

**Міністерство освіти і науки України**  
**Дніпровський державний аграрно-економічний університет**  
**Факультет обліку і фінансів**  
**Кафедра обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри**  
**к. е. н., доцент**

\_\_\_\_\_ **Ольга ГУБАРИК**  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2025 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на тему: «Удосконалення організації закупівель матеріалів та послуг у системі управління економічною безпекою суб'єкта господарювання»**

Освітньо-професійна програма «Управління фінансово-економічною безпекою»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

**Здобувачка**

**Діана БОЙЧИКОВА**

**Науковий керівник,**  
**к. е. н., доцент**  
науковий ступінь, посада

**Тетяна САВАНЧУК**

**Дніпро – 2025**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ****Факультет:** Обліку і фінансів**Кафедра:** Обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою**Освітньо-професійна програма:** «Управління фінансово-економічною безпекою»**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»**Рівень вищої освіти:** другий (магістр)**ЗАТВЕРДЖУЮ****В. о. зав. кафедри \_\_\_\_\_ Ольга ГУБАРИК**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025р.

**ЗАВДАННЯ****БОЙЧИКОВІЙ ДІАНІ ОЛЕКСАНДРІВНІ**

**1. Тема роботи** «Удосконалення організації закупівель матеріалів та послуг у системі управління економічною безпекою суб'єкта господарювання»

**Науковий керівник:** Саванчук Т.М., к.е.н. доцент

затверджені наказом ДДАЕУ від 07 жовтня 2025 року № 2994

**2. Термін подання здобувачем роботи:** « 12 » грудня 2025 року

**3. Вихідні дані до роботи:** Закон України «Про публічні закупівлі», Цивільний кодекс України, наукові статті, навчальні посібники, звітні дані КЗО «ДНРЦ № 1» ДОР» за 2020-2024 роки.

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1. Організація публічних закупівель в системі економічної безпеки суб'єкта господарювання – бюджетної установи. 2. Стан економічної безпеки та організації закупівель бюджетної установи КЗО «Дніпропетровський навчально-реабілітаційний центр № 1» ДОР». 3. Напрями удосконалення організації закупівель матеріалів та послуг у контексті підвищення економічної безпеки бюджетної установи.

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним значенням обов'язкових креслень).** Принцип проведення публічних закупівель відповідно до законодавства України. Функції публічних закупівель. Правила державних закупівель, які були введені у дію 22 грудня 1995 року. Складові економічної безпеки. Показники трудових ресурсів штатних працівників. Оцінка рівня економічної безпеки закладу за складовими. Органи державного контролю закупівель у бюджетних установах.

**6. Консультанти розділів роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата
		завдання видав

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ 20 березня 2025 року \_\_\_\_\_

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Організація публічних закупівель в системі економічної безпеки суб'єкта господарювання – бюджетної установи	Березень-червень 2025 р.	
2	Стан економічної безпеки та організації закупівель бюджетної установи КЗО «Дніпропетровський навчально-реабілітаційний центр № 1» ДОР»	Липень-вересень 2025 р.	
3	Напрями удосконалення організації закупівель матеріалів та послуг у контексті підвищення економічної безпеки бюджетної установи	Жовтень-листопад 2025 р.	
4	Висновки	Грудень 2025 р.	
5	Оформлення кваліфікаційної роботи	Грудень 2025 р.	

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Діана БОЙЧИКОВА  
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник \_\_\_\_\_  
(підпис)

Тетяна САВАНЧУК  
(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	5
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ОРГАНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ – БЮДЖЕТНОЇ УСТАНОВИ	10
1.1. Роль, суть, функції та принципи закупівель у бюджетній установі	10
1.2. Розвиток публічних закупівель в Україні та нормативно-правове забезпечення їх здійснення	16
1.3. Особливості здійснення закупівель в умовах воєнного стану	21
Висновки до першого розділу	30
РОЗДІЛ 2. СТАН ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬ БЮДЖЕТНОЇ УСТАНОВИ КЗО «ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНИЙ ЦЕНТР № 1» ДОР»	31
2.1. Фінансово-економічна характеристика та оцінка стану економічної безпеки бюджетної установи у розрізі окремих складових	31
2.2. Стан проведення закупівель матеріалів та послуг у КЗО «ДНРЦ № 1» ДОР»	51
2.3. Контроль за дотриманням вимог законодавства у сфері публічних закупівель	58
Висновки до другого розділу	67
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬ МАТЕРІАЛІВ ТА ПОСЛУГ У КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БЮДЖЕТНОЇ УСТАНОВИ	69

3.1. Оцінка рівня прозорості, як індикатор стану економічної безпеки суб'єкта господарювання	69
3.2. Поліпшення внутрішнього контролю закупівель та підвищення прозорості в системі забезпечення економічної безпеки КЗО «ДНРЦ № 1» ДОР»	73
3.3. Напрями подолання ризиків економічної безпеки в системі публічних закупівель	77
Висновки до третього розділу	82
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ	93

## РЕФЕРАТ

**Тема:** «Удосконалення організації закупівель матеріалів та послуг у системі управління економічною безпекою суб'єкта господарювання».

**Кваліфікаційна робота:** 93 ст. основного тексту, 11 рис., 5 табл., 3 додатки, 50 літературних джерел.

**Об'єкт дослідження** є процес організації закупівель матеріалів та послуг у закладі освіти для дітей з особливими освітніми потребами.

**Предметом дослідження** є організаційні, правові, процедурні та контрольні механізми здійснення публічних закупівель матеріалів та послуг у бюджетній установі та їхній вплив на рівень економічної безпеки закладу.

**Мета роботи** полягає у розробленні рекомендацій щодо удосконалення організації закупівель у КЗО «Дніпропетровський навчально-реабілітаційний центр № 1» ДОР» з метою підвищення рівня економічної безпеки установи.

**Методи дослідження:** аналітичний, порівняльний, структурно-логічний, графічний та економічний аналіз.

Під час написання кваліфікаційної роботи проаналізовано організацію публічних закупівель в системі економічної безпеки суб'єкта господарювання – бюджетної установи, досліджено стан економічної безпеки та організації закупівель бюджетної установи КЗО «ДНРЦ № 1» ДОР» та узагальнено напрями удосконалення організації закупівель матеріалів та послуг у контексті підвищення економічної безпеки.

Результати отримані під час дослідження впроваджені у діяльності роботи у КЗО «ДНРЦ № 1» ДОР» для підвищення рівня стану прозорості закупівель.

## КЛЮЧОВІ СЛОВА

ОРГАНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ЧЕРЕЗ ЕЛЕКТРОННИЙ  
МАЙДАНЧИК, УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ

## ABSTRACT

**Topic:** “Improving the Organization of materials and services within the economic security management system of an economic entity”

**The qualification word contains:** 93 pages of main text, 11 figures, 5 tables, 3 appendices, 50 literary sources.

**The object of the study** is the process of organizing the procurement of materials and services in an educational institute for children with special educational needs.

**The subject of the study** is the organizational, legal, procedural and control mechanisms for public procurement of materials and services in a budgetary institution and their impact on the level of economic security of the institution.

**The purpose of the work** is to develop recommendations for improving the organization of procurement in the KZO "Dnipropetrovsk Educational and Rehabilitation Center No. 1" DOR" in order to increase the level of economic security of the institution.

**Research methods:** analytical, comparative, structural-logical, graphical and economic analysis.

During the preparation of the quality thesis, the organization of public procurement within the system of economic security of a budgetary institution was analyzed. The state of economic security and the organization of procurement activities of KSO “Dnipropetrovsk Educational and Rehabilitation Center № 1” of the Dnipropetrovsk Regional Council” were studied, and key directions for procurement organization to enhancing economic security were identified.

The results obtained during the were implemented in the activities of KSO “Dnipropetrovsk Educational and Rehabilitation Center № 1” of the Dnipropetrovsk Regional Council” to improve the transparency of procurement processes.

## KEYWORDS

PUBLIC PROCUREMENT ORGANIZATION THROUGH ELECTRONIC

PLATFORM, ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Зростання ролі системи публічних закупівель для забезпечення економічної безпеки бюджетних установ, особливо в умовах воєнного стану та обмеженості бюджетних ресурсів пояснюється необхідністю підвищувати раціональне використання коштів, прозорість фінансових процесів, якість наданих послуг та рівень довіри до державних інституцій.

Система Prozorro, що продовжує вдосконалюватися, потребує від закладів освіти належної компетентності та дотримання законодавства, адже порушення процедур може призвести до ризиків неефективності, корупційних загроз та втрати економічної стійкості. У цьому контексті дослідження особливостей організації закупівель є важливим та своєчасним, оскільки від його якості залежить безперервність освітнього процесу, матеріально-технічне забезпечення та фінансова стабільність установи.

Питання закупівель досліджувалися Хорунжак Н.М., Шалковським О, Щербаковою Т., Гринчук О, Тополенко Н., Нетовченою О. та іншими науковцями, проте питання впливу організації публічних закупівель в бюджетній установі на рівень її економічної безпеки вивчені не достатньо.

**Мета і завдання дослідження.** Мета даного дослідження полягає у розробленні рекомендацій щодо удосконалення організації закупівель матеріалів та послуг у КЗО «Дніпропетровський навчально-реабілітаційний центр № 1» ДОР» задля підвищення економічної безпеки.

Для досягнення визначеної мети необхідно вирішити наступні завдання:

- проаналізувати роль, суть, функції та принципи закупівель бюджетної установи;
- розглянути розвиток публічних закупівель та проаналізувати нормативно-правове забезпечення їх здійснення;

- розглянути особливості здійснення закупівель в умовах воєнного стану;
- здійснити оцінку стану економічної безпеки бюджетної установи у розрізі окремих складових;
- оцінити стан проведення закупівель матеріалів та послуг у КЗО «ДНРЦ № 1» ДОР»;
- проаналізувати контроль за дотриманням вимог законодавства у сфері публічних закупівель;
- запропонувати порядок оцінки рівня прозорості, як індикатору стану економічної безпеки суб'єкта господарювання;
- надати рекомендації з поліпшення внутрішнього контролю закупівель та підвищення прозорості в системі забезпечення економічної безпеки КЗО «ДНРЦ № 1» ДОР»;
- запропонувати напрями подолання ризиків економічної безпеки в системі публічних закупівель.

**Об'єктом дослідження** є процес організації закупівель матеріалів та послуг у закладі освіти для дітей з особливими освітніми потребами.

**Предметом дослідження** є організаційні, правові, процедурні та контрольні механізми здійснення публічних закупівель матеріалів та послуг у бюджетній установі та їхній вплив на рівень економічної безпеки закладу.

**Методи дослідження.** Для здійснення роботи використовувалися різні методи, такі як: аналітичний, порівняльний, структурно-логічний, графічний та економічний аналіз.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в удосконаленні організації публічних закупівель в контексті підвищення економічної безпеки.

*Удосконалено:*

- підходи до оцінки прозорості закупівель у бюджетних установах, шляхом формування прикладної моделі інтегрального показника, що враховує

кількісні та якісні індикатори (частку конкурентних процедур, рівень застосування прямих договорів, відповідність тендерної документації Закону України, наявність скарг та оскаржень);

- систему внутрішнього контролю через запровадження журналу контролю виконання зобов'язань постачальниками за розробленою формою;

*набуло подальшого розвитку:*

- виокремлення законодавчих вимог до складання договорів закупівель в умовах відміни Господарського Кодексу України;

- підходи до оцінки рівня економічної безпеки установ освіти, через застосовувати спеціальної соціально-громадської складової, яка відображає наскільки організація інтегрована у соціальну екосистему свого регіону та як вплив громади допомагає або може загрожувати її стабільності;

- виділено основних ризиків економічної безпеки у сфері публічних закупівель КЗО «ДНРЦ № 1» ДОР» та окреслення шляхів їх зниження.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості удосконалення внутрішньої системи закупівель закладу освіти з метою підвищенні його рівня економічної безпеки.

**Особистий висновок.** Магістерська кваліфікаційна робота виконана за результатами самостійного дослідження. Усі аналітичні розрахунки, висновки, моделі та рекомендації представлені у роботі належать авторові.

**Апробація результатів роботи.** Результати роботи обговорювалися на засіданнях наукових гуртків та наукових конференціях.

**Публікації.** Основні результати дослідження опубліковані у одній колективній монографії та двох збірниках тез Всеукраїнської та Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, загальним обсягом 0,74 друк.арк.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 93 сторінки.

## РОЗДІЛ 1. ОРГАНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ – БЮДЖЕТНОЇ УСТАНОВИ

### 1.1. Роль, суть, функції та принципи закупівель у бюджетній установі

Система публічних закупівель має стратегічний характер. Це потужний важель впливу на економіку країни. У момент, коли відбувається коливання публічних закупівель, держава повинна впливати та стримувати систему регулювання економіки [50].

Публічні закупівлі – це не просто бюрократична процедура, а реальний інструмент, який безпосередньо впливає на ефективність роботи органів влади, бюджетних установ та, зрештою, на якість життя громадян. Це відносини, які виникають між замовниками та постачальниками під час здійснення процесу придбання/закупівлі товарів, робіт та послуг за кошти державного або місцевого бюджету, тобто за кошти платників податків, а також гранти або міжнародну допомогу (вони виділяються на конкретні закупівлі, але все одно під контролем держави), що базуються на принципах максимальної ефективності, прозорості та добросовісної конкуренції.

Публічні закупівлі є одним із чинників, що визначають розмір державного бюджету та забезпечують потреби країни в благах, необхідних для вирішення соціально-економічних проблем, забезпечення конституційних прав на освіту та підтримання обороноздатності країни [15].

Відповідно до Закону України «Про публічні закупівлі» (далі – Закон): «Публічна закупівля – придбання замовником товарів, робіт і послуг у порядку, який встановлений Законом» [38].

Замовників, які здійснюють закупівлі відповідно до Закону, поділяють на

чотири категорії. Перша категорія включає три гілки державної влади України (орган законодавчої, органи виконавчої, судової влади), правоохоронні органи, органи Автономної республіки Крим, об'єднаних територіальних громад та органи місцевого самоврядування.

До другої категорії відносяться органи соціального страхування. У першу чергу – Пенсійний фонд України. А також до цієї категорії відносяться фонди загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття, їх територіальні органи.

Третя категорія включає юридичних осіб (підприємства, установи, організації та їх об'єднання, що не були включені до двох попередніх категорій), які є некомерційними, але забезпечують потреби держави або територіальних громад, фінансуються за кошти державного бюджету. Найбільший спектр я буду приділяти саме цій групі під час виконання роботи.

До четвертої категорії входять юридичні особи та/або суб'єкти господарювання, які здійснюють свою діяльність в одній або декількох окремих сферах, а самі юридичні особи отримали від держави ексклюзивні чи спеціальні права на здійснення діяльності.

До окремих категорій господарювання відносять усю діяльність, яка пов'язана з розробкою, транспортуванням, розподілом чи зберіганням енергоносіїв (теплової енергії, електроенергії, природного газу чи твердого палива), а також діяльністю централізованого водопостачання та водовідведення. До окремих сфер відносяться транспортування та поштові послуги [38].

Сутність проведення публічних закупівель полягає у придбанні товарів, робіт і послуг для забезпечення потреб держави. Найважливіше, таке придбання повинно відбуватися згідно законодавства України. Для дотримання рівних підходів до здійснення закупівель, у законодавстві України встановлено ряд принципів здійснення публічних закупівель дотримання яких є обов'язковим

для всіх учасників цього процесу (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Принцип проведення публічних закупівель відповідно до законодавства України

Механізм проведення процедур закупівель мав базуватися на засадах добросовісної конкуренції, відкритості та прозорості, недискримінації учасників, об'єктивності та неупередженості оцінки тендерних пропозицій, а разом з тим запобігати виявленню корупції у сфері закупівель [45].

Принцип добросовісної конкуренції передбачає рівні можливості для всіх, хто хоче брати участь у закупівлях. Учасник процедури не має права поширювати інформацію, що вводить в оману, давати хабаря уповноваженій особі, дискредитувати конкурента, не укладати самостійно господарські операції з товарами іншого виробника шляхом зміни або зняття знаків самого виробника без згоди його представника/уповноваженої на це особи, не копіювати зовнішній вигляд товару іншого підприємця. Замовник має можливість перевірити наявність потенційного контрагента у «Зведеній

відомості про рішення органів Комітету про визначення вчинення суб'єктами господарювання порушень законодавства про захист економічної конкуренції». Це ключовий принцип для ефективного використання державних коштів та запобігання корупції. Водночас це стимулює ринок і зміцнює довіру до системи публічних закупівель.

Недискримінація між учасниками та рівне ставлення до них означає заборону невиправданого нерівного ставлення, що проявляється у визначенні обмежень чи переваг для учасників ринку, які перебувають в однаковій ситуації.

Пропорційність означає, що умови участі у закупівлях, кваліфікаційні вимоги, технічні та інші характеристики повинні бути співмірними з метою отримання очікуваного результату.

Реалізація принципу щодо запобігання корупційним діям є базою для забезпечення прозорості та доступності інформації про процедуру закупівлі, її контролю у сфері публічних закупівель. Для цього необхідно оприлюднювати якомога більше документів, які пов'язані із закупівлями у електронному вигляді, звітність, недопущення до участі в тендерах через вчинення учасниками корупційних або інших правопорушень.

Переможця під час проведення спрощеної процедури закупівлі/відкритих торгів треба визначити на основі заздалегідь чітко визначених критеріїв. Важливо забезпечити рівне та об'єктивне ставлення до всіх учасників під час цього процесу. Вже зараз електронна система закупівель знову автоматично визначає переможця процедури закупівель за результатами аукціону. На початку повномасштабного впровадження Закон України пізнав змін та проведення аукціону було недоступне. Учасники не могли грати між собою та система самостійно обирала переможця за критерієм найнижчої ціни запропонованої початково. Після визначення переможця процедури перевіряються подані учасником документи. Будь який

результат перевірки фіксується у формі протоколу та завантажується на електронний майданчик.

Обов'язком будь-якого замовника є утримання від незаконного та надмірного витрачання грошей. Принцип максимальної економії дозволяє, окрім використання мінімальних ресурсів, необхідних для укладання договору та контролю за його виконанням, також віддати перевагу економічним критеріям у поставках, найважливішим з яких є ціна. Яскравим прикладом нехтування принципу економії є укладання додаткових угод щодо підвищення ціни предмету закупівлі.

Принцип відкритості та прозорості на всіх етапах закупівлі полягає у забезпеченні замовнику вільного доступу до інформації про намір закупівлі шляхом оприлюднення річного плану. Громадський контроль є важливим елементом для забезпечення підзвітності та запобігання конфлікту інтересів.

У результаті взаємодії держави з різного роду підприємствами та організаціями виконується процес здійснення публічних закупівель, який виконує ряд функцій (рис. 1.2).

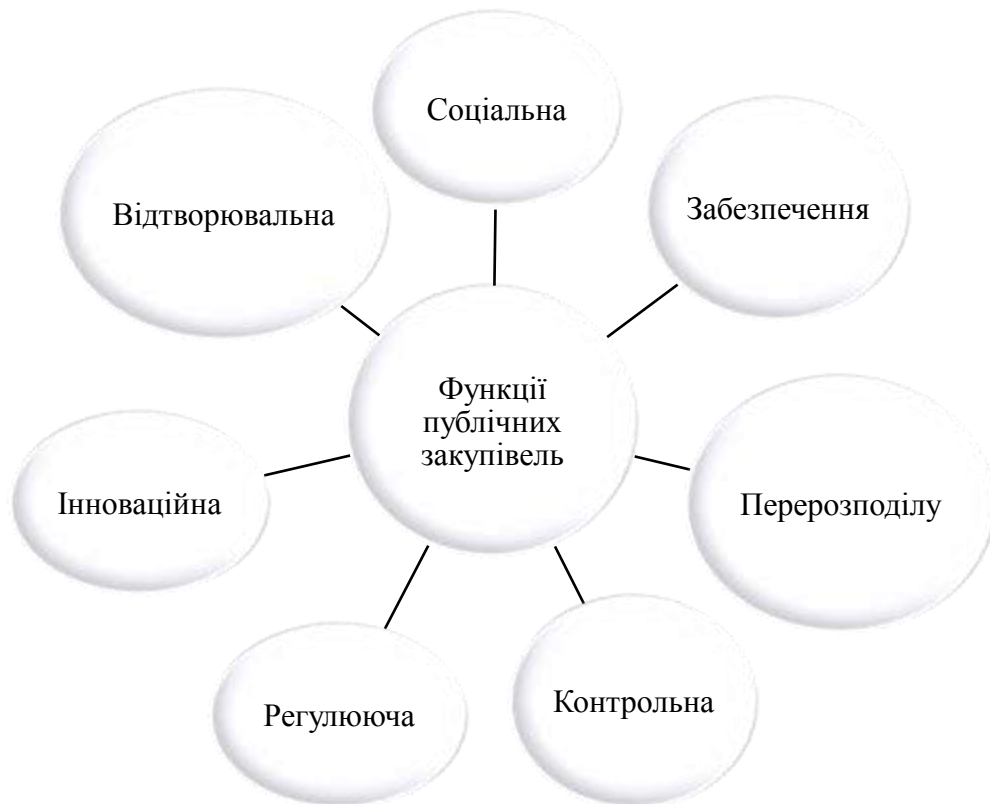


Рис. 1.2. Функції публічних закупівель

Функція забезпечення реалізується шляхом прямого придбання товарів, робіт і послуг замовниками з метою задоволення їхніх потреб, підтримання безперервності діяльності та стабільного функціонування.

Функція перерозподілу проявляється к заощадженні частини бюджетних коштів під час проведення процедур закупівель чи спрощених закупівель. Зекономлені ресурси можуть бути спрямовані на покриття інших актуальних потреб.

Контрольна функція полягає у здійсненні постійного нагляду за витрачанням бюджетних коштів. Законодавство зобов'язує оприлюднювати такі дані, що дозволяє здійснювати моніторинг та аналіз.

Відтворювальна функція проявляється у процесі організації та регулювання суспільного виробництва. Прозора система закупівель забезпечує захист не лише інтересів великих виробників і сформованих компаній, а й нових підприємств, яким важче долати бар'єри виходу на

ринок.

Регулююча функція включає вплив на ціноутворення, координацію спільного використання державних ресурсів, стимулювання конкуренції за державні замовлення, а також контроль за якістю й конкурентоспроможністю продукції та виробничих процесів.

Інноваційна функція проявляється у впровадженні науково-теоретичних і практичних розробок у виробництво. Зростання попиту на інноваційні товари та послуги формує новий ринок і стимулює збільшення їхньої пропозиції [11].

Соціальна функція виражається у створенні нових робочих місць, забезпеченні зайнятості населення на місцевому рівні, підготовці й перепідготовці кадрів, регулюванні умов праці та збереженні здоров'я працівників [11].

Міжнародний досвід доводить, що найбільш ефективною формою організації закупівель є конкурсний відбір, який враховує інтереси всіх учасників. Такий підхід сприяє розвитку чесної конкуренції, формуванню прозорого ринку закупівель і підсилює економіку країни загалом. На сьогодні ця відкрита та конкурентна процедура не має кращої альтернативи.

## 1.2. Розвиток публічних закупівель в Україні та нормативно-правове забезпечення їх здійснення

Система публічних закупівель в Україні не завжди виглядала так, як сьогодні. Вона пройшла тривалий шлях еволюції – від фрагментарного та переважно паперового регулювання до сучасної електронної платформи Prozorro, яку сьогодні визнають однією з найпрозоріших у Європі.

Перші законодавчі акти у цій сфері заклали основу для регулювання

державних закупівель, проте мали обмежену дієвість і характеризувалися низьким рівнем контролю. У подальші роки відбувалося послідовне вдосконалення нормативної бази, інтеграція міжнародних підходів, а з 2015 року – почалася цифровізація закупівель.

На час ухвалення Верховною Радою України Акту проголошення незалежності 24 серпня 1991 року, механізму публічних закупівель ще не існувало, адже не було законодавчих норм, які б визначали їхні принципи, поняття та процедуру укладення договорів державними установами на придбання товарів, робіт чи послуг для задоволення потреб держави.

У той період функціонували державні замовлення, які вперше були запроваджені Держпланом СРСР під час підготовки народногосподарського плану на 1988 рік. Саме через систему державних замовлень забезпечувалося задоволення потреб країни.

Постановою Кабінету Міністрів України від 20 листопада 1991 року № 322 було затверджено «Положення про Міністерство економіки України», яке зараз вже втратило чинність на підставі Постанови Кабінету Міністрів України № 235 (235-92-п) від 08 травня 1992 року, але на нього було покладено формування єдиного республіканського державного замовлення та забезпечення його ресурсами, а також створення єдиного республіканського державного замовлення на території республіки [28]. З цього слідує, що держава не тільки замовляла продукцію для різних установ та підприємств, які фінансуються з власного бюджету, а й керувала виробництвом країни.

Від 22 січня 1993 року Декретом Кабінету Міністрів України № 14-93 «Про державний контракт і державне замовлення на 1993 рік» було введено механізм державного контракту та замовлення. Він передбачав виробництво і постачання промислової продукції, сільськогосподарської сировини та продовольства для задоволення потреб, виконання робіт і надання послуг,

створення нових виробничих потужностей, проведення наукових досліджень, впровадження сучасних технологій, підготовку кваліфікованих кадрів [23].

Державний контракт виступав інструментом задоволення потреб споживачів, фінансування яких здійснювалося за рахунок державного бюджету, а також поповнення державних резервів. Його характерною рисою була гарантія держави щодо оплати поставленої продукції, виконаних робіт чи надання послуг.

Державне замовлення виконувало функцію стимулювання зростання виробництва дефіцитної продукції, розвитку стратегічно важливих галузей економіки, активізації експортно-імпортних операцій, впровадження інноваційних технологій, державної підтримки наукових досліджень, а також вирішення нагальних соціальних проблем.

Кабінет Міністрів України прийняв Постанову від 21 жовтня 1993 року № 871, яка визначала порядок проведення відкритих торгів на закупівлю різних товарів, робіт та послуг з інших країн [29]. Поки ця постанова не набрала чинності бюджетні установи не могли закуповувати міжнародні товари, здійснюватися роботи та послуги. У період з жовтня 1993 року до червня 1997 року, Міністерством зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України було відкрито 66 міжнародних контрактних пропозицій.

22 грудня 1995 року Верховною Радою України було ухвалено Закон України «Про державне замовлення для задоволення пріоритетних державних потреб». Ним було розширено трактування державних закупівель, до яких включено підрядні суб'єкти підприємницької діяльності, що здійснювали виробництво товарів, виконання робіт чи надання послуг для уряду. Кабміну надавалися повноваження формувати перелік замовників та визначати обсяги державних замовлень, а також затверджувати їх склад і

структуру. Спочатку дія закону поширювалася виключно на закупівлі у вітчизняних виробників, проте вже через рік його положення було розширено та доповнено новими нормами (рис.1.3) [22].

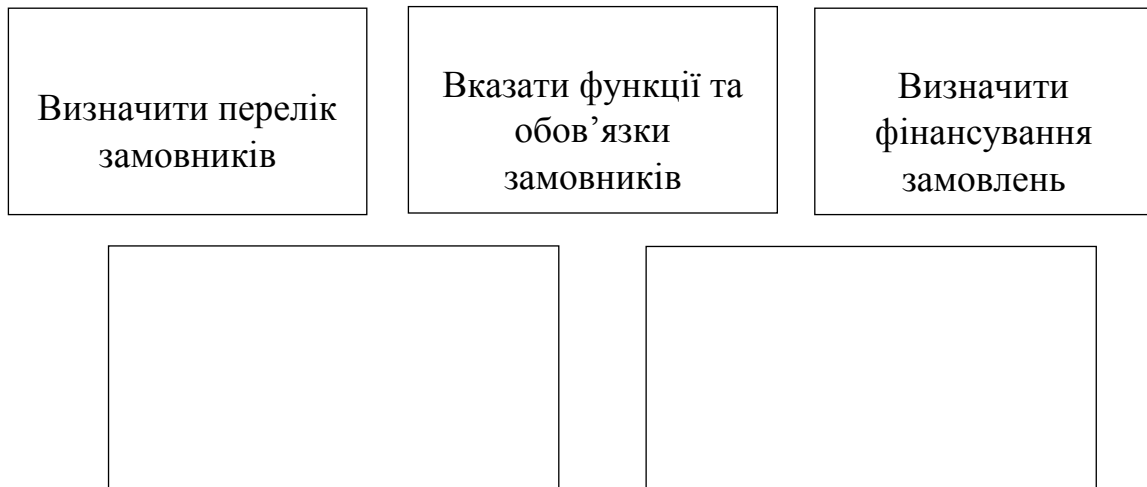


Рис. 1.3. Правила державних закупівель, які були введені в дію 22 грудня 1995 року

4 червня 1996 року Кабінет Міністрів України затвердив Постанову № 611 «Про заборону використання бюджетних коштів на закупівля товарів (робіт, послуг) іноземного походження» [25]. Прийняття даної Постанови стало значним кроком назад у розвитку економічних відносин України з іноземними підприємствами, компаніями, установами.

Придбання продукції іноземного походження допускалося лише за рішенням Прем'єр-міністра України на підставі подання спеціально створеної міжвідомчої комісії, діяльність якої координувало Міністерство економіки України. Така закупівля дозволялася лише за умови офіційного підтвердження, що відповідна продукція не виробляється на території України. Закупівлі у зарубіжних компаній здійснювалися поза межами механізму держзамовлення.

Водночас законодавство визначало повноваження Кабінету Міністрів

України щодо формування переліку замовників, окреслення їхніх функцій та обов'язків, визначення джерел фінансування замовлень, встановлення порядку контролю за використанням бюджетних коштів і відповідальності за їх нецільове використання, а також запровадження звітності. У цей період Україна готувалася вступати до Світової організації торгівлі (далі – СОТ). Однією з передумов процесу було приведення національного законодавства у відповідність до міжнародних норм і правил, зокрема у сфері державних закупівель.

28 червня 1997 року набула чинності Постанова Кабінету Міністрів України «Про організацію та проведення міжнародних торгів (тендерів) у сфері державних закупівель товарів (робіт, послуг) іноземного походження» [34]. Її метою було визначити процедуру державних закупівель постачальників, не зважаючи на їх статус та незалежність до держави.

24 вересня 1997 року прийнято Постанову Кабінету Міністрів України «Про створення єдиної системи закупівель товарів (робіт, послуг) за рахунок коштів державного бюджету та іноземних кредитів, що залучаються під гарантії Кабінету Міністрів України» з метою впорядкування закупівель товарів (робіт, послуг) підприємствами, установами та організаціями, вартість яких понад 10 000,00 гривень, запровадження єдиного порядку їх здійснення [40].

Постанову Кабінету Міністрів України «Про проведення торгів (тендерів) у будівництві», яку було прийнято у вересні 1998 року, з метою врахування особливостей, які виникають під час проведення тендерів в Україні на виконання робіт та послуг вітчизняними та іноземними підприємствами і організаціями усіх форм власності під час будівництва нових об'єктів та споруд виробничого та невиробничого призначення, технічного переозброєння діючих підприємств, реставрації пам'яток архітектури, капітального ремонту об'єктів та інше. У разі коли очікувана вартість будівництва дорівнювала або перевищувала 200 000,00 гривень, необхідно було оголошувати тендер. За

умови, коли орієнтовна (розрахункова) вартість контракту перевищувала 1 мільйон доларів, необхідно було публікувати тендери в офіційних міжнародних виданнях [37].

Наразі в Україні діє система електронних закупівель Prozorro. Дана платформа дозволила зекономити вже 42 млрд гривень у 2023 році, що на 135% більше, ніж у 2022 році. Якщо звернути увагу на Prozorro Market (електронний каталог закупівель товарів), то у 2024 році було закуплено товарів на 30 млрд гривень, при цьому заощадити вдалося приблизно 3 млрд гривень, а у 2024 році – 9 млрд гривень. Згідно з окремими оцінками, станом на квітень 2025 року вже вдалося зекономити 45 млрд гривень [8]. Ці показники свідчать про високу ефективність системи та поточний її внесок у раціональне використання бюджетних коштів.

Узагальнену хронологію розвитку публічних закупівель в Україні починаючи з 2000 року за основними нормативними документами та їх змістовими характеристиками наведено у Додатку В.

Отже, розвиток публічних закупівель в Україні відбувався поетапно відображаючи політичні та економічні реформи у державі. Початкові нормативні акти 1990-х – 200-х років закріплювали базові принципи закупівель, однак не забезпечували достатнього рівня прозорості та ефективності. Реформування 2010-х років сприяло оновленню законодавчої бази, розширенню переліку процедур і підвищенню вимог до організації торгів.

Українська реформа публічних закупівель отримала широке міжнародне визнання: Prozorro було відзначено низкою престижних нагород, а сама система стала прикладом для інших країн у сфері вдосконалення закупівельних процедур.

Станом на сьогодні система публічних закупівель в Україні є сучасною, цифровою, гнучкою та постійно модернізується. Її розвиток відповідає європейським підходам та сприяє підвищенню ефективності використання

державних коштів.

### 1.3. Особливості здійснення закупівель в умовах воєнного стану

Ранок 24 лютого 2022 року – початок повномасштабного вторгнення військ російських загарбників на українську землю. Війна змінила відношення та підхід до багатьох сфер діяльності, зокрема вплинула і на проведення державних закупівель.

Одразу з початком війни в Україні Кабінет Міністрів України дозволив здійснювати закупівлі без електронної системи Prozofo. Задля цього починаючи з 28 лютого 2022 року біла ухвалена спеціальна Постанова № 169 «Деякі питання здійснення оборонних та публічних закупівель товарів, робіт і послуг в умовах воєнного стану» [5], яка позбавляла замовників обов'язку здійснювати процедури закупівель і спрощених закупівель передбачених Законами «Про публічні закупівлі» та «Про оборонні закупівлі». Держава обмежила права платників податків мати прозорі, конкурентні механізми використання бюджетних коштів, проте це дало перевагу органам державної влади швидко реагувати на виклики війни.

Відповідно до Постанови № 169, замовникам було надано право здійснювати закупівлі товарів, робіт і послуг на законних підставах без застосування процедур, визначених чинним законодавством. Фактично це дозволило уникати переговорних процедур та відкритих торгів, що надало замовникам можливість укладати прямі договори з будь-якими суб'єктами господарювання на власний розсуд.

Прийняття Постанови № 169 зменшило обсяг застосування Закону про публічні закупівлі. Це призвело до зниження рівня конкуренції, зменшення ефективності закупівель і появи інформації про укладення прямих контрактів на

неринкових умовах, навіть попри наявність зацікавленості постачальників брати участь у відкритих торгах в електронній системі. Водночас норми Закону формально не були скасовані.

Слід зазначити, що розвиток у сфері державних закупівель є доцільним лише за умови забезпечення конкуренції. Йдеться про технологічні рішення, електронну систему закупівель, електронні майданчики, діяльність централізованих закупівельних організацій (далі – ЦЗО) та громадських інституцій, а також про участь постачальників і замовників як державного, так і приватного секторів, що створює тисячі робочих місць у цих сферах.

Протягом березня – квітня 2022 року Кабінет Міністрів України неодноразово вносив зміни до Постанови № 169, однак вони істотно не вплинули на ситуацію у сфері закупівель. Важливим кроком стало ухвалення 29 червня 2022 року нової редакції, якою було відновлено обов'язок застосування спрощених закупівель або електронного каталогу у випадках, коли вартість закупівель дорівнювала або перевищувала 50 тисяч гривень. Водночас замовникам дозволялося використовувати ці інструменти і при закупівлях меншої вартості.

10 вересня 2022 року набули чинності зміни до цього Закону. Нові процеси та їх правила проведення державних закупівель Кабінетом Міністрів України прописалися у Постанові «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» [27]. Даною Постановою було змінено порядок функціонування електронної системи закупівель. Слідом з Постанови № 169 виключили положення про публічні закупівлі.

Особливості, визначені Постановою № 1178, зобов'язують замовників проводити публічні закупівлі товарів, робіт і послуг відповідно до вимог Закону

України «Про публічні закупівлі» [38] з урахуванням встановлених винятків та уточнень. Зокрема, було запроваджено такі нововведення: можливість здійснювати закупівлі для задоволення планових потреб наступного року; право відокремлених підрозділів замовника проводити закупівлі самостійно (за рішенням замовника); визначення предмета закупівлі окремо для кожного відокремленого підрозділу.

Замовник самостійно та на безоплатній основі через авторизований електронний майданчик оприлюднює в електронній системі закупівель річний план – найперший етап у роботі безпосередньо з електронною системою [27]. Вартість межі та актуальні способи проведення закупівель наведені у Додатку Б.

Постановою № 1178 внесені зміни і до основної процедури закупівель – відкритих торгів. Оголошення про проведення відкритих торгів з особливостями та оприлюднення тендерної документації замовник розміщує не пізніше ніж за 7 днів до кінцевого строку подання тендерних пропозицій, а на закупівлю робіт не пізніше ніж за 14 днів. Також необхідно вказати у тендерній документації прийняття або неприйняття до розгляду тендерної пропозиції, яка є вищою, ніж очікувана вартість предмета закупівлі [27]. Зачасту, наприклад, бюджетні установи не приймають таких пропозицій, так як мають конкурентну суму виділення з державного бюджету.

Замовники отримали можливість не зазначати кваліфікаційні критерії у тендерній документації у разі закупівлі товарів. Для закупівлі робіт і послуг, як і раніше, необхідно встановлювати щонайменше один із кваліфікаційних критеріїв, визначених статтею 16 Закону України «Про публічні закупівлі».

Щодо підстав для відмови в участі у процесі закупівлі, передбачених статтею 17 Закону. Переможець процедури закупівлі зобов'язаний оприлюднити в системі Prozorro документи, що підтверджують відсутність підстав, передбачених пунктами 3, 5, 6 та 12 частини першої і частиною другою

статті 17 Закону. Перевірку інших підстав замовник здійснює самостійно, за винятком випадків, коли доступ до відповідних державних реєстрів є обмеженим.

Для проведення відкритих торгів із використанням електронного аукціону, передбачено подання щонайменше двох тендерних пропозицій. Якщо ж подається лише одна пропозиція, електронна система закупівель після завершення строку її подання, встановленого замовником в оголошенні про проведення торгів, не здійснює автоматичної оцінки. У цьому випадку така пропозиція визначається найбільш економічно вигідною [27].

На етапі розгляду тендерних пропозицій замовник має право неодноразово вимагати від учасників усунення виявлених невідповідностей через електронну систему закупівель. Виняток становлять випадки, коли відсутнє забезпечення тендерної пропозиції, а також відсутня інформація чи документи, що підтверджують технічні та якісні характеристики предмета закупівлі, запровадженого учасником.

Наступною важливою новацією стало скорочення строку оскарження процедур закупівель. Відповідно до нових правил, він становить лише 5 днів з моменту оприлюднення в електронній системі закупівель повідомлення про намір укласти договір. Після завершення цього періоду замовник зобов'язаний укласти договір із переможцем торгів у межах строку дії його пропозиції, але не пізніше ніж через 15 днів із дати прийняття рішення. У виняткових випадках цей строк може бути подовжено до 60 днів, але виключно за наявності належного обґрунтування [27].

Крім того, у Постанові № 1178 передбачено перелік виняткових випадків, коли закупівлі можуть проводитися без використання процедур, визначених Законом та самою Постановою. Це стосується, зокрема:

- здійснення заходів із ліквідації наслідків бойових дій та відновлення інфраструктури населених пунктів у період воєнного стану;

- забезпечення нагальних потреб функціонування держави під час воєнного стану;
- проведення заходів щодо пошуку осіб, зниклих безвісти за особливих обставин, їх репатріації та повернення (як військовослужбовців, так і цивільних осіб);
- виконання завдань, покладених на Державне управління справами в умовах дії воєнного стану;
- реалізації заходів з ліквідації наслідків бойових дій у будь-яких сферах державної діяльності.

Окремо, у пункті 13 Постанови № 1178 визначено ще один розширений перелік винятків, який частково базується на положеннях попередніх нормативних актів (Закону та Постанови № 169), але водночас містить і низку нововведень. Серед них:

- можливість здійснення закупівель товарів, робіт і послуг з метою підготовки до опалювального сезону (крім закупівлі енергоносіїв);
- проведення закупівель у випадку відміни відкритих торгів через відсутність учасників, за умови, що предмет закупівлі, його технічні, кількісні та якісні характеристики не будуть відрізнятися від вимог, що були визначені замовником у тендерній документації;
- здійснення закупівлі послуг з адвокатської діяльності.

Придбання замовниками товарів і послуг (крім послуг з поточного ремонту), вартість яких дорівнює або перевищує 100 тисяч гривень, послуг з поточного ремонту, вартість який дорівнює або перевищує 200 тисяч гривень, може здійснюватися шляхом без застосування процедури відкритих торгів та/або електронного каталогу для закупівлі у разі, коли закупівлі товарів і послуг здійснюється у підприємства/організації, що засновані громадянською організацією осіб з інвалідністю та отримали дозвіл на право користуватися пільгами з оподаткування відповідно до законодавства [27].

Договір про закупівлю за результатами проведеної процедури закупівлі згідно з пунктами 10 і 13 цих особливостей укладається відповідно до Цивільного кодексу України з урахуванням положень статті 41 Закону, крім частин другої – п'ятої, сьомої – дев'ятої статті 41 Закону, та цих особливостей.

28 серпня 2025 року Господарський кодекс України втратив чинність. Це передбачено Законом України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» № 4196-IX від 09.01.2025 [36].

Метою змін є усунення дублювання норм між Цивільним та Господарським кодексами України (далі – ЦКУ та ГКУ), спростити регулювання та наблизити українське законодавство до стандартів Європейського Союзу. Після 28.08.2025 усі відносини між суб'єктами господарювання регулюватимуться ЦКУ та спеціальними законами. Для поступового переходу встановлено трирічний перехідний період – до 28 серпня 2028 року.

Після скасування Господарського кодексу, усі закупівельні договори потребують адаптації до норм Цивільного кодексу. Відбулися зміни, які необхідно врахувати під час укладання договорів про закупівлю. Істотні умови договорів визначаються частиною 1 статті 638 Цивільного кодексу України. У порівняльній таблиці 1.1 наочно видно усі зміни.

Суттєвим нововведенням особливостей здійснення публічних закупівель є можливість змінювати ціну за одиницю товару у бік зменшення за умови коливання такого товару на ринку, причому обмеження в 10% раз на 90 днів, що регламентував Закон, на даний момент не діє.

Таблиця 1.1

### Порівняння умов закупівельних договорів після відміни ГКУ

Елемент договору	Господарський кодекс до	Цивільний кодекс + Закон «Про
------------------	-------------------------	-------------------------------

	28.08.2025	публічні закупівлі» після 28.08.2025
Правова частина	«Господарський договір» як окремий вид договорів	Єдиний «Цивільно-правовий договір» (стаття 638 ЦКУ)
Істотні умови	Визначені прямо у ГКУ: предмет, ціна, строки, відповідальність, порядок розрахунків тощо	Визначаються статтею 638 ЦКУ: предмет + умови, обов'язкові за Законом України «Про публічні закупівлі» + умови, щодо яких наполягає сторона
Предмет	Обов'язковий елемент	Обов'язковий, але повинен бути максимально конкретизований (товар/ послуга/ робота, характеристики, обсяг, якість)
Ціна	Обов'язковий, чітко визначений елемент договору	У ЦКУ не завжди обов'язковий, але для закупівельних договорів є істотною умовою (вимагається Законом)
Строк дії договору	Вказувався обов'язково у Господарському договорі	У ЦКУ не завжди істотним пункт, але для закупівель є обов'язковим (вимагається Законом)
Відповідальність сторін	Штрафи та пеня часто передбачалися вільно, без верхньої межі	Пеня обмежена. Не більше подвійної облікової ставки НБУ за період прострочення
Форма договору	Переважно письмова, передбачено особливості для держзакупівель	Письмова форма зберігається – обов'язкова умова Закону «Про публічні закупівлі» (тендер, Prozorro)
Попередньо укладені договори	ГКУ вимагав укласти основний договір протягом 1 року	У ЦКУ це обмеження відсутнє, що є більш гнучким для бізнесу

Також з'явилася підстава для внесення змін до істотних умов договору у зв'язку зі зміною системи оподаткування пропорційна до змін податкового навантаження. Процедура оскарження у сфері публічних закупівель залишилася майже незмінною за своїм змістом, проте було скорочено строки для подання та розгляду скарг. Так, учасники мають право оскаржити тендеру документацію, однак зробити це вони можуть не пізніше ніж за три дні до зменшення строку подання тендерних пропозицій. Якщо ж учасник бажає оскаржити рішення, дії або бездіяльність замовника, які відбулися вже після етапу оцінки тендерних пропозицій, то на подання такої скарги відводиться 5 днів із моменту оприлюднення відповідного рішення замовником.

Антимонопольний комітет України (далі – АМКУ), як орган оскарження,

також працює у скорочені строки. Він має 2 робочі дні з дати внесення скарги до реєстру, щоб ухвалити рішення про її прийняття до розгляду або відмову у цьому. Безпосередній розгляд скарги здійснюється протягом 7 робочих днів, але цей термін може бути аргументовано продовження до 12 робочих днів.

З початком повномасштабної війни, Україна була змушена оперативного переглянути механізми здійснення публічних закупівель, адже у нових умовах виникла нагальна потреба у звичайному скороченні строків проведення процедур.

Першим кроком у цьому напрямку стало ухвалення Постанови Кабінету Міністрів України № 169, яка фактично передбачала тимчасове скасування проведення публічних закупівель у системі Prozorro на період дії воєнного стану. Головною метою уряду було не допустити перебоїв із постачанням критично важливих механізмів та мінімізувати ризики, пов'язані з розкриттям чутливої інформації в електронній системі закупівель під час війни в Україні.

Вже 29 червня 2022 року Кабінет Міністрів України вніс зміни до Постанови № 169. В них було зазначено, що замовники, які здійснюють закупівлі у сфері оборони або для задоволення першочергових потреб функціонування держави, отримали можливість і надалі застосовувати спрощений підхід без використання системи Prozorro. Для всіх інших замовників було повернуто обов'язок проводити спрощені закупівлі або здійснювати їх через Prozorro Market, якщо вартість закупівлі становить або перевищує 50 тисяч гривень.

Етап перезавантаження державних закупівель під час воєнного стану було здійснено з набуттям чинності Постанови № 1178 від 19 жовтня 2022 року. У ній йдеться про обов'язок замовників здійснювати закупівлі без застосування електронної системи Prozorro. У таких ситуаціях дозволяється укладати прямі договори, за умови обов'язкового подальшого розміщення звіту про укладений договір у системі. Такі винятки охоплюють широкий спектр потреб.

По-перше, це випадки, передбачені Законом України щодо застосування переговорної процедури закупівлі. По-друге, мова йде про окремі закупівлі, такі як: придбання товарів та послуг для забезпечення національної безпеки; проведення робіт, спрямованих на відновлення аварійної інфраструктури, наприклад ремонт чи закупівля генераторів. Окрім цього, у сферу таких винятків входять: закупівлі для потреб цивільної оборони; будівництво та ремонт об'єктів капітальної інфраструктури; зведення захисних споруд; забезпечення житлом осіб, які були тимчасово переміщені зокрема через природні катастрофи чи воєнні дії.

Закупівлі без використання електронної системи можна використовувати під час закупівлі реконструкції та ремонту критичної інфраструктури. Основна мета полягає у поверненні відкритих торгів за новими пороговими межами, зниження строків проведення процедури та її оскарження, можливості використання електронного каталогу без обмеження граничних вартісних меж.

Відтепер, якщо учасник/виконавець/постачальник – юридична особа, бенефіціарний власник має громадянство Російської Федерації, Республіки Білорусь чи Ісламської Республіки Ірану, то підлягає миттєвого відхилення.

Закон України № 3988-IX від 19 вересня 2024 року, який набрав чинності 23 жовтня 2024 року, зобов'язує замовників оприлюднювати договір про закупівлю та його додатки, що містять інформацію про ціни на матеріальні ресурси у машинозчитувальному форматі протягом трьох робочих днів [20]. Ці вимоги поширюються на договори щодо послуг поточного ремонту, робіт з будівництва, реконструкції, тощо.

Отже, в умовах воєнного стану, було тимчасово змінено стандартні процедури закупівель задля забезпечення оперативності та безперервного функціонування державних органів та установ.

Висновки до першого розділу

1. Визначено, що публічні закупівлі є ключовим механізмом забезпечення ефективного та раціонального використання бюджетних ресурсів, а також важливим інструментом зміцнення економічної безпеки бюджетних установ. Їх роль виходить за межі простого придбання товарів і послуг, оскільки система закупівель виконує низку важливих функцій.

2. Ознайомлено з історичними передумовами формування системи закупівель в Україні та встановлено, що її розвиток проходив поетапно: від державних замовлень початку 1990-х до сучасної електронної системи Prozzogo. Особливо значущими стали реформи 2015-2016 років, які забезпечили прозорість процедур, підвищили конкуренцію та мінімізували корупцію. Подальші нововведення, включно з редакцією Закону України у 2019 році, удосконалили механізми оцінки пропозицій, порядок оскарження та процедуру спрощених закупівель.

3. Розглянуто специфіку здійснення публічних закупівель в умовах воєнного стану, що привело до тимчасової зміни стандартних процедур задля забезпечення оперативності та безперебійного функціонування державних органів та установ. Постанова № 169 дозволила укладати прямі договори без використання електронної системи, а вже Постанова № 1178 частково відновила подальші конкретні механізми, водночас надавши замовникам низку винятків для закупівель у невідкладних умовах та визначивши оновлені правила торгів, оскарження, розгляду пропозицій і формування тендерної документації. Обґрунтовано, що відміна Господарського кодексу України у 2025 році спричинила зміну правової бази для укладання закупівельних договорів: тепер вони ґрунтуються виключно на положеннях Цивільного кодексу України та вимогах Закону «Про публічні закупівлі».

## РОЗДІЛ 2. СТАН ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬ БЮДЖЕТНОЇ УСТАНОВИ КЗО «ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНИЙ ЦЕНТР № 1» ДОР»

### 2.1. Фінансово-економічна характеристика та оцінка стану економічної безпеки бюджетної установи у розрізі окремих складових

Необхідність постійного дотримання економічної безпеки зумовлюється об'єктивно наявним для кожного суб'єкта господарювання завданням забезпечення стабільності функціонування та досягнення цілей діяльності. Рівень економічної безпеки фірми залежить від того, наскільки її керівництво та спеціалісти будуть спроможні уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки.

Комунальний заклад освіти «Дніпропетровський навчально-реабілітаційний центр № 1» Дніпропетровської обласної ради», надає послуги нематеріального характеру для задоволення соціальних, культурних та інших суспільних потреб. Він є матеріальною гарантією реалізації найважливіших конституційних прав громадян на здобуття повної загальної середньої освіти для дітей з інтелектуальними порушеннями розвитку, зі складними порушеннями, з інвалідністю, розладами поведінки, з розладами аутичного спектру, наданням їм першої домедичної допомоги тощо.

Заклад освіти здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та установчого документу – Статуту. Установа не займається комерційною діяльністю та належить до неприбуткових організацій. Основною метою її діяльності є надання загальноосвітніх послуг, спрямованих на досягнення економічних та соціальних результатів без мети одержання прибутку.

Економічна безпека передбачає стан захищеності будь-якої установи за різними її напрямками роботи. Оцінити об'єктивно наскільки є захищеним підприємство від різного типу загроз та ризиків за якимось одним критерієм практично неможливо, тому для діагностики рівня економічної безпеки установи, умовно в її складі виділяють кілька складових (рис.2.1).



Рис. 2.1. Складові економічної безпеки

Фінансова складова бюджетної установи проявляється у плануванні комплексу заходів та оперативній реалізації цих заходів під час здійснення фінансово-економічної діяльності. Розробка прогнозів та планів економічного та соціального розвитку держави – процес достатньо складний та довготривалий, який вимагає зведення прогнозних та планових показників.

Фінансово-економічна безпека установ бюджетної сфери охоплює комплекс заходів, спрямованих на захист їхніх фінансових ресурсів, мінімізацію ризиків нецільового використання коштів, недофінансування, внутрішніх та

зовнішніх загроз, що мають вплив на стабільність функціонування закладу. Управління фінансово-економічною безпекою передбачає формування такої системи, яка дозволяє забезпечити цільове, раціональне та ефективне використання бюджетних коштів відповідно до чинного законодавства [3].

Бюджетне планування – це процес, під час якого держава чи організація заздалегідь розраховує, який дохід отримає та на що їх витратить.

Як і будь-яка бюджетна установа, заклад здійснює бюджетне планування у два етапи: виконання комплексних розрахунків за макроекономічними показниками та встановлення конкретних зв'язків бюджету з усіма фінансовими планами. Бюджетний період для всіх бюджетів, що складають бюджетну систему України, становить один календарний рік, який починається з 1 січня та завершується 31 грудня того ж року.

Заклад за джерелами фінансування здійснює свою діяльність за кошти місцевого бюджету. Фінансування здійснюється на основі кошторису.

Формування доходної частини кошторису здійснюється на підставі індивідуальних розрахунків асигнувань та відрахувань до бюджету з кожного джерела доходів, що передбачаються на плановий період. У видатковій частині кошторису зазначається загальна сума витрат установи з розподілом їх за статтями бюджетної класифікації (поквартально), у тому числі витрат за рахунок бюджетних асигнувань і позабюджетних коштів (окремо). Витрати бюджетних установ складаються з витрат на капітальні вкладення і витрат на поточне утримання установи.

Кошторис затверджується за загальним та спеціальним фондом на рік без розподілу за періодами в обсязі, який дорівнює сумі цих фондів. Зміни до кошторису і плану асигнувань вносяться у разі потреби. Доходи (прибутки) неприбуткової організації використовуються виключно для фінансування видатків на утримання такої організації, реалізації мети (цілей) та напрямів діяльності, визначених її установчими документами.

Заклад освіти має дві основні функції по загальному фонду за КПКВК 0611025 (кошти місцевого бюджету) та 0611035 (кошти освітньої субвенції). У 2020 році відбувся розподіл державної субвенції «Нова українська школа» (далі – НУШ) для закладів загальної середньої освіти. Це фінансування йшло на оснащення школи (переважно 4-х класів, які з вересня 2021 року переходили на новий Державний стандарт базової середньої освіти). Департамент освіти і науки облдержадміністрації спільно з місцевими органами управління освітою складами плани потреб шкіл на закупівлю меблів для початкових та 4-х класів, різні дидактичні матеріали, ноутбуки для вчителів, обладнання для кабінетів. Обов'язкова умова – співфінансування з місцевим бюджетом. Відсоток співфінансування у 2020 році становив мінімум 10% з місцевого бюджету. Особливим цей рік був тим, що акцент зробили не тільки на початковій школі, а й на підготовці 5-х класів до впровадження НУШ. Окремий компонент субвенції передбачав закупівлю ноутбуків для вчителів за допомогою централізованих закупівель.

2021 рік – отримання додаткових коштів по загальному фонду на оздоровлення та відпочинок дітей. Кошти були зараховані у травні на новий КПКВК 0613140, який виключно був спрямований на оздоровлення та відпочинок дітей (крім заходів з оздоровлення дітей, що здійснювалися за рахунок коштів на оздоровлення громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи).

Путівки були придбані у ДП «Клінічний санаторій «Карпати» у Закарпатській області після двічі відмінених конкурентних торгів. У вартість путівки на 21 день були включені витрати на: харчування вихованців, медикаменти та медичний персонал, мінеральні води, культурно-масові та соціальні заходи, оплату праці персоналу, амортизацію основних фондів виробничого призначення.

2022-2023 роки були «застойними». У зв'язку з повномасштабним

вторгненням росії на території України, заклад освіти припиняв свою діяльність. Тривав процес облаштування найпростішого укриття для подальшої більш безпечної роботи, яке до речі фінансувалося з основної функції загального фонду. Наступним етапом було введення змішаної форми навчання з подальшим введенням 3-х разового харчування вихованців закладу. Процес пристосування до роботи з дітьми з інтелектуальним порушенням розвитку в умовах війни був непростим.

У 2024 році установа вперше отримала субвенцію з державного бюджету місцевим бюджетам за спеціальним фондом на харчування учнів 1-4 класів за КПКВК 0611403. За даним кошторисом необхідно було попередньо прорахувати кількість учнів початкових класів, які планують харчуватися у період з січня по травень поточного року. Вже влітку надійшла інформація стосовно нової субвенції на першу половину 2024-2025 навчального року для учнів старших класів. Знову необхідно було повторити алгоритм для учнів 9-11 класів на першу половину 2024-2025 навчального року.

Фінансова складова сильно переплітається з інформаційною складовою. Вона забезпечує надійність, захищеність та ефективність управління інформацією, що прямо чи опосередковано впливає на фінансово-господарську діяльність закладу.

Кошториси, бюджетні запити, звіти – формуються щорічно і відправляються до обласного департаменту освіти, а також фінансових органів. Усі закупівлі проводяться через систему Prozorro – відображають реальні витрати на харчування, комунальні послуги, обладнання, ремонти. Відповідальність за внутрішній аудит покладається на керівника та головного бухгалтера.

Документація з освітнього процесу, регламенти роботи з персональною інформацією, бази даних працівників та вихованців мають захищений доступ. Відомості про стан здоров'я, особливі освітні потреби, результати корекційної

роботи мають резервне копіювання та шифрування файлів. Відповідальність за конфіденційність інформації несе керівник та заступники директора з навчально-виховної роботи.

Якщо звернути увагу на технічні аспекти інформаційної безпеки, то близько 50% учнів та 90% вчителів оснащені ноутбуками, планшетами та хромобуками з ліцензійним антивірусом для захисту від різних вірусів та втрати даних.

Інтелектуальна складова не менш цікава. До її сильних сторін, я можу сміливо віднести те, що реабілітаційний центр діє як інституція з високими стандартами щодо дітей з особливими освітніми потребами (далі – ООП). Наявність корекційно-розвиткового відділення, а також індивідуальних програм реабілітації – індикатор глибокого знання та застосування міждисциплінарних знань. Центр функціонує відповідно до вимог НУШ та орієнтований на компетентне навчання, що свідчить про використання сучасних підходів в освіті. Це передбачає високий професіоналізм персоналу.

Сформовані цінності закладу, включаючи дитиноцентризм, комп'ютерну орієнтацію, атмосферу довіри тощо – демонструють етичну, інноваційну й педагогічно грамотну позицію.

Освітній рівень педагогів становить 92% вчителів з вищою освітою (57 із 62 педагогів). П'ятеро осіб навчаються на магістратурі, що свідчить про розвиток персоналу.

Щорічно весь педагогічний склад проходить підвищення кваліфікації в КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти», або в Інституті післядипломної педагогічної освіти, а також один раз на три роки проходить переатестацію, що забезпечує актуалізацію педагогічних практик та знижує ризики професійного «вигорання».

Працівники центру постійно здійснюють методичну, публікаційну та винахідницьку діяльність, яка спрямована на вдосконалення освітнього процесу

для дітей з ООП.

Щодо кадрової складової закладу, можемо зазначити, що у Стратегії розвитку закладу освіти на 2022-2026 роки чітко визначено кадрові завдання, серед яких – мотивація, самоосвіта, створення сприятливого середовища для праці. Упроваджується методична та психологічна підтримка персоналу, а також організовується рефлексивно-розвивальна робота.

Найголовнішим ресурсом є трудовий, від його якості та ефективного використання залежить результат діяльності закладу. Трудові ресурси даного закладу являють собою сукупність працівників різного професійно-кваліфікованого рівня, що входить до його облікового складу. Заклад освіти зацікавлений у висококваліфікованих працівниках, які пройшли спеціалізацію відповідно до профілю клінічних захворювань, дітей з розумовою відсталістю, затримкою психічного розвитку у поєднанні з тяжкими порушеннями мовлення вихованців. Продуктивність та ефективність праці працівників залежить від їх норми відпрацьованого часу, заробітної плати та підвищення кваліфікації. Середньооблікові показники штатних працівників можна розглянути у табл. 2.1, де добре показана позитивна динаміка.

Станом на 01 січня 2025 року заклад налічує 103 працівника, з яких 62 людини педагогічного персоналу. Переважають жінки, їх 79, а чоловіків всього 24 людини. Це може свідчити про знижену гендерну різноманітність, що в окремих випадках впливає на стиль управління, але в освітньому середовищі не є критичним ризиком.

За віковою структурою близько 17 чоловік пенсіонерів. Наявність досвідчених фахівців – плюс для передачі знань. Разом з тим, зростає ризик втрати інституційної пам'яті у разі виходу на пенсію без підготовки наступників.

Хочу відмітити, що заклад має низьку плинність кадрів, оскільки за останні 8 місяців жодної людини за власним бажанням, або ж за згодою сторін,

не залишило своєї посади. Скорочень персоналу також не було. Високий рівень стабільності персоналу позитивно впливає на інтелектуальний капітал.

Таблиця 2.1

## Показники трудових ресурсів штатних працівників

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.
Облікова кількість штатних працівників, осіб	121	115	103	101	103
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною, осіб	8	8	7	8	8
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	96	93	94	91	92
Відпрацьовано людино-днів на 1 працівника	328	306	312	311	325
Середня тривалість робочого дня, год	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5
Кількість відпрацьованих людино-годин (у цілих числах за рік)	25654	23923	24336	23923	24226
Фонд оплати праці за рік у тис. грн: штатних працівників, тис. грн	4998,2	5066,5	5156,8	5250,8	5399,7
основної заробітної плати, тис. грн	1989,5	2193,3	2536,5	2619,5	2789,3
надбавки до тарифних ставок, тис. грн	2007,3	2229,9	2531,6	2598,8	2621,6

Техніко-технологічна складова економічної безпеки відповідає за захищеність матеріально-технічної бази та використання технологій, які забезпечують безперервність освітнього процесу та збереження майна закладу.

Відповідно до Стратегії розвитку Комунального закладу освіти «Дніпропетровський навчально-реабілітаційний центр № 1» Дніпропетровської обласної ради» на 2022-2026 роки, визначено стратегічне завдання на покращення матеріально-технічного оснащення освітньої діяльності закладу, забезпечення найбільш сучасним та прогресивним навчальним обладнанням і корекційними технологіями, інформаційно-технічними засобами та затишними умовами утримання вихованців. Заклад заснований на спільній власності територіальних громад сіл, селищ та міст Дніпропетровської області і перебуває в управлінні Дніпропетровської обласної ради. Територія навчально-

реабілітаційного центру зонована, благоустроєна та огорожена. До складу інфраструктури входять п'ять основних споруд: навчальний і спальний корпуси, їдальня, майстерня та спортивна зала. Також облаштовано два спортивні майданчики та найпростіше укриття.

Навчальні кабінети обладнані відповідно до вимог для дітей з ООП. Функціонують кабінети інформатики (20 комп'ютерів), психологічного розвантаження, практичного психолога, логопедичні, реабілітаційні та кабінети соціально-побутової орієнтації. Уроки трудового навчання проводяться у спеціально облаштованих майстернях – столярній, слюсарній та з народно-прикладного мистецтва. Для педагогів створено методичні кабінети та кімнати відпочинку. Бібліотечний фонд налічує 3164 підручники для дітей з ООП та 3915 одиниць художньої літератури.

Технічні засоби навчання (далі – ТНЗ) закладу освіти на початок навчального 2025-2026 року включають: 20 комп'ютерів у навчальному кабінеті; 89 ноутбуків, 1 хромобук та 22 планшети для учнів та персоналу; 8 мультимедійних проєкторів з необхідним обладнанням; 13 телевізорів; 3 інтерактивні дошки; 4 лазерних принтери; 2 сканери; 7 багатофункціональних пристроїв; 6 бездротових адаптерів Wi-Fi; 5 звукопідсилювальних апаратів; 3 фотокамери; 2 комп'ютерні слухові та слухомовні тренажери; 1 комплект телевізійного та аудіозуального обладнання; 23 музичні центри; 2 безпроводні звукові системи та підсилувачі; 4 відеокамери; 6 комплектів мікрофонів; 6 джерел безперебійного живлення.

У закладі активно впроваджуються інтерактивні платформи та електронний документообіг, що підвищує ефективність управління освітнім процесом. Постійно здійснюється підвищення кваліфікації педагогічних працівників у сфері цифрових технологій.

У період повномасштабного вторгнення заклад зіткнувся з викликами, пов'язаними з перебоями електроенергії. Завдяки благодійній допомозі від

Всеукраїнської громадської організації «Всеукраїнська рада реанімації (ресусцитації) та екстреної медичної допомоги» заклад отримав два трифазні промислові генератори JAGUAR-70YC-DIESEL-T RI-E2-LS-V1 з інвертором живлення та комплектом витратних матеріалів. Також від Благодійного фонду Євгена Пивоварова отримано систему зберігання енергії POWERWALL2 15KW, 13KWH, M48 із системою автоматичного резервного живлення Backup Gateway2. Обладнання успішно введено в експлуатацію та використовується для забезпечення безперебійної роботи закладу.

Установа обладнана сучасними приладами обліку води, теплової та електричної енергії. Хоча я б особисто замінила лічильники на автоматичні, які самостійно б передавали показники. Розроблено та реалізується план заходів із впровадження системи енергозбереження, який включає: проведення планово-попереджувальних робіт на мережах тепло- та водопостачання; промивку системи опалення перед початком опалювального сезону; заміну освітлювальних приладів на енергоефективні; постійний моніторинг споживання енергоресурсів; тематичні заняття з підвищення культури енергоспоживання серед учасників.

Стан протипожежного обладнання є також одним із ключових аспектів. Протипожежний щит, вогнегасники, пожежний гідрант, пожежні рукави, інструкції з пожежної безпеки та плани евакуації на кожному поверху будівель – наявне у достатній кількості згідно норм. При перевірці Державної служби безпеки України у кінці 2024 року було виявлено порушення вимог пожежної, техногенної безпеки та цивільного захисту при перевірці шляхів евакуації, а саме протипожежного люка. Двері на шляхах евакуації відчинялися не напрямку входу та не ущільнені в притулах. Влітку 2025 року порушення було усунуто.

Щорічно укладається договір на технічне обслуговування протипожежної сигналізації та обладнання системи відеоспостереження, який включає перелік

послуг із здійснення щомісячного зовнішнього огляду на відсутність механічних ушкоджень, корозії, бруду, міцності кріплень. Щоквартально здійснюється перевірка димових сповіщувачів, звукових та світлових оповіщувачів, блоків автоматики та заряду. Надаються послуги спостереження за ручними системами тривожної сигналізації, що встановлена на об'єкті з реагуванням нарядів Національної поліції України.

Завжди є загрози та ризики у будь-якій зі складових. Важливо вчасно усунути їх. Однією з основних є модернізація навчальних та управлінських технологій. Навчальний заклад постійно здійснює підвищення кваліфікації педагогів, використовує інтерактивні платформи, впроваджує електронний документообіг для управління навчальним процесом.

Задля усунення ризику зривів навчального процесу, під час перебоїв електричної енергії, було облаштовано та введено в експлуатацію отримані генератори, а також залучено фінансування на закупівлю річної норми дизельного палива для їх належної роботи. Заклад забезпечено сучасними засобами обліку води, теплової та електричної енергії.

Завдяки системному підходу до технічного оснащення, впровадженню сучасних технологій і підвищенню рівня цифрової компетентності працівників, КЗО «Дніпропетровський навчально-реабілітаційний центр № 1» ДОР» забезпечує стійкість освітнього процесу, надійність матеріально-технічної бази та високий рівень економічної безпеки.

Розглянемо також правову складову економічної безпеки установи. Комунальний заклад освіти «Дніпропетровський навчально-реабілітаційний центр № 1» Дніпропетровської обласної ради» діє в межах чинного законодавства України. Важливу роль відіграють постанови Кабінету Міністрів, накази Міністерства освіти і науки, рішення місцевих рад і власні внутрішні нормативні документи закладу.

Як і будь-яка бюджетна установа, заклад має чітко створену внутрішню

систему правового регулювання, яка включає: по-перше – Статут, який визначає мету діяльності закладу, структуру управління, права та обов'язки; по-друге – положення про закупівлі та посадові інструкції; по-третє має накази керівника з особливих напрямів діяльності (фінансової, кадрової та господарської).

Право на працю у бюджетній установі громадяни реалізують укладанням колективного, трудового договору або трудового контракту. Чисельність працівників бюджетної установи визначається штатним розписом. Затверджений вищою установою перелік найменувань посад постійних співробітників із зазначенням кількості однойменних посад (вакансій) та посадових окладів за структурними підрозділами установи. Він завжди складається організацією перед початком нового навчального року.

Фінансово-господарська діяльність здійснюється відповідно до бюджетного та податкового законодавства. Відповідальність за цільове та ефективне використання бюджетних коштів, дотримання фінансової дисципліни, проведення публічних закупівель відповідно до Закону «Про публічні закупівлі», своєчасне і повне ведення бухгалтерського обліку та звітності, прозорість у використанні публічних фінансів покладається на керівника та головного бухгалтера закладу.

Правова складова передбачає постійний юридичний контроль за всіма напрямками діяльності. Робота з договорами, увесь юридичний супровід покладений на бухгалтерський відділ установи. Особисто соєю порадою є ведення нової штатної одиниці – юрисконсульта. Це б значно полегшило роботу бухгалтерії.

Інноваційна складова КЗО «Дніпропетровський навчально-реабілітаційний центр № 1» ДОР» відображає рівень упровадження новітніх технологій, управлінських рішень, педагогічних підходів і цифрових інструментів, які сприяють підвищенню ефективності діяльності, зниженню ризиків і зміцненню фінансової стабільності установи. Для КЗО «ДНРЦ № 1»

ДОР» ця складова має особливе значення, оскільки заклад працює з дітьми з особливими освітніми потребами, що вимагає постійного вдосконалення методик, матеріально-технічного забезпечення та управлінських процесів.

Тут активно впроваджуються сучасні підходи до навчання й реабілітації дітей з ООП. Зокрема, використовуються інтерактивні мультимедійні засоби, логопедичні програми, комп'ютерні слухомовні тренажери, а також технології сенсорної інтеграції, які сприяють розвитку когнітивних і комунікативних навичок учнів. Педагоги застосовують індивідуальні освітні траєкторії, що відповідають концепції Нової української школи, а також STEM-технології, які розвивають творчість і практичне мислення вихованців.

Одним із ключових напрямів інноваційної діяльності є цифровізація освітнього середовища. У закладі функціонує комп'ютерний клас із 20 робочими місцями, більше 80 ноутбуків, інтерактивні дошки, мультимедійні проектори та планшети, які використовуються під час навчального процесу. Впроваджено електронний документообіг, онлайн-звітність, цифрове ведення навчальних журналів і комунікацію з батьками через електронні платформи. Це дозволяє оптимізувати управлінські процеси, зменшити паперове навантаження ті підвищити ефективність контролю за якістю освіти.

Важливим елементом цієї складової є забезпечення енергоефективності та безперебійності роботи закладу. Після початку повномасштабного вторгнення та проблем з енергопостачанням у закладі було впроваджено резервні системи енергозабезпечення, про які описано вище. Це дозволило забезпечити сталість навчального процесу навіть за умов аварійних відключень електроенергії.

Інноваційна безпека неможлива без розвитку людського капіталу. Педагогічні працівники центру регулярно проходять курси підвищення кваліфікації, беруть участь у вебінарах, тренінгах і семінарах з використання нових освітніх технологій, а також опановують навички цифрової грамотності через платформи Prometheus, Дія.Освіта, EdEra. Це сприяє не лише

професійному зростанню педагогів, а й підвищенню якості освітніх послуг загалом.

КЗО «Дніпропетровський навчально-реабілітаційний центр № 1» ДОР» активно співпрацює з благодійними організаціями, громадськими фондами та державними структурами. Саме завдяки таким партнерствам заклад отримав сучасні генератори, систему зберігання енергії та інше обладнання. Це приклад ефективної інноваційно-ресурсної моделі, коли заклад не лише використовує бюджетні кошти, а й залучає додаткові ресурси через соціальні ініціативи, гранти та благодійні програми. Ми вважаємо, що інноваційна система закладу безпосередньо впливає на фінансову стійкість, якість освітнього процесу, імідж закладу та раціональне використання бюджетних коштів.

Екологічна складова економічної безпеки бюджетної установи полягає у забезпеченні раціонального використання природних, енергетичних та матеріальних ресурсів, зменшенні негативного впливу на навколишнє середовище та створенні безпечних і комфортних умов для учасників освітнього процесу.

Для КЗО «ДНРЦ № 1» ДОР» екологічна складова має подвійне значення – як фактор економічної ефективності (зменшення витрат на енергоносії, утримання будівель), так і як виховна складова (формування екологічної свідомості серед вихованців).

Заклад активно впроваджує заходи з енергозбереження та оптимізації споживання ресурсів. Розроблено та реалізується План енергозбереження, а також поступово впроваджується енергоефективні та екологічно безпечні рішення. Зниження витрат на електричну енергію близько 20-25%, зменшить навантаження на бюджет та поліпшить екологічні умови.

На території центру підтримується впорядкована та зелена зона – клумби, хвойні алеї, газони, дитячі майданчики. Щороку працівники та вихованці беруть участь у днях довкілля, акціях «Зелена школа», висадженні дерев, кущів та

квітів. Це не лише покращує естетику території, а й формує екологічну свідомість учнів через практичні дії.

Оскільки центр має реабілітаційну функцію, велика увага приділяється екологічному вихованню та практичному навчанню дітей екологічної поведінки. Одне із перших – проведення занять і тренінгів на тему: «Бережи природу», «Енергія без втрат», «Моє довкілля – моя відповідальність». Також викладачі разом із вихованцями закладу створюють еко-куточки у класах. Це допомагає підвищити екологічну культуру, розвиває відповідальність та екологічне мислення дітей.

Завдяки енергоефективним рішенням КЗО «Дніпропетровський навчально-реабілітаційний центр № 1» ДОР» щороку економить частину бюджетних коштів, які можуть бути спрямовані на оновлення навчального обладнання та розвиток інновацій. Комплексна реалізація екологічних, енергоощадних і виховних заходів забезпечує не лише збереження природного середовища, а й ефективне використання бюджетних ресурсів, покращення умов навчання і зміцнення позитивного іміджу закладу. Таким чином, екологічна політика центру – це поєднання раціонального господарювання, педагогічної місії та соціальної відповідальності.

Силова складова економічної безпеки передбачає сукупність організаційних, технічних і правових заходів, спрямованих на захист життя, здоров'я, майна, інформації та інфраструктури закладу від внутрішніх і зовнішніх загроз. Для закладів освіти, особливо таких як КЗО «Дніпропетровський навчально-реабілітаційний центр № 1» ДОР», де навчаються діти з особливими освітніми потребами, силова складова має підвищене значення, адже безпека дітей є пріоритетом номер один.

На території навчально-реабілітаційного центру встановлено огорожу по периметру, що унеможливорює несанкціонований доступ сторонніх осіб. Вхід до будівель здійснюється через контрольований пункт за пропуском, який

необхідно пред'явити на вході працівнику охорони, який веде журнал відвідування. Для безпеки дітей передбачено супровід вихованців у межах території закладу. Доступ до службових і технічних приміщень обмежений для сторонніх осіб, а в позаурочний час будівлі закриваються на сигналізацію.

Заклад оснащений сучасною системою відеоспостереження із записом даних у режимі 24/7, протипожежною сигналізацією та оповіщенням, тривожною кнопкою на пульт реагування Національної поліції. Проводяться регулярні навчання персоналу та учнів з евакуації, дій у разі пожежі або тривоги. Відповідальні особи щоквартально здійснюють перевірку стану протипожежних засобів і ведуть відповідну документацію.

З початком повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України, у структурі силової безпеки було облаштовано найпростіше укриття, проведено інструктажі з поведінки під час повітряної тривоги, встановлено систему оповіщення про небезпеку, підготовлено запаси води, медикаментів, ліхтарів і аптечок, укладено договір на обслуговування генераторів резервного живлення, що дозволяє забезпечити освітлення та роботу систем вентиляції під час відключень.

Усі працівники центру проходять перевірку служби охорони праці, а також інструктаж із цивільного захисту та техніки безпеки. Особи, відповідальні за охорону, мають відповідну кваліфікацію й несуть персональну відповідальність за дотримання вимог безпеки. Для нових співробітників проводиться вступний інструктаж із ознайомлення з маршрутами евакуації, правилами поводження з технічними засобами та реагування на надзвичайні ситуації.

Заклад підтримує постійний контакт із Національною поліцією, ДСНС, органами місцевого самоврядування. Працівники поліції періодично проводять інструктажі, профілактичні бесіди з учнями та персоналом. У випадках надзвичайних ситуацій охорона має прямиий канал зв'язку з черговою частиною

поліції, що забезпечує оперативне реагування.

Особливу роль у системі силової безпеки відіграє психологічна підтримка вихованців. У центрі функціонують кабінети психологічного розвантаження та практичного психолога, які допомагають дітям опанувати стрес, страхи та тривожність, що особливо актуально під час воєнного стану. Психологічна стабільність учасників освітнього процесу безпосередньо впливає на безпеку середовища, знижуючи ризик конфліктів і кризових ситуацій.

Розвинена силова складова сприяє не лише фізичній, а й економічній стійкості закладу, адже зменшує ризик аварій, втрат, пошкодження майна та репутаційних збитків. Для бюджетних установ, ринкова складова визначається особливостями державного фінансування, проведення закупівель, формування партнерських відносин і управління ресурсами.

Попри неприбутковий статус, заклад активно взаємодіє з елементами ринкової економіки. Навчально-реабілітаційний центр проводить державні закупівлі товарів і послуг через електронну систему Prozorro, укладає договори з приватними постачальниками продуктів харчування, палива, матеріалів, обладнання. Іноді залучає спонсорську та благодійну допомогу від недержавних фондів і громадських організацій, що є необхідним для неприбуткових організацій. Ринкова поведінка закладу спрямована на досягнення максимальної ефективності використання бюджетних коштів за принципами прозорості, конкуренції та економії.

Система Prozorro забезпечує ринкову конкуренцію між постачальниками. Заклад може обирати найкращі цінові пропозиції без втрати якості товарів, знизити вартість закупівель на 15-20% у порівнянні з прямими договорами, контролювати прозорість витрат через відкриту систему Dozorro, залучати ширше коло учасників, включно з місцевими підприємцями.

Заклад активно розвиває ринкові партнерства з різними постачальниками освітнього та медичного обладнання, благодійними фондами та органами

місцевого самоврядування.

Участь у системі публічних закупівель, розвиток партнерств та раціональне управління ресурсами забезпечують оптимізацію витрат, стабільність функціонування та підвищення довіри з боку громади й постачальників.

Інтерфейсна складова. У реабілітаційному центрі створено систему ефективної комунікації між усіма учасниками освітнього процесу: адміністрацією, педагогами, технічним персоналом, батьками та представниками органів управління освітою. Ця взаємодія здійснюється за допомогою офіційного сайту закладу, який містить розподіли для звітності, новин, планів закупівель, освітніх матеріалів та контактів. Оперативний обмін інформацією здійснюється через електронну пошту та месенджери. Ведення електронних щоденників дозволяє вести облік навчальних досягнень учнів. Практикуються онлайн-зустрічі з батьками за допомогою Zoom або Google Meet.

Інтерфейсна складова передбачає цифрову інтеграцію процесів управління, що дає змогу координувати діяльність усіх підрозділів. За допомогою системи Prozorro та eData здійснюється впровадження цифрових інтерфейсів для бухгалтерського обліку та закупівель. Також впроваджено локальну зону Wi-Fi, що з'єднує адміністративні та навчальні приміщення. Це підвищує оперативність управлінських процесів, зменшення ризику помилок і витрат часу на обробку інформації.

Відбувається взаємодія із зовнішнім середовищем за допомогою електронної платформи Prozorro і Dozorro (заклад проводить закупівлі та звітує про витрати). З використанням системи ІСУО (Інформаційна система управління освітою) передаються дані про контингент учнів, педагогів, навантаження, розклад. Відбувається регулярна комунікація з Департаментом освіти і науки Дніпропетровської обласної ради через офіційні електронні

канали.

Заклад використовує ліцензійне програмне забезпечення та антивірусні системи для забезпечення кібербезпеки. Здійснює резервне копіювання даних на зовнішні носії, регулярне оновлення паролів і доступів до електронних платформ. Виконує контроль доступу до електронних журналів, бухгалтерських програм та хмарних сховищ. Особливу роль інтерфейсна складова відіграє у підтримці дітей з ООП. Заклад застосовує спеціальні програмні засоби комунікації (мовні тренажери, візуальні інтерфейси, інтерактивні панелі), системи дистанційної підтримки учнів, які перебувають на лікуванні або вдома.

Проаналізувавши усі дані, згрупуємо отриману інформацію в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка рівня економічної безпеки закладу за складовими

Складова	Характеристика стану	Вагові коефіцієнти, К	Оцінка, %
Фінансова	Фінансування забезпечується за рахунок бюджетних коштів. Витрати контролюються, а фінансова політика є збалансованою, що зменшує ризики нестачі ресурсів.	0,20	85
Інформаційна	Система модернізується, використовується захищене програмне забезпечення. Підтримується належний рівень кібербезпеки та конфіденційності.	0,10	88
Інтелектуальна	Педагоги беруть участь у професійних конкурсах і проєктах, що сприяє розвитку установи.	0,10	85
Кадрова	Кадровий склад стабільний, більшість працівників мають високий рівень кваліфікації. Організуються курси підвищення кваліфікації та професійного розвитку.	0,15	88
Техніко-технологічна	Матеріально-технічна база частково оновлена, проводяться заходи з енергоефективності. Однак окреме обладнання потребує модернізації.	0,15	82
Правова	Дотримуються всі законодавчі норми та внутрішні положення. Система правового контролю працює ефективно.	0,10	90
Інноваційна	Застосовуються сучасні методики навчання та інструменти. Розвиток інноваційної діяльності триває, проте має потенціал для активізації.	0,05	80
Екологічна	Забезпечується дотримання екологічних	0,05	86

	стандартів. Проводиться еколого-просвітницька робота серед учасників освітнього процесу.		
Силова	Функціонує ефективна охорона та пожежна система, є план дій на випадок надзвичайних ситуацій. Співпраця з Національною поліцією та службами цивільного захисту налагоджена.	0,05	89
Інтерфейсна	Забезпечено ефективну взаємодію між педагогами, адміністрацією та батьками. Використовуються цифрові засоби комунікації.	0,03	87
Ринкова	Заклад дотримується принципів прозорості під час закупівель через Prozorro. Підтримуються стабільні партнерські зв'язки з постачальниками освітніх послуг.	0,02	84

Аналіз показує, що загальний рівень економічної безпеки КЗО «Дніпропетровський навчально-реабілітаційний центр № 1» ДОР» має середній показник – 85,82%, про що свідчить пелюсткова діаграма областей безпеки закладу (рис. 2.2).

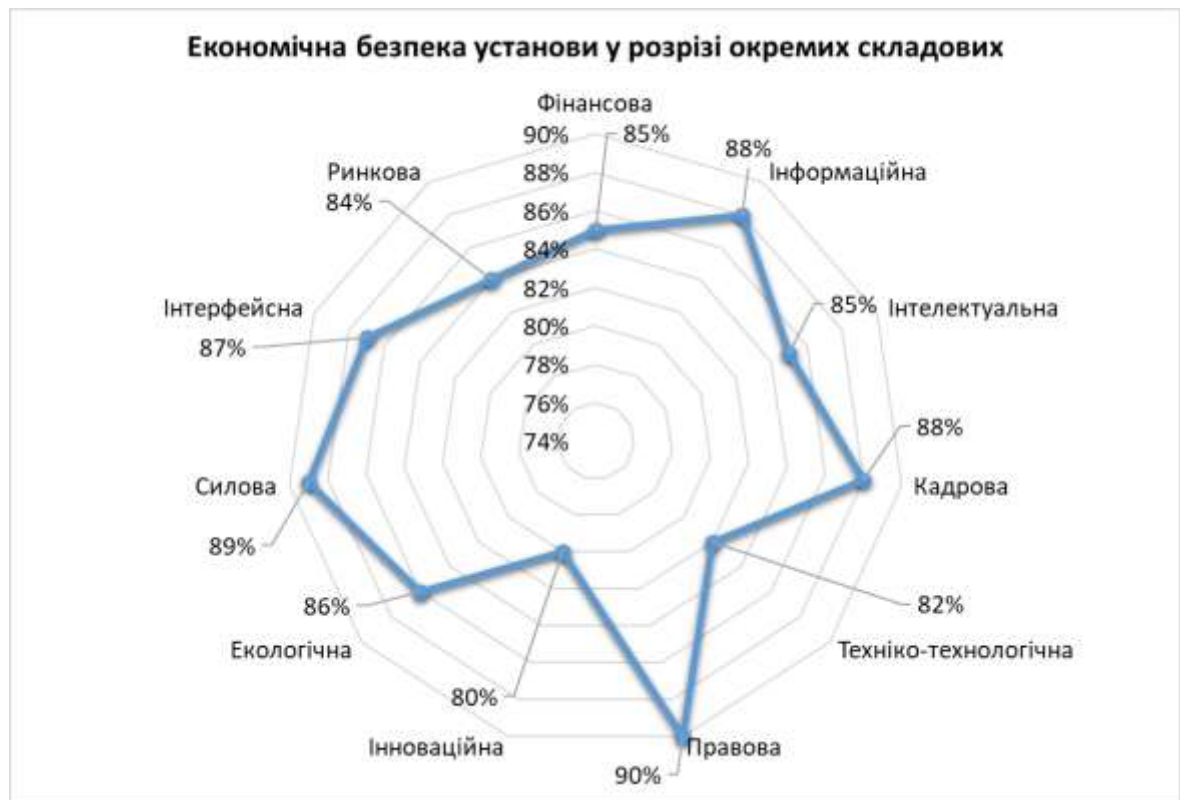


Рис.2.2. Пелюсткова діаграма областей безпеки КЗО «ДНРЦ № 1» ДОР»

Рис. 2.2 та таблиця 2.2 засвідчують, що найкраще розвинені правова,

силова та інформаційна складові, що свідчить про стабільність організаційно-управлінської та правової системи закладу. Водночас рекомендовано продовжити посилення інноваційної та техніко-технологічної сфер, спрямованих на модернізацію освітнього процесу, цифровізацію управління та підвищення енергоефективності. Збалансований розвиток усіх складових гарантує сталий рівень економічної безпеки, підвищує ефективність використання бюджетних ресурсів і змінює імідж закладу.

Водночас, опираючись на перераховані вище складові економічної безпеки та специфіку роботи КЗО «ДНРЦ № 1» ДОР», ми вважаємо, було б доречно для оцінки рівня економічної безпеки установ освіти застосовувати спеціальну соціально-громадську складову.

Її суть би полягала у забезпеченні стабільного розвитку через ефективну взаємодію із зовнішніми соціальними групами, громадою, батька/учасниками освітнього процесу, органами місцевої влади, благодійними організаціями. Ця складова відображає те, наскільки організація інтегрована у соціальну екосистему свого регіону та як вплив громади допомагає або може загрожувати її стабільності.

КЗО «ДНРЦ № 1» ДОР» взаємодіє з органами влади, тримає інформаційний зв'язок з батьками дітей з особливостями, здійснює свою діяльність через інтернет-платформи, співпрацює з різними постачальниками та підрядчиками, приймає участь у грантах та громадських заходах.

Соціально-громадська складова безпеки бюджетної установи визначає рівень її здатності формувати, підтримувати та ефективно використовувати мережу соціальних зв'язків із громадою, партнерами та органами влади. Вона забезпечує стійкість установи до інформаційних, репутаційних, комунікаційних та соціальних ризиків, сприяє формуванню довіри, залученню благодійних організацій, мінімізації конфліктів та створенню сприятливого зовнішнього середовища, що впливає на її економічну стабільність.

## 2.2. Стан проведення закупівель матеріалів та послуг у КЗО «ДНРЦ № 1» ДОР»

Політика державного регулювання та контролю у сфері закупівель, визначення принципів та порядку здійснення моніторингу та оприлюднення інформації керуються Законом України. КЗО «ДНРЦ № 1» ДОР» проводить публічні закупівлі за допомогою електронної системи Prozorro, відповідно до вимог Закону України «Про публічні закупівлі» від 25 грудня 2015 року № 922-VIII [38] з використанням Постанови Кабінету Міністрів України від 12 жовтня 2022 року № 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» [11]. Це забезпечує прозорість процедур та можливість контролю з боку держави та громадськості.

Важливою складовою правового забезпечення роботи навчально-реабілітаційного центру № 1 є розуміння того, що електронна система закупівель – це інформаційно-телекомунікаційна система, яка має комплексну систему захисту інформації з підтвердженою відповідністю згідно ЗУ «Про захист інформації в інформаційно- телекомунікаційних системах» та яка забезпечує можливість проведення закупівель, створення, розміщення, оприлюднення та обмін інформації в електронній формі та документах [38]. Для закладу освіти це особливо важливо, оскільки дозволяє мінімізувати паперові процеси, спростити доступ до документів та підвищити операційну ефективність.

Веб-портал Уповноваженого органу виступає ключовим елементом єдиної

електронної системи публічних закупівель та забезпечує її стабільність роботи. Для КЗО «ДНРЦ № 1» ДОР» веб-портал виконує роль центрального інструменту, за допомогою якого заклад оголошує закупівлі, бере участь у процедурах, отримує інформацію про зміни законодавства, моніторинги та оскарження. Забезпечення автоматизованого обміну документами дає можливість закладу оперативно реагувати на потреби вихованців та персоналу, особливо в умовах воєнного стану, коли швидкість прийняття рішень є критично важливою. З метою підтримання належного рівня технічної роботи веб-порталу та забезпечення якісного сервісу для користувачів передбачено систему платного доступу для електронних торговельних майданчиків [38].

Узаконення використання електронних майданчиків додало процесу закупівель більшої публічності, дозволило залучати до них значну кількість учасників та уможливило зростання конкуренції, що дозволяє комунальному закладу освіти отримувати вигідніші пропозиції та заощаджувати бюджетні кошти. За даними офіційного сайту Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, державні установи та підприємства закуповують товари і послуги на 250 млрд гривень на рік. При цьому до застосування електронної системи публічних закупівель Prozorro, яка прийшла на заміну паперовим державним тендерам, близько 25 млрд гривень йшло в кишені корупціонерів, а ще 25 млрд гривень втрачалося через низьку ефективність закупівель [13].

Електронна система закупівель в Україні функціонує на основі спеціалізованої платформи, що була розроблена та офіційно перевірена Уповноваженим органом, яка дозволяє КЗО «ДНРЦ № 1» ДОР» брати участь у всіх видах закупівель – від дрібних до складних. Ця система забезпечує надійний та захищений обмін даними між усіма учасниками процесу, включаючи автоматизовану передачу документів на кожному етапі закупівлі. Усі аукціони в системі публічних закупівель Prozorro проводяться виключно в онлайн режимі, забезпечують відкритість, а публічність інформації дозволяє

керівнику центру контролювати законність та прозорість проведення процедур. Усі документи, протоколи, рішення та договори автоматично фіксуються у системі, що значно зменшує ризики порушень.

Крім цього, ДП «Prozorro» відповідає за забезпечення можливості здійснення замовниками прямих закупівель товарів і послуг вартістю нижче порогових меж, визначених частиною першою статті 3 Закону України «Про публічні закупівлі». У цьому випадку система дозволяє замовникам обирати постачальників на підставі запропонованих ними умов і цін [38]. Це важливий механізм для КЗО «ДНРЦ № 1» ДОР», який часто дозволяє закуповувати продукти харчування, матеріали для ремонту власними силами та інше саме через прямі договори з надійними постачальниками у співпрацю з якими адміністрація закладу впевнена.

Станом на сьогодні у системі Prozorro авторизовано 13 електронних майданчиків, за допомогою яких замовники, такі як КЗО «Дніпропетровський навчально-реабілітаційний центр № 1» ДОР» та різні учасники можуть проводити закупівлі, а саме: SmartTender.biz, Zakupivli24, E-tender, Українська універсальна біржа, GOV.AUCTION, Newtend, ТЕНДЕР – online, Public Bid, Держзакупівлі.Онлайн, IZI.TRADE, PlayTender [43].

Крім того, уповноважена особа замовника, яка відповідає за організацію та проведення закупівель, повинна пройти відповідне навчальне тестування на платформі [prozorro.gov.ua](http://prozorro.gov.ua). Це необхідно для підтвердження належного рівня професійних компетентностей та здатності здійснювати закупівельну діяльність у системі.

До партнерської екосистеми Prozorro входить широке коло учасників: представники бізнесу, заклади освіти, фінансові організації, державні інституції та інші суб'єкти, зацікавлені у розвитку прозорих публічних закупівель. Ефективність їхньої діяльності значною мірою зумовлена активним розширенням взаємодії та співпраці між різними учасниками ринку, що

виступає формою залучення стейкхолдерів до процесу реформування закупівельної сфери. До стейкхолдерів відносяться: електронні майданчики, постачальники, замовники, центральні закупівельні організації, освітні заклади, експерти, Dozorro, Transparency International, контролюючі органи. Для нашого закладу освіти така взаємодія дозволяє ефективно орієнтуватися у ринку постачальників, отримувати консультації, брати участь у вдосконаленні процесів.

Важливу роль у системі відіграють авторизовані електронні торгівельні майданчики, які мають право працювати в Prozorro. Саме через них постачальники приватного сектору беруть участь у конкурентних торгах за державні закупівлі, оголошені замовники. Реєстрація на одному з таких майданчиків є обов'язковим кроком для отримання доступу до всієї інформації про публічні закупівлі, що забезпечує децентралізовану взаємодію з учасниками та централізовану публікацію оголошень і результатів торгів. Через особистий кабінетів на майданчику учасники можуть завантажувати необхідні документи, які автоматично передаються до єдиної бази даних Prozorro та синхронізуються з усіма іншими авторизованими платформами.

Розвиток електронної системи значною мірою підтримується впливовими міжнародними організаціями, включаючи Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку в Transparency International Україна. Їхня участь сприяє зміцненню довіри до системи, підвищенню її прозорості та ефективності.

Для підвищення обізнаності учасників реформи розробленої низку інформаційно-освітніх ресурсів:

- [infobox.prozorro.org](http://infobox.prozorro.org) – відкритий портал із навчальними матеріалами щодо застосування Закону України «Про публічні закупівлі»;
- безкоштовні онлайн-курси на платформі Prometheus, орієнтовані на практичне опанування роботи в системі, якими активно може користуватися і

персонал КЗО «ДНРЦ № 1» ДОР»;

- можливість організації професійних тренінгів для бізнес-структур на базі освітніх платформ.

Необхідною умовою належного функціонування екосистеми Prozorro є системний контроль за сферою публічних закупівель. Для КЗО «ДНРЦ № 1» ДОР» це означає обов'язок вести закупівлі прозоро, обґрунтовано та відповідно до законодавства, оскільки вони фінансуються з бюджетних коштів та впливають на якість освітнього та реабілітаційного процесів.

Аналіз динаміки закупівель КЗО «ДНРЦ № 1» ДОР», наведений у Додатку А демонструє, що структурно у середньому за 2020-2024 роки найчастіше здійснюються закупівлі послуг з поточного ремонту та охорони приміщення (КЕКВ 2240), продуктів харчування (КЕКВ 2230), енергетичні послуги (КЕКВ 2270), а вже потім виконуються закупівлі товарів для здійснення ремонту власними силами у закладу (КЕКВ 2210), медикаменти та медичні матеріали (КЕКВ 2220). Структура закупівель у 2020 році мала таку структуру (рис. 2.3).

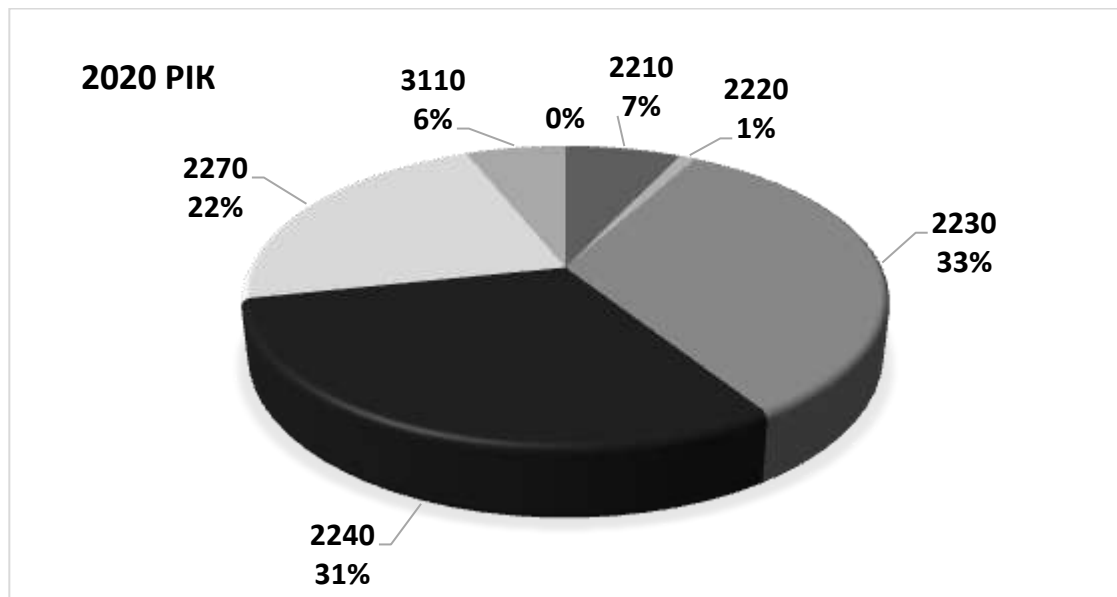


Рис. 2.3. Структура закупівель КЗО «ДНРЦ № 1» ДОР» у 2020 році

Дещо іншу структуру закупівель ми спостерігаємо у 2024 році, яка демонструє значне зростання питомої ваги витрат на енергетичні послуги за КЕКВ 2270 (рис. 2.4).

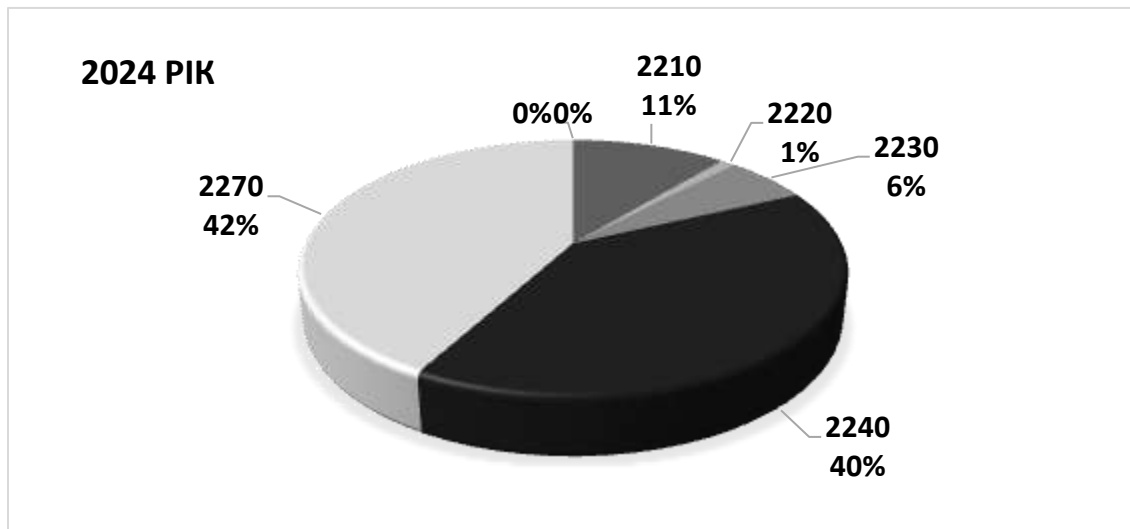


Рис. 2.4. Структура закупівель КЗО «ДНРЦ № 1» ДОР» у 2024 році

На виконаних діаграмах видно, що з року в рік потреба закладу змінюється, а відсоток коливається. Але не дивлячись на це, простежується стабільна закупівля відповідного інвентарю, канцелярії, побутових та господарчих товарів, що відповідає операційним потребам центру. Це логічно та очікувано для освітнього закладу.

Прозорість та контроль у відкритих джерелах загалом на належному рівні. Не виявлено публічних свідчень масових зловживань чи скасування. Проте існують процесуальні слабкості, такі як: одиночні учасники в тендерах, технічні помилки в оголошеннях. Вони підвищують ризик неефективного використання коштів.

Вплив воєнного стану на структуру закупівель, на початку 2022 року, спричинив обмеження переміщення постачальників, здорожчання товарів і послуг, необхідність швидких закупівель, поява нових потреб у генераторах, укриттях, засобах безпеки та іншому. Це спричинило зростання кількості прямих договорів, а частина планових закупівель була замінена спрощеними

процедурами відповідно до Постанови № 1178.

Інформаційна прогалина за 2022 та частину 2023 років істотно ускладнює повноцінний трендовий аналіз, але варто знову зазначити, що у даний час ми проживаємо, працюємо та навчаємося в умовах війни і ця неповнота даних утворилася саме завдяки цьому фактору. Неможливо зробити точні кількісні висновки про зміну обсягів та структури витрат у період воєнного стану. Це важливе методологічне обмеження, яке варто врахувати.

Попри об'єктивні труднощі воєнного періоду, реабілітаційний центр № 1 зберіг прозорість закупівель, продовжував здійснювати більшість закупівель через Prozorro, уникав надмірної кількості скарг та скасування, демонстрував стабільність витрат на ключові потреби закладу.

### 2.3. Контроль за дотриманням вимог законодавства у сфері публічних закупівель

Ключову роль у забезпеченні належного контролю за дотриманням вимог законодавства у сфері публічних закупівель у КЗО «Дніпропетровський навчально-реабілітаційний центр № 1» ДОР» здійснюється як на державному, так і на внутрішньому рівні. Основною метою є моніторинг законності використання коштів, які виділяє держава, адже це дозволяє своєчасно виявляти та попереджати корупційні прояви та інші зловживання. Система державного контролю виконує превентивну функцію, захищаючи інтереси держави та суспільства від дій осіб чи організацій, що намагаються знизити рівень довіри до інституцій влади та зашкодити їх авторитету.

Контроль – вид діяльності під час якого суб'єкт контролю виконує перевірку та здійснює облік того, як контрольований об'єкт виконує покладені на нього завдання та реалізує функції [14]. А з теоретичної точки зору, поняття

«контроль» - це спосіб забезпечення законності та дисципліни, що характеризується спостереженням та перевіркою правомірності діяльності суб'єкта та фактичної відповідності його вимогам чинного законодавства [44].

У практичній діяльності КЗО «ДНРЦ № 1» ДОР» це проявляється через системну перевірку правильності планування закупівель, відповідності обраних процедур нормам Закону України «Про публічні закупівлі», а також контролю за повнотою та достовірністю оприлюдненої інформації в електронній системі.

Внутрішній контроль публічних закупівель передбачає комплекс заходів, що застосовується з метою визначення обґрунтованості потреби у закупівлі, достовірності визначення очікуваної вартості та технічних параметрів, дотримання усіх етапів проведення [4].

Уповноваженою особою комунального закладу здійснюється внутрішній контроль публічних закупівель. Перевіряється відповідність річного плану фактичним потребам закладу, правильність визначення предмета закупівлі, кодів ДК 021:2015 та умов договорів. Особливу увагу приділяється перевірці обґрунтованості застосування прямих договорів, особливо в умовах воєнного стану, коли виникає потреба у швидкому забезпеченні життєво необхідних потреб вихованців та персоналу центру.

Зовнішній контроль за закупівельною діяльністю закладу освіти здійснюється уповноваженими державними органами. Органи, за допомогою яких державна влада здійснює контроль під час здійснення публічних закупівель відображені на рис. 2.5.

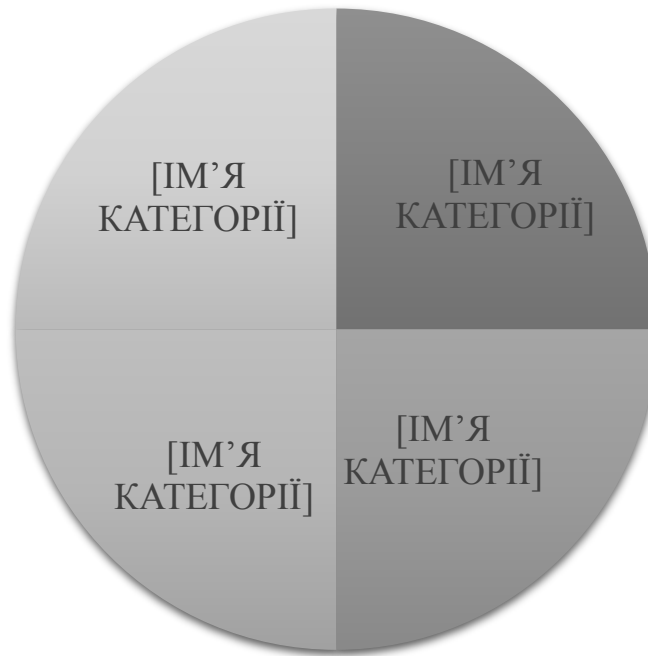


Рис. 2.5. Органи державного контролю закупівель в бюджетних установах

Однак, контрольні механізми спрямовані на підвищення ефективності всіх бізнес-процесів у сфері закупівель. Їх наявність гарантує, що закупівлі залишаються орієнтованими на досягнення результатів та відповідають визначеним цілям. Важливим елементом є принцип невідворотності покарання: у разі порушення законодавства винні особи мають бути притягнуті до відповідальності. Це не лише запобігає зловживанням у майбутньому, а й формує культуру законності та прозорості у сфері управління публічними фінансами.

Державна казначейська служба України (далі – ДКСУ) представляє собою орган оперативного контролю, який задіяний на початковому етапі – реєстрації договору.

Згідно затвердженого Порядку реєстрації та обліку бюджетних зобов'язань розпорядників та одержувачів бюджетних коштів в органах ДКСУ від 02 березня 2012 року № 309, розпорядники бюджетних коштів протягом 7 робочих днів з дати взяття бюджетного зобов'язання подають до органу

Казначейства реєстр бюджетних зобов'язань розпорядників (одержувачів) бюджетних коштів за встановленою формою на паперових (у двох примірниках) та електронних носіях інформації, на якому записано файл проекту цього документа, оригінали документів або їх копії, засвідчені в установленому порядку, що підтверджують факт узяття бюджетного зобов'язання [30].

Орган ДКСУ здійснює перевірку документів, що замовники оприлюднюють на веб-порталі Уповноваженого органу. Передусім перевіряється наявність річного плану закупівель, звіту про результати проведеної процедури закупівлі або спрощеної закупівлі, а також договору про закупівлю, укладеного за її результатами, який подається для реєстрації [41]. Якщо виявлені документи відповідають вимогам чинного законодавства та не містять порушень, ДКСУ здійснює реєстрацію договорів та бюджетних зобов'язань. У випадку ж виявлення невідповідностей чи порушень реєстрація договору відхиляється.

Електронна система закупівель функціонує таким чином, що всі документи оприлюднюються після їхньої автоматизованої обробки. У процесі такої обробки можуть виникати розбіжності між даними, зазначеними у реєстраційних формах замовника, та прикріпленими документами. Це створює технічні труднощі, оскільки замовник не має можливості виправити помилки, які вже потрапили у реєстраційні форми. Наразі відсутнє чітке правове регулювання щодо алгоритму усунення побічних проблем, що фактично змушує замовників обирати один із двох варіантів: або подавати документи з помилками до ДКСУ, або ж складати протокол про виявлені неточності та фіксувати їх у реєстрі для подальшого виправлення.

Таким чином, у випадках, коли виникають невідповідності між даними в електронній системі та поданими документами, замовник може звернутися до Казначейства із протоколом, що дає змогу усунути порушення відповідно до вимог частини другої статті 7 Закону України «Про публічні закупівлі».

Крім того, ДКСУ здійснює контроль за дотриманням положень Закону щодо незмінності істотних умов договорів про закупівлю. Винятки допускаються лише у випадках, прямо передбачених частиною п'ятою статті 41 цього Закону. Такий контроль дозволяє запобігти неправомірним змінам у змісті договорів, що може призвести до неефективного використання бюджетних коштів.

Важливим інструментом забезпечення прозорості у сфері публічних закупівель фінансів є спеціальний веб-ресурс [spending.gov.ua](http://spending.gov.ua), який адмініструється ДКСУ. На ньому у відкритому доступі міститься інформація про всі фінансові операції державного сектору економіки. Це надає можливість не лише учасникам тендерних процедур, а й будь-якому громадянину України контролювати рух бюджетних коштів, зокрема відслідковувати оплати за договорами, укладеними в системі публічних закупівель.

Опираючись на статтю 1 Закону України «Про Рахункову палату», саме Рахункова палата від імені Верховної Ради здійснює контроль за надходженням та використанням коштів до Державного бюджету України [39].

Рахункова палата України виконує важливу роль у системі державного контролю, здійснюючи контрольно-аналітичну та експертну діяльність. Її завданням є створення цілісної та узгодженої системи контролю за використанням державного бюджету, а також бюджетів спеціальних державних цільових фондів. Така діяльність дозволяє забезпечувати законність, ефективність та результативність витрачання публічних коштів.

У сфері публічних закупівель функції Рахункової палати охоплюють кілька напрямів. По-перше, здійснюється оцінка ефективності використання бюджетних коштів у межах конкретних закупівель, тобто визначається, чи досяг замовник кінцевої мети закупівлі та наскільки виправданими були понесені витрати. По-друге, проводиться перевірка правомірності застосування процедур закупівель, що дає змогу запобігати зловживанням або неправильному

використанню механізмів, передбачених законодавством. По-третє, Рахункова палата виконує попередній аналіз звітів діяльності Уповноваженого органу, Антимонопольний комітет України та державного підприємства «Prozorro», що дозволяє оцінювати систему закупівель.

Окрім цього, Рахункова палата перевіряє витрати державного бюджету з точки зору їх фінансової ефективності та організаційної доцільності. Вона проводить комплексний аудит, що охоплює організаційні, правові та фінансові аспекти державних закупівель. Під час аудиту аналізується як процес формування державного замовлення, так і його фактичне виконання, з метою визначення рівня його відповідності визначеним цілям і законодавчим нормам.

Державна політика у сфері фінансового контролю в Україні реалізується спеціалізованим органом – Державною аудиторською службою України (далі – ДАСУ).

Правові засади діяльності ДАСУ визначені в положенні «Про Державну аудиторську службу України» від 03 лютого 2016 року № 43. Цей документ регламентує структуру, основні завдання та повноваження служби, а також окреслює механізми її функціонування у системі органів виконавчої влади. У своїй роботі ДАСУ керується низкою правових актів, що забезпечують її діяльність на конституційних засадах. До них належить Конституція України, закони України, укази Президента України, постанови Верховної Ради України, ухвалені в межах її компетенції, а також акти Кабінету Міністрів України та інші нормативно-правові акти, які регулюють сферу державного фінансового контролю [24].

Основними функціями ДАСУ є фінансовий моніторинг, аудит закупівель та інспектування. Орган здійснює моніторинг закупівель таких організацій як КЗО «ДНРЦ № 1» ДОР» через систему Prozorro, аналізуючи дотримання процедур, законність прийнятих рішень та правильність оформлення документів. У разі виявлення порушень заклад зобов'язаний надати пояснення

та усунути недоліки у встановлені терміни.

ДАСУ здійснює контроль за дотриманням правил проведення публічних закупівель. Її діяльність охоплює проведення фінансових перевірок, а у випадках виявлення порушень – передачу зібраних матеріалів до правоохоронних органів або судових інстанцій. Такий підхід забезпечує не лише превентивний контроль, але й надає можливість притягнути винних осіб до відповідальності.

Окрему роль у роботі органу відіграє моніторинг процедур закупівель. Він проводиться на різних етапах: під час здійснення самої процедури закупівлі, у процесі укладення договору, а також протягом усього строку його дії. Ініціювати проведення моніторингу можна лише після погодження з керівником органу державного фінансового контролю або його заступником. Виконувати це завдання має право й спеціально уповноважена керівником особа. Підставами для початку моніторингу можуть бути різні обставини. Зокрема, це може бути спрацювання автоматичних індикаторів ризиків у системі закупівель, отримання відповідної інформації від органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних службовців чи народних депутатів. Також підставою можуть стати відомості, розміщені в електронній системі Prozorro, якщо вони містять ознаки можливих порушень. Крім того, ініціатором моніторингу можуть виступати і громадські об'єднання, які повідомляють про виявлені порушення.

Процедура моніторингу має чітко визначені часові рамки. Протягом 15 робочих днів із моменту оприлюднення повідомлення про початок моніторингу, замовник зобов'язаний надати контролюючому органу всі необхідні документи та пояснити через систему Prozorro. При цьому сам процес закупівель не зупиняється, а звітність за цей період тимчасово звільняється від оприлюднення в електронній системі. Замовник має право надати відповіді на запитання ДАСУ впродовж трьох днів після отримання запиту, і це можна зробити як у

примусовому порядку, так і за власною ініціативою.

Результатом моніторингу є офіційний висновок, який складає відповідальна посадова особа. Остаточного його затверджує керівник або заступник директора органу ДАСУ. Протягом трьох робочих днів із моменту складання цей документ публікується в системі Prozorro. Якщо виявлено порушення, їх перелік обов'язково зазначається у висновку. У подальшому замовник може оскаржити такий висновок у судовому порядку. Важливо підкреслити, що орган ДАСУ не завжди зобов'язаний самостійно усувати порушення.

Протягом 5 робочих днів з дня оприлюднення висновку ДАСУ, замовник має оприлюднити інформацію, у якій надати аргументовані заперечення рішення, або документи про усунення порушення. Відповідно до положень чинного законодавства, замовник має право уникнути відповідальності за виявлені порушення у сфері публічних закупівель за умови своєчасного їх усунення. Так, якщо протягом 5 робочих днів з моменту оприлюднення інформації про порушення в електронній системі закупівель Prozorro замовник підтвердить територіальному органу ДАСУ, що всі виявлені недоліки виправлено, він звільняється від будь-яких санкцій.

Водночас, у випадку незгоди з висновком контролюючого органу, замовник має право оскаржити рішення ДАСУ у судовому порядку. Якщо оскарження здійснене у встановлені законом строки, відповідальність за порушення законодавства у сфері закупівель до замовника також не застосовується до моменту ухвалення остаточного судового рішення.

Однак у разі, якщо замовник не усуне порушення у визначений термін і не подасть позов до суду для їх оскарження, орган ДАСУ зобов'язаний застосувати заходи щодо притягнення такого замовника до відповідальності згідно з нормами чинного законодавства.

Антимонопольний комітет України, нам відомий як АМКУ, є державним

органом зі спеціальним статусом. Його мета полягає у забезпеченні захисту конкуренції у бізнесі та сфері публічних закупівель [18]. Для КЗО «ДНРЦ № 1» ДОР» це означає необхідність формування недискримінаційних тендерних вимог та забезпечення рівного доступу потенційних постачальників до участі у процедурах.

Адміністративна колегія Антимонопольного комітету з розгляду скарг виконує ключову функцію у сфері захисту прав та законних інтересів учасників процедур закупівель. Її основним завданням є оцінка можливих порушень у процесі проведення публічних закупівель та здійснення інших повноважень, передбачених Законом України «Про публічні закупівлі». Колегія фактично виступає незалежним експертом між замовниками та учасниками, забезпечуючи дотримання принципів відкритості, рівності та добросовісної конкуренції під час проведення тендерних процедур. Саме завдяки її діяльності формується практика вирішення спорів у сфері закупівель, а також здійснюється контроль за недопущенням дискримінаційних умов чи неправомірних дій з боку замовників.

На сьогодні при АМКУ діє дві постійно функціонуючі адміністративні колегії уповноважені розглядати скарги щодо порушень законодавства у сфері публічних закупівель. Це основна та додаткова колегія, кожна з яких складається з трьох державних уповноважень. Такий розподіл забезпечує більш оперативний та ефективний розгляд скарг, зменшує навантаження на одну колегію та сприяє своєчасному ухваленню рішень.

Скарги подаються через сайт – [prozorro.gov.ua](http://prozorro.gov.ua), за умови, якщо законні права учасника були порушені. Будь-які дії чи бездіяльність, які ігнорують права постачальника, можуть бути оскаржені в апеляційному порядку.

Скарга обов'язково повинна складатися з: найменування замовника, місцезнаходження замовника, причини його оскарження та вимоги скаржника. Звинувачення мають бути обґрунтовані документально, що замовником було

порушено права та охоронювані законом інтереси його діями чи бездіяльністю, так як вони суперечать законодавству.

До скарги необхідно надати документи та матеріали (за наявності) у електронній формі (в т.ч. у форматі pdf), які будуть підтверджувати інформацію викладену у скарзі та факт порушення процедури закупівлі/неправомірність рішень, дій або бездіяльності. Подання скарги вимагає сплатити за дану процедуру кошти. Сплата відбувається через електронну систему. Подання скарги до органу оскарження здійснюється плата в таких розмірах:

1) За оскарження умов тендерної документації або рішення замовника про відміну торгів на етапі подання, учасник має сплатити 0,3% очікуваної вартості предмета закупівлі або його лота, при цьому сума має бути не менше 2 тисяч гривень та не більше 85 тисяч гривень.

2) У разі подання скарги на рішення замовника щодо визначення переможця або відхилення пропозиції учасника, відміну закупівлі на етапі прийняття рішення, вартість буде складати 0,6% очікуваної вартості предмета закупівлі або його лота, при цьому сума має бути не менше 3 тисяч гривень та не більше 170 тисяч гривень [21].

Після надходження скарги до АМКУ, орган має протягом трьох робочих днів ухвалити рішення щодо її подальшого розгляду. На цьому етапі можливі кілька варіантів: скаргу приймають до розгляду, залишають без розгляду або припиняють її розгляд у зв'язку з наявними обставинами. Усі відповідні рішення публікуються в електронній системі закупівель, що забезпечує їх відкритість і доступність для громадськості. Скаржник отримує офіційне повідомлення про статус подання скарги.

Замовники зобов'язані неухильно дотримуватися рішень органу, ухвалених у межах розгляду скарг. Розгляд справи здійснюється у визначений Законом строк – як правило, протягом 10 днів, однак у виняткових випадках цей термін може бути продовжений до 20 робочих днів. Особливістю діяльності

АМКУ у цій сфері є те, що його рішення, прийняті за результатами розгляду скарг, мають остаточний та обов'язковий характер для виконання всіма сторонами. Вони не підлягають оскарженню в інших органах, що посилює їх значення у системі публічних закупівель та гарантує оперативність вирішення спорів.

Варто зауважити, що розгляд скарг може істотно продовжити процедуру закупівлі. У разі розгляду скарги АМКУ усі процеси закупівель зупиняються до винесення рішень. У разі моніторингу органом державного фінансового контролю процедура може бути скасована взагалі, а договір розірвано [7].

Таким чином, система контролю за дотриманням вимог законодавства у сфері публічних закупівель в КЗО «Дніпропетровський навчально-реабілітаційний центр № 1» ДОР» має комплексний характер та спрямована на забезпечення прозорості, економії бюджетних коштів та стабільного забезпечення діяльності закладу відповідно до потреб дітей з особливими освітніми потребами.

## Висновки до другого розділу

1. Визначено, що економічна безпека КЗО «ДНРЦ № 1» ДОР» має стабільний середній рівень (85,82%), сформований під впливом різних складових: фінансової, інформаційної, правової, інноваційної, силової, екологічної та організаційно-управлінської. Найбільш розвиненими є правова, силова та інформаційна підсистеми, що свідчить про належний рівень внутрішньої дисципліни, захищеності та прозорості діяльності установи. Разом з тим, потребують розвитку інноваційна та техніко-технологічна складові, важливі для модернізації освітнього середовища та енергоефективності. Обґрунтовано доцільність для оцінки рівня економічної безпеки закладів освіти

використовувати також окрему спеціальну соціально-громадську складову, яка відображає наскільки організація інтегрована у соціальну екосистему свого регіону та як вплив громади допомагає або може загрожувати її стабільності.

2. Ознайомлено з фактичним станом проведення закупівель матеріалів та послуг у закладі та встановлено, що у КЗО «ДНРЦ № 1» ДОР» дотримується вимог законодавства у сфері публічних закупівель та забезпечує відповідність процедур системі Prozorro. Заклад демонструє стабільність витрат на ключові напрями діяльності та здійснює більшість закупівель через електронну систему. Разом із тим, аналіз номенклатури закупівель засвідчив значну частку прямих договорів, що пов'язано зі специфікою воєнного стану та потребою оперативного забезпечення безперервної роботи закладу. Основним ризиком визначено низький рівень конкуренції серед учасників закупівель.

3. Розглянуто стан контролю за дотриманням вимог законодавства у сфері закупівель, що здійснюється як внутрішніми заходами, так і зовнішніми інституціями: ДАСУ, Держказначейством, Рахунковою палатою та Антимонопольним комітетом. Підкреслено, що система контролю закладу загалом ефективна, однак її посилення потребує більшої уваги до превентивного аналізу тендерної документації, підвищення прозорості обґрунтувань прямих договорів, розширення кола постачальників та удосконалення документування закупівельних процесів. Обґрунтовано, що якісний контроль закупівель є ключовою умовою підтримання економічної безпеки закладу, адже дозволяє зменшувати ризики неефективного витрачання бюджетних коштів, уникати порушень законодавства та підвищувати довіру з боку громадськості. Належний рівень контролю сприяє прозорості закупівель, коректній роботі із технічними характеристиками предметів закупівлі, мінімізації скарг та своєчасному виявленню порушень.

### РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬ МАТЕРІАЛІВ ТА ПОСЛУГ У КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БЮДЖЕТНОЇ УСТАНОВИ

#### 3.1. Оцінка рівня прозорості, як індикатор стану економічної безпеки суб'єкта господарювання

Прозорість – це одна з основних умов, що свідчить про ефективність та високий рівень безпеки здійснених закупівель. Задля уникнення підвищення рівня прозорості закупівель, запобігання порушенням та мінімізації ризиків необхідно дотримуватися усіх вимог законодавства.

Для оцінки рівня прозорості, як індикатора економічної безпеки суб'єкта господарювання, на наш погляд доцільним було б розроблення та запровадження прикладної моделі оцінки рівня прозорості закупівель суб'єкта господарювання. В такій моделі можна на основі кількісних і якісних індикаторів (наприклад, кількість конкурентних процедур, частка прямих договорів, частота оскарження результатів тендерів, відповідальність документації закону тощо) розрахувати інтегральний показник прозорості, який може бути використаний для внутрішнього моніторингу та зовнішньої оцінки прозорості закупівель. Центральним індикатором такої моделі може бути оцінка прозорості закупівель (оцінюється за шкалою від 0 до 100%), а індикатори оцінки: кількість конкурентних процедур. Наприклад, якщо 70% процедур проводяться за допомогою відкритих торгів. Це свідчить, що там вищий рівень прозорості, так як більша частка конкурентних процедур.

У випадку де частка прямих договорів, підписаних на основі переговорів становить 15% всіх контрактів переважає низький відсоток прямих договорів, який свідчить про більшу прозорість.

За показником частоти оскарження результатів тендерів також можна судити про прозорість. У випадку коли близько 10% тендерів оскаржуються у суді або органах контролю – це свідчить про високу частоту оскаржень. Що вказує на можливість порушення або відсутності прозорості в процедурі.

Ще одним індикатором може бути показник відповідності документації вимогам законодавства. Так, якщо 95% документації закупівельних процедур відповідає вимогам, то це показує високий рівень відповідності нормативним вимогам та є показником прозорості.

Прозорість може обчислюватися за формулою, де кожен індикатор має певний коефіцієнт, що відображає його значущість.

Оцінка прозорості = (0,3 x Кількість конкурентних процедур) + (0,2 x Частка прямих договорів) + (0,2 x Частота оскаржень) + (0,3 x Відповідність документації) [2].

Комунальний заклад освіти «Дніпропетровський навчально-реабілітаційний центр № 1» Дніпропетровської обласної ради» працює в системі Zakupivli.pro з 2019 року, здійснюючі як конкурентні процедури так і укладаючи прямі договори. Аналіз кількісних показників за 2020-2024 роки наведений у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

## Вхідні кількісні дані за період 2020-2024 років

Рік	Усього процедур, Т	Конкурентні процедури, К	Укладені прямі договори, Д	Скарги, С	Скасовані закупівлі, Х
2020	170	72	98	2	4
2021	63	13	50	0	2
2022	129	25	104	0	0
2023	234	15	219	0	0
2024	212	14	198	1	0

Покроковий підрахунок у відсоткових показниках від 0 до 100 окремо за кожен рік починаючи з 2020-го.

1. Конкурентні процедури:  $K = (K/T) * 100 = (72/170) * 100 = 42,35\%$

2. Прямі договори:  $D = (D/T) * 100 = (98/170) * 100 = 57,65\%$
3. Без скарг:  $NoCompl = (T-C)/T * 100 = (170-2)/170 * 100 = 98,82\%$
4. Документація:  $Doc = (T-X)/T * 100 = (170-4)/170 * 100 = 97,65\%$
5. Оцінка прозорості =  $(0,3xK) + (0,2xD) + (0,2x NoCompl) + (0,3xDoc) = (0,3x42,35) + (0,2x57,65) + (0,2x98,82) + (0,3x97,65) = 73,29\%$

За 2021 рік.

1. Конкурентні процедури:  $K = (K/T) * 100 = (13/63) * 100 = 20,63\%$
2. Прямі договори:  $D = (D/T) * 100 = (50/63) * 100 = 79,37\%$
3. Без скарг:  $NoCompl = (T-C)/T * 100 = (63-0)/63 * 100 = 100\%$  - скарги відсутні
4. Документація:  $Doc = (T-X)/T * 100 = (63-2)/63 * 100 = 98,83\%$
5. Оцінка прозорості =  $(0,3xK) + (0,2xD) + (0,2x NoCompl) + (0,3xDoc) = (0,3x20,63) + (0,2x79,37) + (0,2x100) + (0,3x96,83) = 71,11\%$

За 2022 рік.

1. Конкурентні процедури:  $K = (K/T) * 100 = (25/129) * 100 = 19,38\%$
2. Прямі договори:  $D = (D/T) * 100 = (104/129) * 100 = 80,62\%$
3. Без скарг:  $NoCompl = (T-C)/T * 100 = 100\%$  - скарги відсутні
4. Документація:  $Doc = (T-X)/T * 100 = 100\%$  - скасування відсутні
5. Оцінка прозорості =  $(0,3xK) + (0,2xD) + (0,2x NoCompl) + (0,3xDoc) = (0,3x19,38) + (0,2x80,62) + (0,2x100) + (0,3x100) = 71,94\%$

За 2023 рік.

1. Конкурентні процедури:  $K = (K/T) * 100 = (15/234) * 100 = 6,41\%$
2. Прямі договори:  $D = (D/T) * 100 = (219/234) * 100 = 93,59\%$
3. Без скарг:  $NoCompl = (T-C)/T * 100 = 100\%$  - скарги відсутні
4. Документація:  $Doc = (T-X)/T * 100 = 100\%$  - скасування відсутні
5. Оцінка прозорості =  $(0,3xK) + (0,2xD) + (0,2x NoCompl) + (0,3xDoc) = (0,3x6,41) + (0,2x93,59) + (0,2x100) + (0,3x100) = 70,64\%$

За 2024 рік.

1. Конкурентні процедури:  $K = (K/T) * 100 = (14/212) * 100 = 6,60\%$
2. Прямі договори:  $D = (D/T) * 100 = (198/212) * 100 = 93,40\%$
3. Без скарг:  $NoCompl = (T-C)/T * 100 = (212-1)/212 * 100 = 99,53\%$
4. Документація:  $Doc = (T-X)/T * 100 = 100\%$  - скасування відсутні
5. Оцінка прозорості  $= (0,3 \times K) + (0,2 \times D) + (0,2 \times NoCompl) + (0,3 \times Doc) = (0,3 \times 6,60) + (0,2 \times 93,40) + (0,2 \times 99,53) + (0,3 \times 100) = 70,57\%$

Загальна оцінка прозорості за 2020-2024 роки:  $(73,29\% + 71,11\% + 71,94\% + 70,64\% + 70,57\%) / 5 = 71,51\%$

Результати розрахунків представлені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати розрахунків прозорості за запропонованим механізмом

Показник	2020, %	2021, %	2022, %	2023, %	2024, %
Конкурентні процедури	42,35	20,63	19,38	6,41	6,60
Прямі договори	57,65	79,37	80,62	93,59	93,40
Без скарг	98,82	100	100	100	99,53
Документація	97,65	98,83	100	100	100
Оцінка прозорості	73,29	71,11	71,94	70,64	70,57

Виходячи з вищенаведеного можна зробити висновок, що динаміка інтегральної оцінки прозорості за 2020-2024 року досить висока. Помірне падіння після 2020 року із невеликими коливаннями. Максимальний відсоток у 2020 році; 2023 та 2024 роки майже на одному рівні. Дуже висока частка прямих договорів у більшості років пригальмовує конкурентність і не дозволяє підвищити рівень прозорості навіть за відсутності скарг та скасувань.

Загальна оцінка прозорості комунального закладу перебуває у діапазоні більше 70%, а саме 71,51%. Це відповідає помірно-високому рівню прозорості, однак не дає підстав вважати систему закупівель оптимально конкурентною. Значна частка прямих договорів у структурі процедур – головний фактор, який

стимулює підвищення інтегрального показника.

Показник динаміки у 2020 році був відносно вищим, аж 73,29%. У 2022 році на фоні воєнних та організаційних обмежень відбулося зниження конкурентності, а частка прямих договорів збільшилася. Це призвело до зниження прозорості. З 2024 року спостерігається домінування прямих договорів, при цьому кількість скарг та скасування дуже низька. Їх відсутність свідчить про належну організації процедур.

Основний ризик КЗО «ДНРЦ № 1» ДОР», який виявився під час аналізу – низька конкуренція. В подальшому він може нести підозру у непрозорих практиках при домінуванні прямих договорів, хоча формально все дійсно оформлено належним чином.

Нашою рекомендацією буде розширити коло постачальників: відкрити інформування, коригування технічних умов. Впровадити передопублікаційну внутрішню перевірку. Публікувати обґрунтування причин застосування прямих договорів, а також публічно звітувати про застосування прямих договорів.

При застосуванні запропонованої моделі кожен суб'єкт господарювання може змінювати як самі коефіцієнти так і їх вагу в загальному розрахунку, залежно від важливості кожного індикатора в конкретному контексті. Така схема дозволяє чітко виміряти рівень прозорості закупівель та надає можливість для подальших коригувальних дій, якщо певні індикатори будуть свідчити про низький рівень прозорості.

3.2. Поліпшення внутрішнього контролю закупівель та підвищення прозорості в системі забезпечення економічної безпеки КЗО «ДНРЦ № 1» ДОР»

Ефективне функціонування системи публічних закупівель у КЗО «Дніпропетровський навчально-реабілітаційний центр № 1» ДОР» є важливою

складовою забезпечення економічної безпеки та раціонального використання бюджетних коштів. З урахуванням результатів показників рівня прозорості, який хоч і сягає більше 70%, але має необхідність реалізації комплексу взаємопов'язаних організаційно-управлінських заходів, спрямованих на підвищення конкуренції, зниження частки прямих договорів, удосконалення внутрішнього контролю та цифровізації закупівельних процесів. З метою підвищення прозорості та економічної безпеки, необхідно провести відповідні заходи (рис.3.1).



Рис. 3.1. Основні напрями удосконалення закупівельної діяльності для КЗО «ДНРЦ № 1» ДОР»

Для формування пропозицій важливо підкреслити, що система Prozorro передбачає принцип «всі бачать все» за забезпечує відкритість даних, а також функціонує як частина ширшої системи, у яку інтегровані Prozorro, Dozorro,

електронні каталоги Prozorro Market та інструменти для автоматичного ризик-аналізу. Саме ці можливості можуть бути ефективно використані КЗО «ДНРЦ № 1» ДОР» для підвищення конкурентності закупівель і зниження потенційних ризиків.

Аналізуючи увесь матеріал та проведений аналіз показників, комунальний заклад має низьку частку конкурентних процедур, що суттєво знижує рівень прозорості та економічної безпеки. Найпершою рекомендацією буде формування попередніх ринкових консультацій з потенційними постачальниками, а також поширення інформації про закупівлю через офіційні сайти закладу, електронні торгові майданчики та електронні каталоги Prozorro Market.

Важливо застосовувати прямі договори лише у випадках обґрунтованої нагальної потреби. Максимально переходити на спрощені закупівлі та відкриті торги з особливостями. Для внутрішнього аудиту закладу можна розробити чек-лист обґрунтування прямих договорів та термінів на здійснення їх за конкурентними процедурами, який допоможе здійснювати аналіз надалі.

Існує ризик формальних помилок у технічних вимогах та тендерній документації. Нашою рекомендацією є запровадження дотримання превентивного контролю якості оголошень. Детальна перевірка технічних характеристик, кодів ДК 021:2015: перед публікацією, щоб зменшити число відхилень та оскаржень. Можливо слід покласти обов'язки та призначити відповідальну особу за виконання юридичної експертизи закупівель. Створити реєстр типових помилок. Все це призведе до зменшення кількості оскарження.

Хоча система Prozorro використовується, але не всі елементи цифрового моніторингу задіяні повною мірою. Бажано фіксувати та оприлюднювати усі закупівлі навіть у кризових умовах, якщо це дозволяє безпека – або формувати постфактум повні звіти, аби зберегти аналітичну послідовність.

З метою здійснення контролю виконання договорів та моніторингу

постачальників, закладу освіти необхідно додати до системи внутрішнього контролю журнал, який буде вміщувати усю необхідну інформацію про постачальника та допоможе відслідковувати увесь процес виконання договору. Запропонована форма даного журналу наведена на рис. 3.2. Журнал такого макету бажано ввести протягом усього процесу виконання договору.

Фрагмент документу							
Журнал контролю виконання зобов'язань постачальниками							
№ з/п	Постачальник	Предмет закупівлі	№ договору	ID Prozogo	КЕКВ	Строк поставки товарів/ надання послуг	Фактична дата поставки товару/ надання послуг
1	2	3	4	5	6	7	8
1	ФОП Карпенко Н.О.	Продукти харчування	073	UA-2025-12-009512-в	2230	22.12.25	15.12.25
Опис зобов'язань	Кількість	Гарантія	Умови оплати	Особа, яка приймає товар	№ та дата акту/ накладної	Якість/ стан	Порушення / зауваження
9	10	11	12	13	14	15	16
Поставити товар у термін	147 кг	-	15 кал. днів	Кряж А.А.	15.12.25	Придатний до вживання	-
Оскарження	Дії установи	Фактична дата проведення платежів	Строк дії угоди	Залишок	Рівень надійності	Рекомендації	
17	18	19	20	21	22	23	
-		22.12.25	31.12.25	-	Достатній		
Головний бухгалтер				_____		_____	
				(підпис)		(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)	
Уповноважена особа				_____		_____	
				(підпис)		(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)	

Рис. 3.2. Запропонована форма внутрішнього контролю: «Журнал

контролю виконання зобов'язань постачальниками»

На нашу думку, формування журналу такого зразка дозволить значно знизити ризики недоброчесних постачальників на майбутнє.

У результаті дотримання даних рекомендацій, можна гарантувати зростання показника прозорості, зміцнення економічної безпеки закладу, підвищення ефективності використання бюджетних коштів, мінімізації корупційних ризиків та зростання суспільної довіри до діяльності закладу.

### 3.3. Напрями подолання ризиків економічної безпеки в системі публічних закупівель

Система державних закупівель в Україні почала формуватися відразу після проголошення незалежності держави. За цей час вона пройшла складний шлях еволюції – від застарілих радянських практик державних замовлень до сучасної моделі публічних закупівель, яка орієнтована на європейські стандарти прозорості та ефективності використання бюджетних коштів. Нормативно-правове регулювання цієї сфери постійно змінювалося, однак тривалий час система залишалася вразливою до корупційних ризиків, схем незаконного привласнення бюджетних коштів. Часто лише вузьке коло «обраних» постачальників мало інформацію про проведення торгів та могли прийняти там участь. Якщо ж інші, доброчесні учасники випадково дізнавалися про можливість участі у торгах, їхні пропозиції, як правило, відхилялися на формальних підставах, оскільки вони могли зруйнувати відпрацьовану систему збагачення для зацікавлених осіб.

Подібна практика існувала до ухвалення Закону України «Про публічні закупівлі» від 25 грудня 2015 року № 922-VIII. Саме цей закон став відправною точкою для системних змін, які докорінно транспортували процес придбання

товарів, робіт і послуг за бюджетні кошти. Його реалізація вдосконалила державні закупівлі зробивши їх прозорими та відкритими. Усі дані почали відображатися в єдиній електронній системі Prozorro. У подальшому законодавство продовжувало модернізуватися: змінювало порядок планування закупівель, методику визначення очікуваної вартості, уточнювало правила формування предмета закупівлі та межі для застосування процедур. У наслідок цього Україна отримала сучасну та ефективну систему публічних закупівель, яка на сьогоднішній день дає змогу громадянам та бізнесу спостерігати за витрачанням державних коштів, у тому числі у таких установах, як КЗО «ДНРЦ № 1» ДОР». Хоча сама по собі електронна система не може повністю усунути корупцію чи змови між учасниками, однак вона суттєво підвищує рівень прозорості, робить можливим виявлення зловживань та сприяє контролю за ними.

Запровадження функціонування Prozorro принесло низку переваг для реабілітаційного центру, як і для всіх інших учасників процесу. Для замовників відкрилася можливість залучати до тендерів значно більше постачальників, що сприяє формуванню конкурентного середовища та отриманню більш вигідних пропозицій. Бізнес отримав новий гарантований ринок збуту – державу як надійного покупця, а суспільство отримало інструмент моніторингу, який дає змогу відслідковувати витрати платників податків і здійснювати громадський контроль за діяльністю органів влади.

Водночас навіть за умов функціонування прозорої системи публічних закупівель залишаються проблемні аспекти.

Так, початковим етапом будь-якої конкурентної процедури є оприлюднення документації замовником. Вона містить проєкт договору, технічні, якісні та кількісні характеристики предмета закупівлі, а також кваліфікаційні вимоги до учасників. Для такої бюджетного закладу з обмеженим кадровим ресурсом, як Дніпропетровський навчально-

реабілітаційний центр № 1, актуальною є проблема у сфері формування технічних характеристик, які іноді вимагають спеціалізованих знань, яких не завжди мають посадові особи. Державні установи з невеликим штатом часто дійсно не мають фахівців, здатних коректно описати технічні параметри складних товарів. Неточне та некоректне визначення характеристик може призвести до зриву тендеру або постачання товарів, які не відповідають потребам замовника.

Законодавство робить акцент на посиленні контролю та аудиту, що на мою думку, не є ключовою проблемою та й цілковито не вирішить її. Процес аудиту, через недостатню кількість аудиторів, а як результат, недостатній рівень перевірки закупівель, є тією проблемою, що потрібно вирішувати, але законодавець пропонує це робити шляхом посилення контролю та накладання штрафів, а не шляхом збільшення робочих місць аудиторам [16].

Згідно результатів дослідження ТІ Україна, аудитори перевіряють лише 0,2% обсягів всіх публічних закупівель, при цьому замовники у більшості випадків не оскаржують рішення аудиторів у суді. У 61% моніторинрів замовники не виконують вимоги органу контролю, або виконують його не у повній мірі [46].

Ще одним недоліком є недостатній рівень кваліфікації постачальників. Навіть маючи якісну продукцію за конкурентною ціною, вони можуть припуститися формальних помилок під час оформлення тендерної пропозиції: завантажити неповний пакет документів, який вимагався, некоректно заповнити або не дотриматися встановлених вимог. У таких випадках комунальний заклад освіти був змушений неодноразово відхилити пропозицію учасника, що негативно впливає на рівень конкуренції та зменшує кількість учасників торгів.

Електронний формат проведення торгів не виключає можливості корупційних зловживань. Залишається ризик навмисного формувати тендерної документації під конкретного постачальника, прописуючи вимоги так, щоб інші

учасники не могли їх виконати. Наприклад, це можуть бути надзвичайно стислі строки постачання товарів чи надання послуг, або ж не вигідні умови розрахунків. У результаті перемогу отримує заздалегідь визначена компанія, що позбавляє процедуру її головної мети – чесної конкуренції.

Окремі труднощі спостерігаються при використанні Prozorro Market – електронного каталогу товарів. Під час замовлення система автоматично формує чернетку закупівлі, проте трапляються технічні збої, коли заявка в обробці, не надсилаючи повідомлення постачальнику. Подібні випадки призводять до зриву закупівель.

Одним із шляхів подолання нестачі спеціалізованих знань у замовників є залучення ЦЗО, які володіють професійним кадровим потенціалом для якісного формування технічних вимог. Проте їхні послуги є платними, що не завжди доступно для бюджету навчально-реабілітаційного центру. Проблему низької кваліфікації учасників можна вирішувати через розширення можливостей консультацій і комунікації із замовником у системі Prozorro. Для цього існує спеціальний період уточнень. Перспективним кроком є надання постачальникам можливості виправляти помилки в документах.

Виділені нам основні ризики економічної безпеки в системі закупівель та шляхи їх подолання представлено на рис. 3.3

Електронні системи публічних закупівель дозволяють уряду та учасникам підвищувати прозорість, а також збирати послідовні, актуальні та надійні дані про процеси закупівель [10].

Система Prozorro стала прикладом того, як цифровізація може слугувати інструментом підвищення прозорості та зниження корупційних ризиків у державному секторі, а отже і підвищення рівня економічної безпеки державних установ. Її ефективність підтверджується міжнародними партнерами та результатами національного аудиту [1].

Подолання корупційних ризиків потребує комплексних заходів.

Важливим є забезпечення невідворотності покарання для порушників через ефективну роботу контролюючих органів – Держаудитслужби, Рахункової палати, прокуратури, МВС, СБУ, Антимонопольного комітету та судів.



Рис. 3.3. Узагальнення ризиків економічної безпеки в системі публічних закупівель та шляхів їх зниження

Водночас активні дії мають вживати й добросовісні учасники торгів, які сьогодні рідко використовують механізм оскарження чи інформування органів влади про виявлені порушення. Що стосується технічних проблем, пов'язаних із функціонуванням Prozorro Market, то їх усунення лежить у компетенції адміністраторів електронних майданчиків і ЦЗО, які наповнюють каталог товарами. Додатково покращити ситуацію може механізм зворотного зв'язку – можливість для замовників залишати відгуки щодо роботи електронного каталогу та повідомляти про технічні збої. Це дозволить своєчасно реагувати на

проблеми та підвищити якість роботи системи.

### Висновки до третього розділу

1. Розроблено та апробовано інтегральну модель оцінки прозорості закупівель, яка базується на системі кількісних та якісних індикаторів (частка конкурентних процедур, рівень застосування прямих договорів, відповідність документації законодавству, рівень конкуренції, повнота оприлюднення інформації та частота оскарження процедур). Застосування цієї модулі дозволило здійснити комплексну оцінку стану закупівельної діяльності закладу та підтвердити наявність достатнього рівня прозорості.

2. Обґрунтовано доцільність упровадження системи організаційно-управлінських заходів, спрямованих на зниження частки прямих договорів, підвищення рівня конкуренції, удосконалення внутрішнього контролю та розширення використання цифрових інструментів електронної системи. Запропоновані заходи мають комплексний характер і підтримують досягнення стратегічної мети – посилення економічної безпеки КЗО «ДНРЦ № 1» ДОР».

3. Проаналізовано оцінку рівня прозорості як індикатора стану економічної безпеки та визначено ключові тенденції. Встановлено, що найвищий показник прозорості спостерігався у 2020 році, після чого рівень знизився через збільшення частки прямих договорів та скорочення конкурентних процедур, зумовлених воєнним станом. Доведено, що задля удосконалення контролю виконання зобов'язань постачальниками, заклад освіти потребує введення у постійне користування журнал контролю за виконанням усіх зобов'язань постачальників за запропонованою формою.

4. Виділено основні ризики економічної безпеки у сфері публічних закупівель КЗО «ДНРЦ № 1» ДОР» та окреслено шляхи їх зниження та перспективи подальшої поглиблення цифровізації, розширення функціоналу

внутрішнього контролю та поступове повернення до повноцінних конкурентних процедур закупівель.

## ВИСНОВКИ

На основі проведених досліджень можна зробити наступні висновки:

1. Визначена роль, суть, функції та принципи закупівель у бюджетній установі та встановлено, що публічні закупівлі є ключовим інструментом забезпечення раціонального використання державних коштів та елементом системи економічної безпеки. Основними принципами, на яких ґрунтується закупівельний процес, визначено добросовісну конкуренцію, недискримінацію, відкритість, економічність, ефективність, пропорційність, запобігання корупції та прозорість на всіх етапах.

2. Проаналізовано розвиток публічних закупівель, їх нормативно-правове забезпечення та визначено, що можна виділити кілька етапів, які формувалися від державних замовлень початку 1990-х до сучасної електронної системи Prozorro. У зв'язку із припиненням дії Господарського кодексу постала необхідність здійснення аналізу законодавства для побудови договорів за новими вимогами.

3. Проаналізовано особливості здійснення закупівель в умовах воєнного стану та встановлено, що з 2022 року система зазнала тимчасових спрощень задля швидкого реагування на кризові ситуації. Постанова № 1178 частково відновила конкурентні механізми, визначила нові порогові значення, скоротила строки оскарження.

4. Здійснено оцінку стану економічної безпеки бюджетної установи за її складовими та встановлено, що за усіма складовими коефіцієнт складає більше 80%. Найкраще розвинені правова, силова та інформаційні складові. Водночас рекомендовано продовжити посилення інноваційної та техніко-технологічної сфер та спираючись на специфіку закладу було запропоновано до застосування спеціальну соціально-громадську складову для оцінки інформаційних,

репутаційних та соціальних ризиків.

5. Проведено аналіз стан закупівель матеріалів та послуг КЗО «ДНРЦ № 1» ДОР» і встановлено, що заклад дотримується вимог законодавства, але є певні нюанси: більша частка прямих договорів, що свідчить про малу кількість конкурентних процедур. Найбільший відсоток процедур закупівель здійснюється на послуги з поточного ремонту та охорони приміщення (КЕКВ 2240), продуктів харчування (КЕКВ 2230), енергетичні послуги (КЕКВ 2270). Структура витрат відповідає потребам діяльності закладу, але потребує подальшої оптимізації з метою підвищення ефективності розподілу бюджетних коштів.

6. Проаналізовано контроль за дотриманням вимог законодавства та встановлено, що він здійснюється у двох напрямках: внутрішньому та зовнішньому. Це забезпечує належний рівень прозорості, проте є потреба в модернізації внутрішнього контролю для підвищення його дієвості.

7. Розроблено та апробовано інтегральну модель оцінки прозорості закупівель, яка базується на системі кількісних та якісних індикаторів (частка конкурентних процедур, рівень застосування прямих договорів, відповідність документації законодавству, рівень конкуренції, повнота оприлюднення інформації та частота оскарження процедур). Застосування цієї модулі дозволило здійснити комплексну оцінку стану закупівельної діяльності закладу та підтвердити наявність достатнього рівня прозорості.

8. Обґрунтовано доцільність упровадження системи організаційно-управлінських заходів, спрямованих на зниження частки прямих договорів, підвищення рівня конкуренції, удосконалення внутрішнього контролю та розширення використання цифрових інструментів електронної системи. Запропоновані заходи мають комплексний характер і підтримують досягнення стратегічної мети – посилення економічної безпеки КЗО «ДНРЦ № 1» ДОР».

9. Доведено, що задля удосконалення контролю виконання зобов'язань

постачальниками, заклад освіти потребує введення у постійне користування журнал контролю за виконанням усіх зобов'язань постачальників за запропонованою формою.

10. Виділено основні ризики економічної безпеки у сфері публічних закупівель КЗО «ДНРЦ № 1» ДОР» та окреслено шляхи їх зниження та перспективи подальшої поглиблення цифровізації, розширення функціоналу внутрішнього контролю та поступове повернення до повноцінних конкурентних процедур закупівель.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойчикова Д.О. Використання електронної системи Prozorro як інструменту зниження корупційних ризиків у публічних закупівлях. Тези III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 22-23 жовтня 2025 р. Дніпро: ДДАЕУ, 2025. 477 с. С.156-157 URL: <https://surl.lu/rrexel> (дата звернення 25.11.2025)
2. Бойчикова Д.О. Законодавчі вимоги та прозорість процесу закупівель і їх вплив на економічну безпеку суб'єкта господарювання. Колективна монографія / за заг. ред. Губарик О.М., Васільєвої Л.М. ДДАЕУ, Дніпро: Журфонд, 2025. 401с. С.309-318 (дата звернення 25.11.2025)
3. Бойчикова Д.О. Значення фінансово-економічною безпекою для підприємств бюджетних установ. Тези доповідей IX Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції 8-9 травня 2025 р. – Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Дніпро, 2025. – 213с. С. 128-129 (дата звернення 25.11.2025)
4. Боярова, О. Внутрішній контроль публічних закупівель бюджетних установ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-37> (дата звернення 20.11.2025)
5. Деякі питання здійснення оборонних та публічних закупівель товарів, робіт і послуг в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2022 № 169. URL: <https://surl.li/fyxtsb> (дата звернення 08.10.2025)
6. Діяльність ЦЗО. URL: <https://prozorro.gov.ua/centralizovana-zakupivelnna-organizaciya> (дата звернення 28.10.2025)
7. Духневич, О. В. (2023). Особливості проведення контролю за здійсненням публічних закупівель. *Ефективність державного управління*. 2023.

№ 4 (73). С. 40-45. DOI: <https://doi.org/10.36930/507306> (дата звернення 21.11.2025)

8. Економіка. Економія на конкурентних закупівлях через Prozorro в 2023 році склала 42 млрд грн. URL: <https://delo.ua/economy/ekonomiya-na-konkurentnix-zakupivlyax-cerez-prozorro-sklala-42-mlrd-grn-431619/> (дата звернення 12.09.2025)

9. Здирко Н.Г. Публічні закупівлі в Україні: історичний аспект становлення та розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип.48, ч.3. С. 139-146. (дата звернення 20.09.2025)

10. Кравченко М.О., Гольцова І.Б. Перспективи подальшого розвитку цифровізації публічних закупівель в Україні. № 27. 2023: *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»* DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.27.2023.297222> (дата звернення 20.11.2025)

11. Критенко О.О., Сутність та особливості функціонування системи державних закупівель. Державне управління: удосконалення та розвиток № 9, 2012. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=461> (дата звернення 02.09.2025)

12. Лахтіонов І., Шатковський О. Машина часу: 30 років публічних закупівель. URL: <https://ti-ukraine.org/blogs/mashyna-chasu-30-rokiv-publichnyh-zakupivel/> (дата звернення 22.09.2025)

13. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України: Мінекономрозвитку закликає місцеву владу використовувати систему Prozorro на допорогових закупівлях. URL: <https://surl.lt/huzkfn> (дата звернення 07.10.2025)

14. Мосьондз С.О. Адміністративне право України (у визначеннях та схемах). Навчальний посібник К.: Атіка, 2008. 272с. С.105. URL: <https://surl.li/jwbdnv> (дата звернення 07.10.2025)

15. Пантелеймоненко А.О., Мілька А.І., Павленко О.С. (2023) Публічні

закупівлі в Україні в умовах війни. Економіка та суспільство, (51). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-20> (дата звернення 19.11.2025)

16. Педченко Н.С., Кудачький О.М., Педченко М.Г., Публічні закупівлі в Україні: переваги та недоліки. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 2023. Випуск 2(108). С.33-34. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-2-4> (дата звернення 08.11.2025)

17. Постольник В.С., Огуй Я.В. Напрями удосконалення моніторингу публічних закупівель в Україні. III Міжнародна науково-практична інтернет-конференція, 2025. С. 381-383. URL: <https://surli.cc/anvjya> (дата звернення 21.11.2025)

18. Про Антимонопольний комітет України: Закон України від 26.11.1993 № 3659-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text> (дата звернення 15.10.2025)

19. Про веб-портал Уповноваженого органу з питань закупівель: наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 07.04.2020 № 648. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0648915-20#Text> (дата звернення 12.10.2025)

20. Про внесення змін до Закону України «Про публічні закупівлі» щодо забезпечення оприлюднення замовниками в електронній системі закупівель інформації про ціни на матеріальні ресурси від час закупівель послуг з поточного ремонту та робіт з будівництва (прозоре будівництво): Закон України від 19.09.2024 № 3988-IX. № 3988-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3988-20#Text> (дата звернення 09.10.2025)

21. Про встановлення розміру плати за подання скарги та затвердження Порядку здійснення плати за подання скарги до органу оскарження через електронну систему закупівель та її повернення суб'єкту оскарження: Постанова Кабінету Міністрів України від 22.04.2020 № 292. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/292-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення

15.10.2025)

22. Про державне замовлення для задоволення пріоритетних державних потреб: Закон України від 22.12.1995 № 493/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/493/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата

звернення 09.09.2025)

23. Про державний контакт і державне замовлення на 1993 рік: Декрет Кабінету Міністрів України від 22.01.1993 № 14-93. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/14-93#Text> (дата звернення 05.09.2025)

24. Про Державну аудиторську службу України від 03.02.2016 № 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/43-2016-%D0%BF3> (дата звернення 12.10.2025)

25. Про заборону використання бюджетних коштів на закупівлю товарів (робіт, послуг) іноземного походження: Постанова Кабінету Міністрів України від 04.06.1996 № 611. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/611-96-%D0%BF#Text> (дата звернення 09.09.2025)

26. Про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти: Закон України від 22.02.2000 № 1490-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1490-14#Text> (дата звернення 15.09.2025)

27. Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України «Про публічні закупівлі», на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування: Постанова Кабінету Міністрів України від 12.10.2022 № 1178-2022-п. Редакція від 04.10.2025: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-%D0%BF/ed20251004#Text> (дата звернення 08.10.2025)

28. Про затвердження Положення про Міністерство економіки України: Постанова Кабінету Міністрів України від 20.11.1991 № 322. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-91-%D0%BF> (дата звернення 05.09.2025)

29. Про затвердження Положення про порядок організації та проведення міжнародних торгів (тендерів) в Україні: Постанова Кабінету Міністрів України від 21.10.1993 № 871. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/871-93-%D0%BF#Text> (дата звернення 07.09.2025)

30. Про затвердження Порядку реєстрації та обліку бюджетних зобов'язань розпорядників бюджетних коштів та одержувачів бюджетних коштів в органах Державної казначейської служби України: наказ Міністерства Фінансів України від 02.03.2012 № 309. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0419-12#Text> (дата звернення 09.10.2025)

31. Про затвердження Порядку функціонування електронної системи закупівель та проведення авторизації електронних майданчиків: Постанова Кабінету Міністрів України від 24.02.2016 № 166. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/166-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення 16.10.2025)

32. Про здійснення державних закупівель: Закон України від 01.06.2010 № 2289-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2289-17#Text> (дата звернення 16.09.2025)

33. Про здійснення державних закупівель: Закон України від 10.04.2014 № 1197-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1197-18#Text> (дата звернення 22.09.2025)

34. Про організацію та проведення міжнародних торгів (тендерів) у сфері державних закупівель товарів (робіт, послуг) іноземного походження: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.06.1997 № 694. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/694-97-%D0%BF#Text> (дата звернення 09.09.2025)

35. Про особливості здійснення закупівель в окремих сферах господарської діяльності: Закон України від 24.05.2012 № 4851-VI. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4851-17#Text> (дата звернення 20.09.2025)

36. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон України від 09.01.2025 № 4196-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text> (дата звернення 09.10.2025)

37. Про проведення торгів (тендерів) у будівництві: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.09.1998 № 1369. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1369-98-%D0%BF#Text> (дата звернення 11.09.2025)

38. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII: редакція від 23.10.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення 02.09.2025)

39. Про Рахункову палату: Закон України від 02.07.2015 № 576-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/576-19#Text> (дата звернення 12.10.2025)

40. Про створення єдиної системи закупівель товарів (робіт, послуг) за рахунок коштів державного бюджету та іноземних кредитів, що залучаються під гарантії Кабінету Міністрів України: Постанова Кабінету Міністрів України від 24.09.1997 № 1058. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-97-%D0%BF> (дата звернення 11.09.2025)

41. Русін В.М. Контроль у сфері публічних закупівель. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» №12, 2020. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.110> (дата звернення 21.11.2025)

42. Русін В.М. Розвиток системи публічних закупівель в Україні. Економіка та держава, 2019. № 12. С.99-103. (дата звернення 23.09.2025)

43. Система публічних закупівель «Prozorro». Інформаційна безпека. URL: <https://prozorro.gov.ua/information-security#:~:text> (дата звернення 12.10.2025)

44. Стеценко С.Г. Адміністративне право України. Навчальний посібник К.: Атіка, 2007 – 624с. С.195. URL: <https://surl.li/yffwvw> (дата звернення 07.10.2025)
45. Тополенко Н., Нетовчена О. Проблеми та перспективи здійснення державних закупівель у митних органах. *Науковий журнал «Економічний аналіз»*. 2012. Т.10(2). С.360-363. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2012\\_10%282%29\\_76](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_10%282%29_76) (дата звернення 10.10.2025)
46. Україна стала лідером міжнародного Рейтингу прозорості публічних закупівель. URL: <https://ti-ukraine.org/blogs/ukrayina-stala-liderom-mizhnarodnogo-rejtyngu-prozorosti-publichnyh-zakupivel/> (дата звернення 13.10.2025)
47. Хорунжак Н.М. Публічні закупівлі: шляхи вирішення організаційних і контрольно-облікових проблем. *Міжнародний науково-виробничий журнал: «Сталий розвиток економіки»* №3, 2016[32]. С.143-148. URL: <https://surl.lt/xnmhsm> (дата звернення 08.11.2025)
48. Централізована закупівельна організація як інструмент закупівлі. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/centralizovana-zakupivelna-organizaciya-yak-instrument-zakupivli> (дата звернення 28.10.2025)
49. Шатковський О. Розвиток державних закупівель: від еволюції до революції. Радник у сфері публічних закупівель. 2015. № 5. С.44-48. (дата звернення 19.09.2025)
50. Щербакова Т., Гринчук О., Публічні закупівлі у системі регулювання розвитку економіки. *Збірник наукових праць*. Випуск 2 (27). 2021. DOI: [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2021.2\(27\).167-174](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2021.2(27).167-174) (дата звернення 21.11.2025)

ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

Проведені закупівлі та їх вартісні межі за 2020-2024 роки

Рік	КЕКВ	Предмет закупівлі	Загальна сума, тис. грн	Частка у річному обсязі, %	Коротка характеристика
2020	2210	Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	411,651	7,05	Більше 80% конкурентних процедур. Закупівля канцелярії, господарчих товарів та матеріалів для ремонту власними силами.
2020	2220	Медикаменти та перев'язувальні матеріали	100,917	0,24	Забезпечення медпункту та потреб дітей з ООП.
2020	2230	Продукти харчування (аутсорсинг)	33395,277	33,26	
2020	2240	Послуги з поточного ремонту, щомісячні послуги	848,060	30,92	Основний акцент – поточні ремонти приміщень, обслуговування обладнання та щомісячні платежі (охорона, послуги відеоспостереження та інше)
2020	2270	Енергоносії	1553,388	22,43	
2020	3110	Закупівля НУШ (співфінансування)	77,407	6,10	
		Усього за 2020р.	36386,700		

## Продовження додатку А

2021	2210	Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	286,780	13,20	Більше за все кошти були спрямовані на закупівлю матеріалів для облаштування укриття власними силами.
2021	2220	Медикаменти та перев'язувальні матеріали	6,579	0,35	
2021	2230	Продукти харчування (базова кухня)	749,228	18,65	З 2022 року заклад закуповує продукти харчування та самостійно займається приготуванням страв для вихованців.
2021	2240	Послуги з поточного ремонту, щомісячні послуги	853,259	21,25	Велику частку коштів було витрачено на облаштування укриття.
2021	2270	Енергоносії	1861,686	46,55	
		Усього за 2021р.	3757,532		
2022	2210	Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	460,515	11,60	
2022	2220	Медикаменти та перев'язувальні матеріали	13,952	0,35	Поповнення запасів медичного обладнання.
2022	2230	Продукти харчування (базова кухня)	247,140	6,22	

## Продовження додатку А

2022	2240	Послуги поточного ремонту, щомісячні послуги з	1583,764	39,86	
2022	2270	Енергоносії	1669,828	41,97	
		Усього за 2022р.	3975,199		
2023	2210	Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	418,247	6,29	
2023	2220	Медикаменти та перев'язувальні матеріали	18,041	0,27	
2023	2230	Продукти харчування (базова кухня)	1807,104	27,18	
2023	2240	Послуги поточного ремонту, щомісячні послуги з	2216,461	33,34	
2023	2270	Енергоносії	2165,895	32,92	Окрім щомісячних платежів, частину коштів було використано на закупівлю дизельного палива для коректної роботи генераторів.
		Усього за 2023р.	6625,748		
2024	2210	Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	473,875	6,66	
2024	2220	Медикаменти та перев'язувальні матеріали	14,225	0,20	
2024	2230	Продукти харчування (базова кухня)	2388,420	33,50	

## Продовження додатку А

2024	2240	Послуги з поточного ремонту, щомісячні послуги	1966,972	27,59	
2024	2270	Енергоносії	2304,605	32,05	
		Усього за 2024р.	7148,097		

*\*Усі дані взяті з офіційного сайту [zakupivli.pro](http://zakupivli.pro)*

## ДОДАТОК Б

Вартісні межі закупівель згідно Постанови № 1178

Вид предмета закупівлі	Вартісні межі	Способи здійснення закупівель
Товари	менше ніж 100 тис. грн	1.Без використання електронної системи закупівель 2.Проведення спрощеної закупівлі 3.Використання електронного каталогу
	100 тис. грн, або більше	1.Здійснення відкритих торгів з Особливостями 2.Використання електронного каталогу шляхом запиту ціни пропозицій постачальників 3.Без використання електронної системи закупівель, як виняток за умови відповідно до пункту 13 Постанови № 1178 4.Без використання електронної системи закупівель, у випадку придбання товарів, вартість яких становить або перевищує 100 тис. грн та є меншою ніж 200 тис. грн, у підприємства або організації, що заснована громадською організацією осіб з інвалідністю
Послуги	менше ніж 100 тис. грн	1.Без використання електронної системи закупівель 2.Проведення спрощеної закупівлі
	100 тис. грн, або більше	1.Проведення відкритих торгів з Особливостями 2.Без використання електронної системи закупівель, як виняток за умови відповідно до пункту 13 Постанови № 1178 3.Без використання електронної системи закупівель, у випадку придбання товарів, вартість яких становить або перевищує 100 тис. грн та є меншою ніж 200 тис. грн, у підприємства або організації, що заснована громадською організацією осіб з інвалідністю
Послуги з поточного ремонту	менше ніж 200 тис. грн	1.Без використання електронної системи закупівель 2.Проведення спрощеної закупівлі

## Продовження додатку Б

	200 тис. грн, або більше	1.Проведення відкритих торгів з Особливостями 2.Без використання електронної системи закупівель, як виняток за умови відповідно до пункту 13 Постанови № 1178
Роботи	менше ніж 1,5 млн. грн	1.Без використання електронної системи закупівель 2.Проведення спрощеної закупівлі
	1,5 млн. грн, або більше	1.Проведення відкритих торгів з Особливостями 2.Без використання електронної системи закупівель, як виняток за умови відповідно до пункту 13 Постанови № 1178

## ДОДАТОК В

### Хронологія розвитку публічних закупівель в Україні

Рік/період	Ключові події та нормативні документи	Стислий зміст змін
22 лютого 2000 року	Закон України «Про закупівлю товарів, робіт та послуг за державні кошти» № 1490-III	Запровадив можливість оскарження закупівлі до окремого органу, а не до замовника. Закон мав на меті створення конкурентного середовища у сфері державних закупівель, а також запобігання проявам корупції у цій сфері, забезпечення прозорості процедур закупівель товарів, робіт і послуг за державні кошти та досягнення оптимального і раціонального їх використання [26]. З моменту його запровадження стало обов'язковим публікувати усі результати тендерів у «Віснику державних закупівель». Але є нюанс, дія цього закону не поширювалася на закупівлі товарів і послуг підприємствам військово-промислового комплексу. Ця сфера регулювалася окремим Законом України «Про державне оборонне замовлення».
2003 рік		Запровадження правил визначення предмета закупівель, основу яких склала номенклатура товарів у зовнішньо-економічній діяльності.
2005 рік	Закон України «Про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти» № 1490-III (нова редакція)	Серед нововведень – обов'язкова публікація інформації про укладені контракти не у державному офіційному джерелі, а на приватному веб-сайті, обов'язкова переплата бюлетень Тендерної палати для участі у тендерах, вимога нотаріального посвідчення договорів про закупівлю та обов'язкова реєстрація банківської гарантії як форми забезпечення тендерних пропозицій. Діяльність Тендерної палати супроводжувалася сумнівними маневрами. Подібні дії стали предметом прокурорських розслідувань, які засвідчили, що державі було завдано збитків на мільйони гривень. У

		березні 2008 року Закон було скасовано.
Продовження додатку В		
Березень 2008 – серпень 2010 року		Закупівлі регулювалися тимчасовим положенням, яке по своїй суті повторювало положення Закону України про державні закупівлі, що діяло ще на початку 2005 року.
2010 рік	Закон України «Про здійснення державних закупівель» № 2289-VI	Введено в дію нову редакція Закону, яка загалом базувалася на редакції 2003-2004 років [32], за винятком нового механізму розгляду скарг через Антимонопольний комітет України як орган розгляду скарг, так як раніше скарги розглядали переважно в Міністерстві економіки.
2012 рік	Закон України «Про особливості здійснення закупівель в окремих сферах господарської діяльності» № 4851-VI [35]	Прийняття Закону, який аналогічно правовому підходу ЄС (Директива 17, 2004 року) встановив певні правила здійснення державних закупівель для монополістів у суспільно важливих сферах діяльності (енерго-, водо-, тепlopостачання, муніципального транспорту тощо), а також Урядові зміни до Закону України, які змогли запровадити законодавчі можливості для здійснення закупівель із застосуванням успішно опробованого в ЄС механізму рамкових угод [49].
2010 – 2014 роки	Закону України «Про здійснення державних закупівель» № 2289-VI (нова редакція)	Активний розвиток законодавства, внесення 30 правок та змін до Закону, хоча він і втратив чинність на основі прийняття нової редакції [9]. Час настання Революції Гідності, яка здійснила реформи у багатьох сферах.
10 квітня 2014 року	Закону України «Про здійснення державних закупівель» № 1197-VII [33]	Прийнята нова редакція Закону, яка зокрема регулювала відносини сфери закупівель. Нова редакція суттєво відрізнялася від усіх попередніх, але так і не стала «проривною реформою» [42].
12 січня 2015 року	Указ Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна 2020»	Стратегія «Україна 2020» передбачала досягнення провідних позицій держави у світі шляхом упровадження європейських стандартів життя. Одним із ключових напрямів її реалізації стала реформа системи

		державних закупівель.
--	--	-----------------------

Продовження додатку В

25 грудня 2015 року	Закон України «Про публічні закупівлі» № 922-VIII	Ухвалення Закону, який заклав правові засади функціонування сучасної системи закупівель. Суттєві зміни пов'язані із потребою забезпечення прозорості, створення конкурентного середовища, запобігання корупції та розвитку конкуренції. На зміну п'ятьом процедурам приходить три. Закріплено вимогу про обов'язкове проведення закупівель через електронну систему. Для оскарження рішень передбачені електронні документи. Конкурентний відбір щодо рамкових угод здійснюють тільки через застосування електронного аукціону [9].
2016 рік		Використання системи Prozorro стало обов'язковим. У чинному на сьогодні Законі у назві вжито поняття «публічні закупівлі», натомість у Законі, що діяв до 1 серпня 2016 року йшлося про здійснення «державних закупівель». Пояснення поняття «публічні закупівлі» у Законі подано досить «поверхнево». Відсутність конкретики певним чином послаблює серйозність відношення до Закону, але не втрачає позитивного впливу на забезпечення прозорості в питаннях закупівель [47].
2019 – 2021 роки	Закон України «Про публічні закупівлі» № 922-VIII (нова редакція)	Запровадження функціоналу аномально низької ціни, 24 години на виправлення помилок, спрощені закупівлі, уповноважених осіб та низку інших важливих нововведень. Задля оперативного забезпечення лікарень та інших установи всім необхідним для боротьби з коронавірусом, закупівлі COVID-19 дозволили проводити напряму. І лише влітку 2021 року конкурентні торги відновилися [12].

Продовження додатку В

<p>2022 рік</p>	<p>Постанова Кабінету Міністрів України «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» № 1178-2022-п</p>	<p>З метою забезпечення безпеки та оборони, а також подальшої роботи державних органів, уряд прийняв ПКМУ № 1178, яка регулює проведення державних публічних закупівель в умовах воєнного часу. Запроваджено гнучкі спрощені правила: можливість укладання прямих договорів, скорочення строків процедур, мінімізація бюрократії. Закупівлі адаптовано до умов воєнних ризиків та потреб оперативного бачення.</p>
<p>2023 – 2025 роки</p>	<p>Подальший розвиток системи закупівель та зростання рівня економії коштів</p>	<p>Нормативно-правова база постійно удосконалюється відповідно до потреб часу. Відновлено алгоритми аукціонів, розширено аналітичні можливості ВІ-інструментів. Prozorro Market став повноцінною державною платформою електронної комерції.</p>