

УДК 35.073.52:352.075

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.6/10>**Паньків В. І.**

Західноукраїнський національний університет

Васіна А. Ю.

Західноукраїнський національний університет

ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

Актуальність дослідження зумовлено потребою підвищення інституційної спроможності територіальних громад у сфері публічних закупівель в умовах децентралізації влади, воєнних викликів і поступової інтеграції України до європейського економічного простору. Ефективність закупівель визначає не лише рівень раціонального використання публічних коштів, а й ступінь прозорості місцевого управління, розвиток конкуренції та довіри громадськості до влади. У зв'язку з цим виникає наукова потреба системного осмислення інституційного середовища закупівель як багаторівневої управлінської системи, орієнтованої на стандарти доброго врядування та принципи підзвітності.

Мета статті полягає у науковому обґрунтуванні концептуальних, методичних і прикладних засад удосконалення інституційного забезпечення публічних закупівель у територіальних громадах із урахуванням критеріїв ефективності, прозорості, професіоналізації управлінських процесів і відповідності європейським стандартам.

Методологія дослідження базується на застосуванні системного, інституційного та функціонального підходів, що дозволило комплексно проаналізувати організацію закупівельної діяльності, виявити взаємозв'язки між її нормативними, організаційними та аналітичними компонентами. Використано методи порівняльного аналізу, структурного моделювання, логічної узагальненості й аналітичної інтерпретації відкритих даних Prozorro та DOZORRO.

Результати дослідження дали змогу встановити, що результативність закупівельної політики на місцевому рівні визначається балансом між нормативною узгодженістю, професійною компетентністю уповноважених осіб, ступенем цифрової відкритості та рівнем громадського контролю. Виявлено основні проблеми –фрагментарність законодавства нестачу фахівців у сфері публічних закупівель, слабку координацію між управлінськими ланками та обмежене використання даних у процесі прийняття рішень.

Висновки підтверджують, що підвищення інституційної спроможності громад можливе лише за умов гармонізації національного законодавства з європейськими нормами, професіоналізації кадрів, створення міжмуніципальних сервісних центрів закупівель і розвитку аналітичної культури управління даними.

Перспективи подальших досліджень полягають у формуванні моделей оцінювання сталості публічних закупівель за економічними, соціальними й екологічними критеріями, розробленні системи локальних KPI ефективності закупівельної політики та впровадженні цифрових платформ постаудиту контрактів для забезпечення принципу «value for money» на рівні територіальних громад.

Ключові слова: децентралізація, прозорість управління, конкурентоспроможність громад, розвиток громад, ресурсне забезпечення, аналітична спроможність, публічно-приватна взаємодія, цифрове врядування, антикорупційний комплаєнс.

Постановка проблеми. Проблематика інституційного забезпечення публічних закупівель у територіальних громадах набуває особливої актуальності в умовах децентралізації влади та формування нової моделі публічного управління, орієнтованої на ефективне використання бюджетних ресурсів і підвищення прозорості управлінських процесів. Публічні закупівлі виступають ключовим механізмом забезпечення економічної, соціальної та інноваційної спроможності громад, адже від якості інституційних засад їх організації залежить рівень конкурентності місцевого ринку, довіра бізнесу до влади та здатність громад реалізовувати програми розвитку. Недостатня узгодженість між нормативно-правовими нормами, управлінськими процедурами та аналітичними інструментами контролю створює ризики нерационального витрачання коштів, виникнення корупційних проявів і зниження результативності державної політики у сфері закупівель. Наукове осмислення цієї проблеми потребує системного підходу до аналізу інституційних механізмів, що регулюють діяльність уповноважених органів, тендерних комітетів, аудиторських структур і громадського контролю. З практичного погляду актуальність теми зумовлена необхідністю формування ефективних локальних інститутів управління, здатних адаптувати національну систему закупівель до потреб територіального розвитку, забезпечити стратегічну координацію між органами влади, бізнесом і громадськістю та створити передумови для підвищення якості публічних послуг на місцевому рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових праць свідчить, що сучасні дослідження публічних закупівель у контексті розвитку територіальних громад охоплюють широкий спектр теоретико-правових, інституційних, організаційних та соціально-економічних аспектів. Значна увага приділяється уточненню змісту публічних закупівель у системі місцевого управління. У роботі Н. Педченко та співавторів розкрито сутність закупівель в Україні, окреслено їх переваги – формування конкурентного середовища, ефективне використання бюджетних ресурсів – та виявлено проблеми, серед яких непрозорість процедур, надмірна централізація й недостатня аналітична підтримка [1]. Питання професіоналізації, прозорості та контролю також розглядаються у дослідженні В. Окуліча-Козаріна і К. Мельник, які позиціонують закупівлі як об'єкт аудиту та управління в сільських громадах і обґрунтовують їх значення для підви-

щення фінансової дисципліни [2]. У свою чергу, З. М. Лободіна та співавтори пропонують організаційно-методичні підходи до вдосконалення бюджету участі, доводячи, що поєднання громадської участі та закупівельних практик підсилює інституційний розвиток громад [3].

У контексті децентралізації науковці приділяють увагу інституційній спроможності публічного управління. М. Хольченков визначає пріоритети інституційного забезпечення регіонального розвитку, підкреслюючи, що взаємодія між рівнями влади формує основу для результативності закупівельних процесів [4]. М. Бурик акцентує на нормативно-правових механізмах економічної безпеки територіальних громад, звертаючи увагу на необхідність формування стабільного правового середовища для підзвітності процедур закупівель [5]. Проблематика прозорості діяльності місцевого самоврядування розкрита у дослідженні М. І. Губи, де доведено, що відкритість даних про закупівлі є ключовим чинником підтримання довіри населення, особливо в умовах воєнного стану [6]. У доповнення до цього Т. Мадрига та Ю. Кобець аналізують роль інституцій громадянського суспільства у посиленні громадського контролю та участі у плануванні закупівель, що посилює інклюзивність управлінських процесів [7].

Широке коло наукових джерел стосується удосконалення правових і організаційних механізмів управління закупівлями. У роботі О. В. Гулак та співавторів досліджено специфіку закупівель в оборонній сфері, де необхідно забезпечити баланс між безпековими обмеженнями та принципами відкритості й економічної ефективності [8]. Питання організаційної спроможності територіальних громад докладно розглянуті у дослідженні Н. Гавкалової (N. Gavkalova) та співавторів, які підкреслюють значення професійної компетентності персоналу органів влади та створення дієвих управлінських інституцій [9]. Е. Родрігес-Плеса (E. Rodriguez-Plesa) та співавтори наголошують на ролі соціального капіталу, політичних цінностей і організаційних можливостей місцевої влади у переході до сталих публічних закупівель, орієнтованих на досягнення суспільної цінності [10].

Суттєвим доповненням до вітчизняних розвідок є зарубіжні дослідження, що аналізують інституційні, інноваційні та соціально орієнтовані аспекти закупівель. Е. Уярра (E. Uyarra) та співавтори обґрунтовують взаємозв'язок між закупівлями, інноваціями та промисловою політикою, доводячи, що розвиток компетенцій

замовників і гнучкість інституцій є передумовами впровадження інноваційних практик у державному секторі [11]. У дослідженні К. Вонтнера (K. L. Wontner) та співавторів публічні закупівлі розглядаються як інструмент максимізації суспільних вигод; при цьому автори звертають увагу на суперечності між соціальними цілями та економічною ефективністю, що вимагає інституційного балансу [12]. Л. Бейкер (L. Baker) підкреслює значення закупівель для енергетичного переходу та екологічної модернізації, акцентуючи на необхідності узгодження фінансових та екологічних стратегій на місцевому рівні [13].

Узагальнюючи наукові підходи, можна стверджувати, що публічні закупівлі трактуються як багатовимірний інструмент розвитку територіальних громад: від забезпечення правової та організаційної сталості до підтримки інновацій, соціальної відповідальності й екологічного переходу. Такий комплексний характер досліджень створює теоретичне підґрунтя для формування сучасної системи управління закупівлями, здатної забезпечувати ефективність, прозорість та стратегічну орієнтованість місцевого розвитку.

Попри значний прогрес у розвитку системи публічних закупівель, залишаються невирішеними питання інтеграції місцевих практик у європейський правовий простір, формування єдиних критеріїв ефективності, що враховують не лише економію, а й якість, інноваційність і соціальну цінність. Недостатньо досліджено спроможність органів місцевого самоврядування в питанні здійснення публічних закупівель, вплив професіоналізації уповноважених осіб і використання аналітичних даних Prozorro для управлінських рішень. Запропоноване дослідження спрямоване на заповнення цих прогалин шляхом обґрунтування практичних рекомендацій, спрямованих на гармонізацію локальних процедур із директивами ЄС, розвиток професійної компетентності закупівельників і впровадження стандартів відкритих даних та антикорупційного комплаєнсу, що забезпечує підвищення прозорості та стратегічної ефективності публічних закупівель у громадах.

Постановка завдання. Мета статті полягає у науковому обґрунтуванні теоретико-методичних засад та практичних підходів до вдосконалення інституційного забезпечення публічних закупівель у територіальних громадах з урахуванням вимог ефективності, прозорості та стратегічного розвитку.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Визначити сутність і структурні параметри інституційного забезпечення публічних закупівель у системі децентралізованого управління.

2. Оцінити організаційно-функціональну взаємодію влади, бізнесу та громадськості як чинник ефективності закупівельної політики.

3. Виявити системні проблеми та обґрунтувати рекомендації щодо підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування ефективно здійснювати публічні закупівлі.

Виклад основного матеріалу. Інституційне забезпечення публічних закупівель у системі місцевого управління розглядається як комплекс взаємопов'язаних норм, організаційних структур, процедур та інструментів, спрямованих на забезпечення ефективного, прозорого й конкурентного використання публічних ресурсів. У контексті децентралізаційної реформи цей елемент набуває особливої ваги, оскільки саме інститути публічних закупівель визначають спроможність територіальних громад самостійно планувати, координувати й контролювати процеси витрачання бюджетних коштів відповідно до стратегічних пріоритетів місцевого розвитку. Інституційна система закупівель формує підґрунтя для економічної автономії громади, розвитку підприємництва, підвищення довіри громадян до органів влади та формування нової управлінської культури, заснованої на принципах підзвітності, участі та цифрової відкритості (табл. 1).

У сучасних умовах наведена структурно-функціональна модель інституційного забезпечення публічних закупівель реалізується як цілісна система багаторівневої взаємодії, у межах якої нормативно-правові, управлінські, технологічні та громадські механізми діють узгоджено для забезпечення ефективного використання бюджетних ресурсів. На практиці ця модель виявляється через поєднання централізованих державних інструментів і локальних ініціатив громад [5]. Зокрема, аналітична платформа VI Prozorro виконує функцію інституційно-технологічного ядра системи, надаючи громадам можливість проводити поглиблений моніторинг закупівель, відстежувати участь постачальників, виявляти аномальні процедури та оцінювати ефективність витрат за допомогою відкритих даних. Це суттєво зміцнює управлінську спроможність місцевих органів влади та сприяє впровадженню принципів прозорості й підзвітності [14].

Водночас на рівні громад формується інституційне середовище відкритих даних, яке забезпечує публічність і контроль. Показовим є Портал

Структурно-функціональні характеристики публічних закупівель у системі управління розвитком територіальних громад

| Рівень інституційного забезпечення | Основні суб'єкти | Функціональне призначення | Інструменти реалізації | Очікувані результати |
|------------------------------------|---|---|---|--|
| Нормативно-правовий | Верховна Рада України, Кабінет Міністрів, Міністерство економіки | Формування законодавчих і регуляторних засад системи закупівель | Закон України «Про публічні закупівлі» [14], підзаконні акти, постанови | Єдність процедур, правова визначеність, відповідність європейським стандартам |
| Інституційно-управлінський | Місцеві ради, виконавчі органи, уповноважені особи | Організація закупівельної діяльності на місцевому рівні, забезпечення прозорості й контролю | Регламенти, тендерні комітети, внутрішні положення | Раціональне планування закупівель, скорочення адміністративних витрат |
| Технологічно-аналітичний | ДП «Прозорро», електронні майданчики, аналітичні центри | Забезпечення цифрової взаємодії, моніторингу та аналітики процесів | Електронна система Prozorro, ВІ Prozorro, модулі аналітики | Підвищення прозорості, доступність даних, автоматизація контролю |
| Громадсько-контрольний | Інститути громадянського суспільства, ЗМІ, експертні платформи | Громадський моніторинг і запобігання зловживанням | DoZorro, публічні звіти, громадські експертизи | Зміцнення довіри, мінімізація корупційних ризиків |
| Освітньо-компетентнісний | Навчальні заклади, центри підвищення кваліфікації, дорадчі служби | Професійна підготовка кадрів для закупівельної діяльності | Курси, тренінги, сертифікація спеціалістів | Підвищення рівня професійної компетентності, стабільність кадрового потенціалу |

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 4; 5; 8; 9; 11].

відкритих даних Львова, де оприлюднюються повні набори даних про публічні закупівлі та укладені договори, що інтегровані з центральною системою Prozorro. Така практика створює дієвий механізм громадського нагляду, сприяє виявленню неефективних витрат і посиленню відповідальності замовників [15]. У результаті функціональна взаємодія між рівнями, відображена у таблиці, набуває практичного змісту: нормативна база визначає єдині стандарти, управлінські інституції реалізують процедури, технологічні системи забезпечують прозорість, а громадські ініціативи формують довіру та зворотний зв'язок. Таким чином, інституційне забезпечення публічних закупівель перетворюється на ефективний інструмент стратегічного управління розвитком територіальних громад.

У сучасних територіальних громадах ефективність реалізації закупівельної політики визначається не лише нормативною базою чи цифровими платформами, а передусім якістю взаємодії між ключовими суб'єктами інституційного середовища. Йдеться про управлінську узгодженість, рівень компетентності відповідальних осіб, сталість комунікаційних каналів і наявність дієвих механізмів горизонтальної координації. Практика свідчить, що громади з розвиненими міжінститу-

ційними зв'язками демонструють вищі показники економії бюджетних коштів і нижчий рівень процедурних порушень. Визначальним чинником успішності стає не лише технічна прозорість, а й управлінська культура співпраці між органами влади, бізнесом і громадянськістю (табл. 2).

Реалізація зазначених функцій на практиці демонструє, що ключову роль відіграє організаційна спроможність громади. Досвід територіальних громад Полтавської та Черкаської областей засвідчує, що створення спільних міжмуніципальних відділів закупівель дозволяє скоротити адміністративні витрати на 12–15 % і забезпечити професійну підготовку фахівців, які обслуговують кілька громад одночасно [16]. Такі підрозділи діють як сервісні центри, що стандартизують процедури, формують єдину базу постачальників і проводять консультації для замовників, підвищуючи рівень правової грамотності. Водночас діяльність громадських організацій у межах платформи DOZORRO виконує роль постійного комунікаційного каналу між владою і громадянами: у 2023 році понад 4 тисячі зафіксованих звернень призвели до усунення процедурних помилок або уточнення документації ще до етапу торгів [17]. Такий формат багаторівневої взаємодії створює ефект «інституційного резонансу», коли поєд-

Структурно-функціональні особливості суб'єктів інституційного середовища публічних закупівель у територіальних громадах

| Група суб'єктів | Представники | Основні функції | Форми взаємодії | Вплив на ефективність закупівель |
|--|---|--|---|--|
| Органи місцевого самоврядування | Місцеві ради, виконкоми, фінансові управління | Формування політики закупівель, контроль за використанням ресурсів, стратегічне планування | Засідання постійних комісій, бюджетні слухання | Визначають стратегічні пріоритети та розподіл ресурсів |
| Закупівельні підрозділи (уповноважені особи) | Відділи економіки, спеціалісти Prozorro | Проведення процедур, підготовка тендерної документації, взаємодія з постачальниками | Внутрішня координація, електронні кабінети замовників | Забезпечують законність і раціональність витрат |
| Контролюючі структури | Держаудит-служба, місцеві фінінспекції | Оцінка ризикових закупівель, фінансові аудити | Планові перевірки, моніторинг публічних даних | Зміцнюють підзвітність і знижують корупційні ризики |
| Бізнес-сектор | Постачальники, підрядники, об'єднання підприємців | Формування конкурентного ринку та пропозицій | Електронні торги, каталоги, консультації | Підвищують якість і ринкову гнучкість |
| Громадські об'єднання | Платформи контролю, місцеві ГО | Громадський моніторинг, аналітична підтримка | Публічні звіти, звернення, розслідування | Формують довіру та суспільну відповідальність |

Джерело: сформовано авторами на основі [2; 3; 6; 7; 10; 12].

нання компетентного управління, зовнішнього аудиту та суспільного контролю забезпечує збалансовану закупівельну політику громади, орієнтовану на результат і довіру.

Взаємодія органів влади, бізнесу та громадськості у сфері публічних закупівель визначає рівень довіри до системи управління публічними фінансами та формує конкурентне середовище, у якому ефективність витрачання бюджетних коштів безпосередньо залежить від якості комунікації між сторонами. У науковому контексті така взаємодія розглядається як форма публічно-приватного партнерства нового типу – відкритого, аналітично обґрунтованого та інституційно збалансованого. Її результативність вимірюється не лише кількістю проведених процедур, а передусім рівнем участі малого і середнього бізнесу, оперативністю зворотного зв'язку від громадськості та глибиною аналітики, що використовується для управлінських рішень. У постдецентралізаційній Україні така модель є не лише інструментом економії ресурсів, а й механізмом підвищення довіри до влади через публічність та спільну відповідальність за результати (табл. 3).

Ефективність взаємодії між органами влади, бізнесом і громадськістю у сфері публічних закупівель визначається не лише дотриманням процедур, а насамперед здатністю сторін до партнерської комунікації, що ґрунтується на відкритих даних і спільній відповідальності за результат.

Емпіричні дані свідчать, що системна координація цих трьох секторів прямо впливає на конкурентність ринку, обсяг заощаджених коштів і рівень суспільної довіри до влади. Зокрема, за офіційними даними Міністерства економіки України, навіть в умовах воєнного стану у 2023 році обсяги та активність закупівель через систему Prozorro зростали: кількість оголошених процедур і середня кількість учасників на один тендер перевищили показники 2022 року, що свідчить про відновлення конкуренції та посилення участі бізнесу у публічному секторі [18]. Одночасно держава розвиває нормативні інструменти для якіснішої оцінки пропозицій, наприклад, запровадження нецінових критеріїв оцінювання дозволяє розширити можливості для інноваційних і соціально значущих закупівель, створюючи додаткові стимули для добросовісного бізнесу [19]. Зі свого боку, громадські інституції залишаються критично важливою складовою системи підзвітності: аналітична платформа DOZORRO та пов'язані з нею ініціативи Transparency International Ukraine продемонстрували вагомий вплив на фінансову дисципліну – лише у 2024 році діяльність організації допомогла державі заощадити понад 2 млрд грн через виявлення ризикових закупівель і сприяння їхньому коригуванню [20]. Така тристороння взаємодія створює ефект синергії: влада підвищує ефективність планування, бізнес отримує прогнозовані умови участі, а громадськість – реальні

**Параметри ефективності взаємодії між владою, бізнесом і громадськістю
у сфері публічних закупівель**

| Показник оцінювання | Зміст показника | Індикатори вимірювання | Очікуваний вплив на систему закупівель |
|--|--|---|---|
| Рівень участі бізнесу у торгах | Активність місцевих підприємств у процедурах закупівель | Частка локальних постачальників (%), кількість учасників на один тендер | Розширення конкурентного середовища, зниження цінових перекосів |
| Відкритість і підзвітність органів влади | Прозорість процесів планування, оприлюднення інформації, реакція на запити | Кількість публічних звітів, частота оновлення даних, кількість відповідей на запити | Зростання довіри громадськості, зменшення конфліктів інтересів |
| Громадський моніторинг | Рівень участі громадських ініціатив у контролі закупівель | Кількість звернень на платформах (DoZorro тощо), відсоток верифікованих порушень | Підвищення дисципліни замовників, зменшення зловживань |
| Ефективність комунікації | Якість двосторонніх контактів між владою, бізнесом і громадянами | Кількість проведених публічних консультацій, партнерських заходів, угод ППП | Формування довіри, зростання соціального капіталу |
| Економічна результативність | Фінансовий ефект від підвищення конкуренції | Середній рівень економії (%), стабільність цінових пропозицій | Оптимізація витрат, підвищення ефективності розподілу ресурсів |

Джерело: сформовано автором на основі [3; 6; 7; 9; 10; 13].

інструменти впливу та контролю. У результаті формується нова культура публічного управління, де довіра, аналітика та конкуренція виступають взаємопов'язаними елементами сталого розвитку закупівельної системи.

Система публічних закупівель у територіальних громадах України, попри значний прогрес у сфері цифровізації та прозорості, залишається обмеженою низкою глибинних проблем нормативного, організаційного та аналітичного характеру, які безпосередньо впливають на її результативність. У нормативній площині зберігається фрагментарність законодавства та відсутність чіткої узгодженості між базовим Законом України «Про публічні закупівлі» [14], бюджетним і господарським законодавством, що створює правову колізійність при реалізації процедур. Недостатня деталізація вимог до локальних політик закупівель призводить до неправильного тлумачення норм органами місцевого самоврядування, особливо в частині спрощених закупівель та визначення кваліфікаційних критеріїв. Проблемним залишається питання делегування повноважень: громади часто не мають інституційної спроможності створювати окремі уповноважені підрозділи, а тому поєднують функції закупівель із фінансовим або юридичним супроводом, що підвищує ризик конфлікту інтересів. Організаційні бар'єри проявляються у слабкому кадровому забезпеченні публічних закупівель в територіальних громадах. У більшості малих громад відсутні сертифіковані фахівці з публічних закупівель,

а система професійного навчання має епізодичний характер [6]. Рівень оплати праці та навантаження уповноважених осіб не відповідає обсягу відповідальності, що стимулює високу плинність кадрів. Внутрішні регламенти часто не містять механізмів ризик-менеджменту чи моніторингу ефективності, а тендерні комітети формуються формально, без належного поділу функцій контролю та виконання [3; 8]. Координація між фінансовими, економічними й аналітичними відділами органів місцевого самоврядування дуже часто є слабкою, що унеможливує стратегічне планування закупівель на основі середньострокових пріоритетів розвитку [1]. Аналітичний аспект проблематики полягає у недостатньому використанні даних системи ProZorro для ухвалення управлінських рішень. Більшість громад сприймають аналітичні модулі як інструменти звітності, а не як інструмент прогнозування чи оцінки ефективності постачальників [11]. Відсутність локальних систем збору та оброблення даних призводить до дублювання інформації та неможливості автоматизованого контролю бюджетних витрат. Рівень використання ВІ ProZorro у невеликих громадах залишається низьким через кадрову та технічну необізнаність [9]. Також недостатньо розвинені механізми публічного зворотного зв'язку: попри відкритість даних, лише незначна частка громад впроваджує регулярні консультації з бізнесом і громадськістю щодо планів закупівель [7; 10]. Додатковою проблемою є відсутність аналітичних показників ефективності закупівельної полі-

тики, що дозволяли б оцінювати не лише економію коштів, а й якість придбаних товарів і послуг.

Підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування у сфері публічних закупівель доцільно забезпечувати через поєднання правової гармонізації, організаційного переформатування та аналітично-цифрової модернізації, орієнтованої на стандарти ЄС. На місцевому рівні необхідне унормування локальних політик закупівель з чітким розмежуванням повноважень і відповідальності, впровадження типових регламентів та кодексів етики з реєстрами конфлікту інтересів, а також узгодження процедур із Директивами 2014/24/ЄС [21] і 2014/25/ЄС [22] та належними засобами правового захисту, включно з прозорими механізмами оскарження. Організаційно доцільним є створення або розширення спільних міжмуніципальних сервісних центрів закупівель для малих громад, що забезпечують професіоналізацію функцій замовника, стандартизацію тендерної документації та централізоване управління категоріями; паралельно має діяти система безперервного навчання та сертифікації уповноважених осіб за модульним принципом (право, економіка, управління ризиками, дані), із прив'язкою до оцінки результатів служби. Аналітичний компонент передбачає побудову циклу «дані-аналіз-рішення-аудит» на базі відкритих стандартів даних (OCDS), використання ризик-орієнтованих карт контролю і KPI, що вимірюють не лише економію, а й якість, своєчасність поставок, рівень конкуренції, частку МСП та інноваційних/зелених критеріїв; обов'язковим має стати щоквартальний публічний дашборд із метриками ефективності на рівні громади. Для підвищення довіри підприємницьких структур до місцевої влади і залучення МСП необхідно інституціоналізувати попередні консультації, типові умови контрактів із справедливим розподілом ризиків, механізми авансування/факторингу для малих постачальників і застосування нецінових критеріїв, що відображають життєвий цикл, сталість і інноваційність. Антикорупційна стійкість зміцнюється через впровадження систем відповідності відповідно до ISO 37001 [23] та ISO 37301 [24], використання Integrity Pacts і незалежного громадського моніторингу з обов'язковим публічним реагуванням замовника. Для забезпечення сумісності з європейськими практиками варто

уніфікувати електронну ідентифікацію та підпис (eID/eIDAS-сумісність), інтегрувати реєстри контрагентів і бенефіціарів, а також запровадити постаудит контрактів за принципом «value for money» з подальшим коригуванням політик. Така послідовність дій формує ефективну, підзвітну й аналітично керовану систему закупівель, у якій відповідність європейським стандартам перетворюється з декларації на вимірюваний управлінський результат.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що публічні закупівлі є одним із ключових механізмів реалізації фінансової, економічної та соціальної політики територіальних громад, інструментом забезпечення ефективності використання публічних ресурсів і довіри до влади. Наведено характеристику інституційного забезпечення закупівель як багаторівневої системи, що поєднує нормативно-правові, організаційні, аналітичні та громадсько-контрольні інструменти, інтегровані у цифрове середовище. Виявлено основні системні обмеження: нормативну фрагментарність та правову колізійність між законодавчими актами; нестачу професійно підготовлених кадрів і слабкий розвиток міжмуніципальної координації; низький рівень використання аналітичних даних ProZorro для управлінських рішень; недостатність механізмів оцінювання якості закупівель і результативності контрактів. Наявні організаційні бар'єри посилюються відсутністю єдиних стандартів ризик-менеджменту, чітких KPI та інтегрованої системи громадського контролю. Науково обґрунтовано, що підвищення інституційної спроможності громад потребує поєднання правової гармонізації з директивами ЄС 2014/24/ЄС і 2014/25/ЄС, розвитку міжмуніципальних центрів закупівель, упровадження аналітичних стандартів OCDS, систем антикорупційного та комплаєнс-менеджменту ISO 37001 і ISO 37301, а також уніфікації цифрової ідентифікації відповідно до eIDAS. Перспективи подальших досліджень полягають у створенні комплексних моделей оцінювання ефективності закупівель за критеріями економічної доцільності, соціальної цінності та екологічної сталості, а також у розробленні системи локальних аналітичних KPI, здатних вимірювати внесок публічних закупівель у досягнення стратегічних цілей сталого розвитку територіальних громад.

Список літератури:

1. Педченко Н., Кудаський О., Педченко М. Публічні закупівлі в Україні: переваги на недоліки. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2023. Вип. 2, № 108. С. 31–35. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-2-4>
2. Окуліч-Козарін В., Мельник К. Публічні закупівлі як об'єкт аудиту та управління об'єднаними сільськими територіальними громадами в умовах децентралізації. Облік і фінанси. 2021. № 3. С. 142–148. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-3\(93\)-142-148](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-3(93)-142-148)
3. Лободіна З. М., Горин В. П., Лободін Р. М., Лушней Ю. І. Організаційно-методичні засади вдосконалення управління бюджетом участі як інструментом забезпечення інклюзивного розвитку територіальної громади. Економіка. Фінанси. Право. 2024. № 11. С. 43–49. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.11.8>
4. Хольченков М. Удосконалення інституційного забезпечення регіонального розвитку в Україні. Молодий вчений. 2025. Вип. 2, № 133. С. 152–159. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-13>
5. Бурик М. Правове забезпечення публічного управління у сфері економічної безпеки територіальних громад. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2023. № 4. С. 6–16. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-4-6-16>
6. Губа М. І. Прозорість місцевого самоврядування як фактор забезпечення інституційної стійкості системи публічного управління в умовах воєнного стану. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2024. Вип. 2, № 89. С. 285–290. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.2.41>
7. Мадрига Т., Кобець Ю. Особливості функціонування інституцій громадянського суспільства у територіальних громадах (досвід Івано-Франківської області). Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія. 2025. № 21. С. 211–220. DOI: <https://doi.org/10.32782/2312-1815/2025-21-25>
8. Гулак О. В., Артеменко О. В., Світличний О. П. Правовий механізм публічних закупівель в оборонній сфері України. Академічні візії. 2023. № 17. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7739425>
9. Gavkalova N., Zilinska A., Polatay V., Liashevska V. Organizational support for the development of territorial communities. Public Policy and Administration. 2020. Vol. 19, № 4. P. 155–168. URL: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=934725> (дата звернення: 08.11.2025).
10. Rodriguez-Plesa E., Dimand A. M., Alkadry M. G. Community social capital, political values, or organizational capacity? Indicators of engagement in sustainable public procurement at the local level. Journal of Cleaner Production. 2022. Vol. 338. Article 130556. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130556>
11. Uyarra E., Zabala-Iturriagoitia J. M., Flanagan K., Magro E. Public procurement, innovation and industrial policy: Rationales, roles, capabilities and implementation. Research Policy. 2020. Vol. 49, № 1. Article 103844. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.103844>
12. Wontner K. L., Walker H., Harris I., Lynch J. Maximising “Community Benefits” in public procurement: Tensions and trade-offs. International Journal of Operations & Production Management. 2020. Vol. 40, № 12. P. 1909–1939. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-05-2019-0395>
13. Baker L. Procurement, finance and the energy transition: Between global processes and territorial realities. Environment and Planning E: Nature and Space. 2022. Vol. 5, № 4. P. 1738–1764. DOI: <https://doi.org/10.1177/2514848621991121>
14. Публічний модуль аналітики ВІ Prozorro. *DoZorro: вебсайт*. 2021. URL: <https://dozorro.org/tools/public-bi> (дата звернення: 08.11.2025).
15. Набір даних «Публічні закупівлі та укладені договори» на Порталі відкритих даних Львова. *Портал відкритих даних Львова: вебсайт*. 2025. URL: https://opendata.city-adm.lviv.ua/en/dataset/?res_format=CSV&tags=prozorro (дата звернення: 08.11.2025).
16. Як розібратися з публічними закупівлями за допомогою модуля ВІ Prozorro. *Transparency International Ukraine: вебсайт*. 2024. URL: <https://ti-ukraine.org/news/yak-rozibratysya-z-publicnymy-zakupivlyamy-za-dopomogoyu-modulya-bi-prozorro/> (дата звернення: 08.11.2025).
17. Transparency International Ukraine. «Публічні закупівлі 2023. Чим жила і як змінювалася сфера». *Transparency International Ukraine: веб-сайт*. 2024. URL: <https://ti-ukraine.org/research/publicni-zakupivli-2023-chym-zhyly-i-yak-zminyuvalasya-sfera/> (дата звернення: 08.11.2025)
18. Попри повномасштабну війну: Prozorro демонструє поступ. *Міністерство економіки України: вебсайт*. 2024. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?id=eae84bc3-8355-497f-a96a-911e4b23dfa7&lang=uk-UA> (дата звернення: 08.11.2025).
19. Щодо нецінових критеріїв оцінки. *Міністерство економіки України: вебсайт*. 2025. URL: <https://me.gov.ua/download/ee948a17-2e8d-4657-b39e-abcc85ce686b/file.pdf> (дата звернення: 08.11.2025).
20. Transparency International Ukraine торік допомогла заощадити держбюджету €2 мільярди. *Українформ: вебсайт*. 2025. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3985700-transparency-international-ukraine-torik-dopomogla-zaosaditi-derzbudzetu-2-milardi.html> (дата звернення: 08.11.2025).

21. Directive 2014/24/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on public procurement and repealing Directive 2004/18/EC. *Official Journal of the European Union: вебсайт*. 2014. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32014L0024> (дата звернення: 08.11.2025).

22. 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 and repealing Directive 2004/17/EC. *Official Journal of the European Union: вебсайт*. 2014. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32014L0025> (дата звернення: 08.11.2025).

23. ISO 37001:2016 – Anti-bribery management systems – Requirements with guidance for use. *International Organization for Standardization: вебсайт*. 2016. URL: <https://www.iso.org/standard/65034.html> (дата звернення: 08.11.2025).

24. ISO 37301:2021 – Compliance management systems – Requirements with guidance for use. *International Organization for Standardization: вебсайт*. 2021. URL: <https://www.iso.org/standard/75080.html> (дата звернення: 08.11.2025).

Pankiv V. I., Vasina A. Yu. INSTITUTIONAL SUPPORT FOR PUBLIC PROCUREMENT IN TERRITORIAL COMMUNITIES

Relevance of the research is determined by the urgent need to enhance the institutional capacity of territorial communities in the field of public procurement under the conditions of decentralization, wartime challenges, and Ukraine's gradual integration into the European economic space. The effectiveness of public procurement defines not only the rational use of public funds but also the transparency of local governance, the level of competition, and the trust of citizens in public authorities. Therefore, there is a scientific need to conceptualize the institutional environment of procurement as a multi-level governance system oriented toward the principles of good governance, accountability, and European regulatory convergence.

The purpose of the article is to scientifically substantiate the conceptual, methodological, and practical foundations for improving the institutional support of public procurement in territorial communities, taking into account the criteria of efficiency, transparency, professionalization of management processes, and compliance with European standards.

Research methodology is based on the application of systemic, institutional, and functional approaches, which made it possible to comprehensively analyze the structural and subject organization of procurement activities and to identify the interrelations between its regulatory, organizational, and analytical components. Methods of comparative analysis, structural modeling, logical generalization, and analytical interpretation of open data from Prozorro and DOZORRO platforms were applied.

Research results revealed that the effectiveness of local procurement policy depends on the balance between regulatory coherence, professional competence of authorized persons, the degree of digital transparency, and the strength of civic oversight. The main limitations were identified as legislative fragmentation, staff shortages, low analytical maturity, weak interdepartmental coordination, and insufficient use of data in decision-making processes.

Conclusions confirm that strengthening the institutional capacity of communities is possible only through the harmonization of national legislation with European norms, professionalization of personnel, establishment of inter-municipal procurement service centers, and the development of a data-driven analytical culture in local governance.

Prospects for further research involve developing comprehensive sustainability assessment models for public procurement based on economic, social, and environmental criteria; designing local KPI systems for procurement efficiency evaluation; and implementing digital post-audit platforms to ensure the value for money principle at the community level.

Key words: *decentralization, governance transparency, community competitiveness, community development, resource provision, analytical capacity, public-private cooperation, digital governance, anti-corruption compliance.*

Дата надходження статті: 21.11.2025

Дата прийняття статті: 17.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025