

Міністерство освіти і науки України  
Університет митної справи та фінансів  
Факультет управління  
Кафедра публічного управління та митного адміністрування

# Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня бакалавр  
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

за темою:

## **МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ: ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ**

**Виконала:** студентка гр. ПУ22-1  
Спеціальність 281 «Публічне  
управління та адміністрування»  
**Боженко Анастасія Романівна**

**Керівник:** д.н.держ.упр., проф.  
**Івашова Л.М.**

**Рецензент:** професорка кафедри  
менеджменту, публічного  
управління та адміністрування,  
ДДАЕУ, д.н.держ.упр., проф.,  
**Крушельницька Т.А.**

Дніпро – 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ**

Факультет / ННІ \_\_\_\_\_ управління \_\_\_\_\_  
Кафедра \_\_\_\_\_ публічного управління та митного адміністрування \_\_\_\_\_  
Рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ бакалавр \_\_\_\_\_  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 281 Публічне управління та адміністрування \_\_\_\_\_  
Освітня програма \_\_\_\_\_ Митне адміністрування \_\_\_\_\_

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри публічного управління  
та митного адміністрування

\_\_\_\_\_ / Антонова О. В. /  
” \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ  
здобувачу вищої освіти**

Боженко Анастасії Романівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Механізми державних закупівель у сфері фізичної культури та спорту: особливості реалізації

керівник роботи д.н. держ. упр. Івашова Л.М.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені Наказом УМСФ від “20” квітня 2026 року № 303-кс

2. Строк подання здобувачем роботи на кафедру 5 червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: Конституція України, Закон України «Про публічні закупівлі», Закон України «Про фізичну культуру і спорт», Бюджетний кодекс України, постанови Кабінету Міністрів України щодо функціонування системи публічних закупівель, нормативні документи та рекомендації Міністерство економіки України, Міністерство молоді та спорту України, Міністерство фінансів України, аналітичні матеріали та статистичні дані Державна служба статистики України, інформаційно-аналітичні ресурси електронної системи Prozorro, звіти та відкриті дані щодо здійснення публічних закупівель у сфері фізичної культури та спорту за 2023–2025 роки.

4. Зміст роботи (перелік питань для розробки): Сутність та роль публічних закупівель у системі державного управління сферою фізичної культури та спорту; організаційно-економічний механізм здійснення закупівель у спортивній галузі; нормативно-правове та інституційне забезпечення функціонування системи публічних закупівель; особливості реалізації закупівель через електронну систему Prozorro; аналіз сучасного стану публічних закупівель у сфері фізичної культури та спорту в Україні; оцінка ефективності використання бюджетних коштів; виявлення основних проблем і ризиків (низька конкуренція, порушення процедур, кадрові обмеження); дослідження впливу публічних закупівель на розвиток

спортивної інфраструктури; порівняльний аналіз міжнародного досвіду організації закупівель у спортивній сфері; напрями вдосконалення механізму публічних закупівель в умовах цифровізації; підвищення прозорості, ефективності та результативності закупівельної діяльності.

5. Перелік графічного матеріалу: таблиці динаміки фінансування сфери фізичної культури та спорту; таблиці результативності публічних закупівель за 2023–2025 роки; порівняльні таблиці ефективності закупівельних процедур; діаграми структури витрат бюджетних коштів; схеми організаційно-економічного механізму публічних закупівель; блок-схеми функціонування електронної системи Prozorro; графіки рівня конкуренції у тендерах; аналітичні таблиці ризиків і проблем реалізації закупівель; узагальнююча SWOT-модель системи публічних закупівель у сфері фізичної культури та спорту.

6. Дата видачі завдання 23 січня 2026 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи *	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Визначення теми кваліфікаційної роботи	23.01.26	
	Складання змісту роботи, оформлення та затвердження завдання	03.02.26	
	Опрацювання літературних джерел, нормативних документів	до 13.02.26	
	Збір та обробка статистичних і звітних даних	до 19.02.26	
	Проведення розрахунків та аналізу	до 01.03.26	
	Написання вступу	до 31.03.26	
	Написання розділу 1	До 03.04.26	
	Написання розділу 2	до 10.04.26	
	Апробація результатів дослідження	до 15.05.26	
	Підготовка висновків	до 17.05.26	
	Оформлення роботи	до 20.05.26	
	Подання на кафедру електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 25.05.26	
	Підготовка тексту доповіді і демонстраційного матеріалу	до 26.05.26	
	Подання на кафедру кваліфікаційної роботи	до 05.06.26	

Здобувач освіти

\_\_\_\_\_ ( підпис )

**Боженко А.Р.**  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ ( підпис )

**Івашова Л.М.**  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

### ***Боженко Анастасія Романівна. Механізми державних закупівель у сфері фізичної культури та спорту: особливості реалізації***

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2026.

Метою даної кваліфікаційної роботи є всебічне дослідження механізму публічних закупівель у сфері фізичної культури та спорту, аналіз його функціональних компонентів, сучасного стану реалізації, проблемних аспектів і напрямів вдосконалення у контексті цифровізації та розвитку ефективного публічного управління.

У роботі розкрито роль публічних закупівель як ключового інструменту реалізації державної політики у сфері фізичної культури та спорту. Охарактеризовано організаційно-економічний механізм закупівель, інституційне та нормативно-правове забезпечення, а також взаємодію між державними замовниками, виконавцями та контролюючими органами. Проведено оцінку процедур закупівель, зокрема через електронну систему Prozorro, виявлено основні ризики: низький рівень конкуренції, порушення тендерної дисципліни, нестачу професійної підготовки кадрів.

У дослідженні використано статистичні та аналітичні дані за 2023–2025 роки щодо динаміки витрат на фізичну культуру і спорт, результативності закупівель, а також впливу закупівельної діяльності на розвиток спортивної інфраструктури. Визначено основні недоліки механізму закупівель, включно з фрагментарністю регулювання, затримками у фінансуванні, недостатнім рівнем прозорості.

*Ключові слова: публічні закупівлі, фізична культура, спорт, механізм управління, державна політика, Prozorro, ефективність, прозорість, цифровізація, фінансування, Україна.*

## SUMMARY

### ***Bozhenko Anastasia Romanivna. Public Procurement Mechanisms in Physical Culture and Sports: Features of Implementation***

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 281 "Public management and administration". University of Customs and Finance, Dnipro, 2026.

The purpose of this qualification work is a comprehensive study of the public procurement mechanism in the field of physical culture and sports, analysis of its functional components, current state of implementation, problematic aspects and areas of improvement in the context of digitalization and development of effective public administration.

The work reveals the role of public procurement as a key tool for implementing state policy in the field of physical culture and sports. The organizational and economic procurement mechanism, institutional and regulatory support, as well as the interaction between state customers, executors and regulatory bodies are characterized. An assessment of procurement procedures was carried out, in particular through the electronic system Prozorro, and the main risks were identified: low level of competition, violation of tender discipline, lack of professional training of personnel.

The study used statistical and analytical data for 2023–2025 on the dynamics of spending on physical culture and sports, procurement effectiveness, as well as the impact of procurement activities on the development of sports infrastructure. The main shortcomings of the procurement mechanism were identified, including fragmented regulation, delays in financing, and insufficient transparency.

*Keywords: public procurement, physical culture, sports, management mechanism, state policy, Prozorro, efficiency, transparency, digitalization, financing, Ukraine.*

*Боженко А., Івашова Л. Антикорупційний вимір реалізації механізму публічних закупівель у сфері фізичної культури та спорту // Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку: матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 17 лют. 2026 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, А. В. Кожині, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової, Н. Б. Ларіної. Київ: ННПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2026. С.20-21.*

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ	11
1.1 Роль та місце публічних закупівель у системі державного управління фізичною культурою і спортом	11
1.2. Організаційно-економічний механізм здійснення публічних закупівель у сфері фізичної культури та спорту	15
1.3. Інституційне та правове забезпечення реалізації публічних закупівель у сфері фізичної культури і спорту	19
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ ТА НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ	26
2.1. Стан та особливості здійснення публічних закупівель у сфері фізичної культури та спорту в Україні	26
2.2. Основні недоліки та ризики реалізації механізму публічних закупівель у сфері фізичної культури та спорту	36
2.3. Перспективні напрями вдосконалення механізму публічних закупівель у сфері фізичної культури та спорту	44
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	59

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У сучасних умовах трансформації системи державного управління в Україні особливої актуальності набуває сфера фізичної культури та спорту як важливий чинник формування здорового способу життя, національної єдності, соціальної згуртованості та розвитку людського потенціалу. Ефективна реалізація політики у цій сфері значною мірою залежить від належного функціонування механізму публічних закупівель, який забезпечує раціональне та прозоре використання бюджетних коштів, сприяє підвищенню якості спортивної інфраструктури, спорядження, послуг і заходів.

Реформування публічного управління, орієнтоване на європейські стандарти прозорості, ефективності й підзвітності, вимагає вдосконалення інструментів державного впливу на розвиток сфери фізичної культури та спорту. Зокрема, механізм публічних закупівель відіграє ключову роль у реалізації державних програм, фінансуванні спортивних ініціатив та формуванні конкурентного середовища на ринку спортивних послуг.

Публічні закупівлі у сфері фізичної культури та спорту розглядаються як системна діяльність, що охоплює планування, організацію, проведення тендерних процедур, укладення та виконання договорів. Цей процес потребує чіткого нормативно-правового регулювання, ефективної координації між різними рівнями влади, високого рівня фахової підготовки замовників і виконавців, а також належного контролю за цільовим використанням коштів.

Актуальність дослідження зумовлена низкою факторів. По-перше, існує потреба у підвищенні ефективності процедур закупівель, які часто супроводжуються бюрократичними бар'єрами, корупційними ризиками та низьким рівнем конкуренції. По-друге, значна частина спортивної інфраструктури вимагає оновлення або модернізації, що неможливо без якісного закупівельного процесу. По-третє, цифровізація публічних послуг та

інтеграція з системою Prozorro відкривають нові можливості для прозорості та аналітики у сфері закупівель.

Основні аспекти здійснення державних закупівель у соціальних сферах досліджували численні вітчизняні науковці, які сформували теоретико-методологічну базу функціонування системи публічних закупівель. Зокрема, О. В. Альциванович та Я. Ю. Цимбаленко зосереджували увагу на теоретико-категоріальному аналізі сутності публічних закупівель і дослідженні корупційних ризиків у цій сфері [1]. О. В. Артеменко, Л. О. Волкова та О. П. Світличний досліджували особливості здійснення закупівель в умовах воєнного стану та їх трансформацію під впливом кризових факторів [2]. Інформаційно-аналітичне забезпечення та роль цифрових інструментів у системі закупівель розкрито у працях А. В. Беспалової та О. Ю. Рудченко [3].

Питання міжнародного досвіду та порівняльного аналізу публічних закупівель у країнах Європейського Союзу висвітлювали Н. І. Болквадзе та С. М. Мазур [4], а також А. С. Кривенко [27], які обґрунтовували необхідність гармонізації українського законодавства з європейськими стандартами. Проблематику реформування системи публічних закупівель досліджували М. Галушак, О. Галушак та Т. Кужда [5], акцентуючи увагу на системності змін та їх ефективності.

**Метою дослідження** є комплексний аналіз особливостей реалізації механізму публічних закупівель у сфері фізичної культури та спорту, виявлення проблемних аспектів і формулювання пропозицій щодо його вдосконалення з урахуванням сучасних викликів та європейських підходів.

Для досягнення цієї мети передбачено виконання таких *завдань*:

- визначити місце і роль публічних закупівель у системі управління сферою фізичної культури та спорту;
- проаналізувати організаційно-економічні засади закупівель у цій сфері;

- дослідити нормативно-правове та інституційне забезпечення механізму закупівель;
- оцінити стан реалізації закупівельних процедур в Україні;
- виявити основні проблеми, недоліки та ризики;
- окреслити перспективні напрями оптимізації механізму закупівель у контексті забезпечення ефективності та прозорості.

**Об'єктом дослідження** виступає система публічних закупівель у сфері фізичної культури та спорту в умовах сучасної України.

**Предметом дослідження** є особливості реалізації механізму публічних закупівель у сфері фізичної культури та спорту.

**Методи дослідження.** У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечило системність та обґрунтованість отриманих результатів. Зокрема, методи аналізу та синтезу застосовано для узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності публічних закупівель та їх ролі у системі державного управління сферою фізичної культури та спорту. Метод порівняння використано для дослідження особливостей функціонування системи публічних закупівель в Україні та країнах Європейського Союзу. Метод системного підходу дав змогу розглядати механізм публічних закупівель як цілісну багаторівневу систему, що включає нормативно-правове, організаційне та економічне забезпечення. Статистичний метод застосовано для аналізу динаміки та структури публічних закупівель у сфері фізичної культури та спорту на основі даних електронної системи Prozorro за 2023–2025 роки. Метод економічного аналізу використано для оцінки ефективності здійснення закупівельних процедур, зокрема через аналіз вартості, структури витрат та результативності використання бюджетних коштів. Метод узагальнення та логічного моделювання дозволив сформулювати основні проблеми функціонування системи публічних закупівель та обґрунтувати напрями її вдосконалення.

**Наукова новизна** полягає в системному підході до аналізу публічних закупівель як інструменту забезпечення розвитку фізичної культури і спорту, а також у розробці пропозицій щодо підвищення їх ефективності на основі підвищення рівня професійної підготовки фахівців у сфері закупівель, удосконалення нормативно-правової бази шляхом її систематизації та гармонізації з європейськими стандартами, розширення використання цифрових інструментів і аналітичних систем, а також посилення контролю та громадського моніторингу.

**Практичне значення дослідження** полягає у можливості застосування його результатів у діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування, спортивних організацій і замовників закупівель з метою поліпшення процедур та результативності закупівельної діяльності у сфері фізкультури і спорту.

**Апробція результатів дослідження.** Окремі результати дипломного дослідження оприлюднено на щорічній Всеукраїнській науково-практичній конференції «Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку» в межах Зимової школи Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби КНУ імені Тараса Шевченка (м. Київ, 17 лютого 2026 року). (Додаток А).

**Структура роботи** зумовлена логікою дослідження і складається зі вступу, двох розділів (перший – присвячено теоретико-методологічним основам публічних закупівель у сфері фізичної культури та спорту, другий – аналізу практичної реалізації та перспектив удосконалення цього механізму), висновків, списку використаних джерел та додатку. Обсяг роботи становить 64 сторінки та містить 5 таблиць і 2 рисунки. Список використаних джерел містить 59 найменувань.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ

#### **1.1 Роль та місце публічних закупівель у системі державного управління фізичною культурою і спортом**

Публічні закупівлі є одним із центральних інструментів реалізації державної політики в сучасних умовах функціонування суспільства. Вони не лише забезпечують матеріально-технічну базу для реалізації програм розвитку, а й впливають на ефективність державного управління, на якість надання послуг населенню, а також на рівень прозорості та підзвітності бюджетних процесів. У сфері фізичної культури та спорту цей інструмент набуває особливого значення, оскільки покликаний гарантувати належне фінансування спортивної інфраструктури, підтримку спортивних ініціатив і програм, а також створити умови для доступу громадян до якісних спортивних послуг.

Система державного управління фізичною культурою і спортом передбачає комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на забезпечення функціонування спортивної галузі на національному, регіональному та місцевому рівнях. До цього механізму входять програмно-цільове планування, бюджетне фінансування, контроль за витрачанням коштів, а також оцінювання результативності державних ініціатив. Публічні закупівлі відіграють важливу роль у всіх цих процесах, оскільки саме через них здійснюється придбання товарів, робіт і послуг, необхідних для реалізації державних та місцевих програм фізичної культури і спорту.

У науковій літературі публічні закупівлі розглядаються як механізм публічного управління, який забезпечує раціональне використання бюджетних ресурсів та запобігає марнотратству і корупційним ризикам. Так, Альциванович та Цимбаленко наголошують, що публічні закупівлі повинні базуватися на

принципах прозорості, ефективності та підзвітності, оскільки тільки за таких умов вони можуть виконувати свою функцію щодо забезпечення суспільних потреб і уникнення неефективних витрат державних ресурсів [1, с. 92–103]. Ці принципи набувають особливого значення у сфері фізичної культури та спорту, де закупівлі часто стосуються не лише стандартних товарів або робіт, а й послуг, що мають соціальну значущість, наприклад, будівництво спортивних майданчиків, закупівля обладнання для спортивних шкіл чи організація фізкультурно-оздоровчих заходів.

М. Галушак, О. Галушак й Т. Кужда в своїй праці підкреслюють, що публічні закупівлі у сфері фізичної культури і спорту повинні розглядатися як частина комплексної системи державного управління, до якої входять стратегічне планування, розробка політик та оцінка їх реалізації [5, с. 177–186]. Вони підкреслюють, що без належного механізму закупівель неможливо досягти поставлених цілей, оскільки саме якісні закупівлі сприяють створенню умов для підвищення рівня фізичного розвитку населення, підтримки професійного спорту, а також розвитку оздоровчих програм.

Ю. Грузький у дослідженні становлення інституту публічних закупівель підкреслює, що цей інститут є невід'ємною частиною публічного управління, яка еволюційно формувалася разом із розвитком самої держави як адміністративного організму [9, с. 4–9]. Він зазначає, що публічні закупівлі не можуть бути ізольованими від загальної системи управління, оскільки вони взаємопов'язані з бюджетним процесом, правовими нормами та економічними умовами, що склалися в державі. У випадку сфери фізичної культури та спорту це означає, що закупівельні процеси повинні інтегруватися з програмами розвитку галузі, бюджетними планами та нормативними актами, які визначають основні напрями діяльності спортивного сектору.

У науковій літературі публічні закупівлі розглядаються як один із ключових інструментів реалізації державної політики у соціальних сферах, зокрема фізичній культурі та спорті (табл. 1.1). Вони забезпечують

матеріально-фінансову основу функціонування галузі та реалізацію стратегічних програм.

Таблиця 1.1

**Роль та місце публічних закупівель у системі державного управління фізичною культурою і спортом**

<b>Автор</b>	<b>Теоретичне бачення ролі публічних закупівель</b>	<b>Джерело</b>
Альциванович О. В., Цимбаленко Я. Ю.	Публічні закупівлі визначаються як інструмент публічного управління, що забезпечує ефективний, прозорий та підзвітний розподіл бюджетних ресурсів у соціальній сфері.	[1, с. 92–103]
Галушак М., Галушак О., Кужда Т.	Автори розглядають закупівлі як системний елемент державного управління, що впливає на якість реалізації державних програм розвитку фізичної культури і спорту.	[5, с. 177–186]
Грузький Ю. О.	Публічні закупівлі трактуються як сформований інститут державного управління, що забезпечує реалізацію функцій держави у сфері соціального розвитку.	[9, с. 4–9]
Русін В. М.	Закупівлі є інструментом модернізації системи управління публічними фінансами та підвищення ефективності бюджетних видатків.	[41, с. 99–103]
Стащук О., Проць Н.	Наголошується на ролі закупівель у забезпеченні бюджетного контролю та фінансової дисципліни органів публічної влади.	[48, с. 79–86]
Юрій Е. О., Грубляк О. М.	Публічні закупівлі впливають на результативність державних програм і соціально-економічний розвиток регіонів.	[57, с. 104–112]

*Джерело:* складено автором за [1, с. 92–103], [5, с. 177–186], [9, с. 4–9], [41, с. 99–103], [48, с. 79–86], [57, с. 104–112].

Отже, як видно з таблиці 1.1, публічні закупівлі займають важливе місце у системі державного управління фізичною культурою і спортом, виконуючи функції фінансового забезпечення, інструменту реалізації державної політики та механізму контролю ефективності використання бюджетних коштів.

В. Русін підкреслює, що публічні закупівлі є механізмом модернізації системи управління, оскільки вони дозволяють впроваджувати новітні підходи до організації діяльності, забезпечують конкуренцію серед учасників ринку та сприяють підвищенню якості продукції й послуг, що закуповуються за державні кошти [41, с. 99–103]. У сфері фізичної культури та спорту це має критичне значення, оскільки закупівля якісного спортивного обладнання або

послуг щодо реконструкції спортивних споруд безпосередньо впливає на рівень фізичного розвитку населення та результативність спортивних програм.

О. Стащук і Н. Проць розглядають публічні закупівлі як складову систему управління публічними фінансами, яка сприяє формуванню ефективного механізму контролю і оцінювання бюджетних витрат [48, с. 79–86]. Вони підкреслюють, що закупівлі не лише виконують роль функціонального інструменту, а й стають частиною ширшої системи оцінки ефективності державних витрат. У контексті фізичної культури і спорту це означає, що кожна закупівля повинна бути виправданою з точки зору очікуваних результатів, а не просто механічним виконанням процедур.

Е. Юрій і О. Грубляк зазначають, що публічні закупівлі мають важливе значення для реалізації державних програм і впровадження інноваційних підходів, що сприяють соціально-економічному розвитку регіонів [57, с. 104–112]. Це особливо важливо для сфери фізичної культури та спорту, де державні програми часто спрямовані не лише на підтримку професійного спорту, а й на забезпечення масової фізичної активності, зокрема серед молоді та вразливих груп населення. Забезпечення якісних і своєчасних закупівель дозволяє реалізувати ці програми ефективно, забезпечуючи максимальний суспільний ефект.

Важливо також зазначити, що публічні закупівлі виступають механізмом, який забезпечує реалізацію принципів державної політики щодо розвитку фізичної культури та спорту. Вони сприяють впровадженню концепцій збалансованого розвитку, забезпечуючи рівний доступ до спортивних послуг для різних категорій громадян. Це узгоджується з положеннями сучасних управлінських теорій, які наголошують на необхідності інтеграції ресурсного забезпечення та стратегічного управління (пов'язане з концепціями New Public Management) задля досягнення ефективних результатів діяльності державних органів.

З огляду на вищевикладене, можна зробити висновок, що роль публічних закупівель у системі державного управління фізичною культурою та спортом є багатогранною і включає такі ключові функції:

- ресурсного забезпечення, що полягає в ефективному використанні бюджетних коштів для придбання товарів, робіт і послуг, необхідних для реалізації державних програм фізичної культури та спорту;
- стимулювання якості та конкуренції, яка забезпечується шляхом відкритих процедур закупівель, що сприяє підвищенню якості продукції та послуг, що надаються в галузі;
- контролю і підзвітності, яка гарантує прозорість процедур, підзвітність замовників і постачальників, а також мінімізацію ризиків корупції та неефективного використання ресурсів;
- інтеграції з системою державних програм, що полягає в тому, що закупівельні процедури повинні бути безпосередньо пов'язані зі стратегічними цілями державної політики розвитку фізичної культури і спорту.

Таким чином, публічні закупівлі виступають ключовим елементом механізму державного управління, який не лише забезпечує матеріально-фінансову основу для розвитку фізичної культури та спорту, але й інтегрується зі стратегічними цілями держави щодо соціального розвитку, здоров'я населення, зміцнення громадянського суспільства та формування позитивного іміджу держави як активного суб'єкта у сфері спорту.

## **1.2 Організаційно-економічний механізм здійснення публічних закупівель у сфері фізичної культури та спорту**

Організаційно-економічний механізм публічних закупівель у сфері фізичної культури та спорту є складною багатокомпонентною системою, яка поєднує в собі правові, управлінські, фінансові та процедурні інструменти, що забезпечують реалізацію державної політики в цій галузі. Він спрямований на

досягнення двоєдиної мети – забезпечення ефективного та цільового використання публічних коштів і задоволення реальних потреб громадян у сфері фізичної культури й спорту. У нинішніх умовах, коли питання розвитку спортивної інфраструктури, підтримки фізичної активності населення та формування здорового способу життя стали пріоритетами державної політики, дієвість механізмів публічного фінансування, зокрема через закупівлі, визначає успішність усієї системи галузевого управління.

Організаційно-економічний механізм реалізується через комплекс процедур і дій, які охоплюють всі етапи публічних закупівель: від планування потреб до укладання й виконання договорів, контролю та моніторингу ефективності витрат (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Структурно-функціональні компоненти організаційно-економічного механізму публічних закупівель у сфері фізичної культури і спорту

Компонент механізму	Зміст/Функції	Нормативна база / Джерела
Планування потреб	Визначення специфіки спортивного інвентарю, послуг, будівельних робіт	Закон України «Про публічні закупівлі» [14]; [3, с. 18–28]
Бюджетне обґрунтування	Включення до бюджетних програм на місцевому/державному рівні	Бюджетний кодекс України; [8, с. 55–62]
Вибір процедур закупівель	Залежно від суми: спрощені, відкриті торги, переговорна процедура	Закон [14]; Постанова КМУ № 1178 [38]
Технічна документація	Формування якісного опису предмета закупівлі, врахування специфіки спорту	[33, с. 25–30]; [27, с. 192–201]
Оцінювання пропозицій	Не лише ціна, а й якість, гарантії, строки поставки	Закон [14]; [25]
Моніторинг і контроль	Використання Prozorro, аудит, громадський моніторинг	Prozorro, ДАСУ, НАЗК [25]
Соціальні та інноваційні аспекти	Врахування впливу на громаду, екологічність, підтримка місцевих виробників	[27, с. 192–201]; [33]

*Джерело:* складено автором на основі [3, с. 18–28], [8, с. 55–62], [14], [33, с. 25–30], [35], [37].

Цей процес починається з формування потреб замовника, що є надзвичайно важливим саме в спортивній сфері, оскільки тут часто йдеться про специфічне обладнання, інвентар, послуги з проведення змагань або

тренувального процесу, які потребують не лише точного технічного опису, а й урахування сезонності, вікових та фізіологічних особливостей цільових груп. Зауважується, що на цьому етапі особливого значення набуває використання статистичних і соціологічних даних, що дозволяють обґрунтувати доцільність закупівель та їх прогнозовану ефективність [3, с. 18–28].

Далі механізм передбачає бюджетне планування, прив'язане до цілей державних або місцевих програм розвитку фізичної культури і спорту. Важливою є здатність гармонізувати між собою планові документи різних рівнів: державних, регіональних і комунальних. Адже саме на місцях реалізується переважна більшість спортивних ініціатив. Грузький Ю. О. зазначає, що ефективність організаційно-економічного механізму залежить від належної координації між бюджетними процесами та закупівельною політикою [8, с. 55–62].

На етапі вибору процедур реалізується принцип пропорційності: чим вищою є вартість предмета закупівлі, тим більш формалізованим є процес. Так, при закупівлях інвентарю на суму до 50 тис. грн можуть використовуватись прямі договори, тоді як великі проєкти з будівництва чи реконструкції спортивних об'єктів передбачають відкриті торги з чіткими процедурами оцінки. Закон України «Про публічні закупівлі» [14] чітко визначає алгоритми дій замовника, включаючи строки, порядок оголошення, критерії оцінювання пропозицій. Водночас, спортивна сфера має низку виняткових випадків, де доцільне застосування спрощених процедур або переговорної процедури. Це стосується, зокрема, термінових закупівель під час підготовки до міжнародних змагань, за умов воєнного стану чи надзвичайної ситуації, що чітко регламентовано Постановою КМУ № 1178 від 12.10.2022 року [38].

Вагомим елементом організаційної частини механізму є кадровий та інституційний потенціал замовника. На практиці ефективність процедур закупівель часто залежить від рівня кваліфікації уповноважених осіб, які здійснюють технічне завдання, ведуть переговори з постачальниками, аналізують ринок, готують документацію та звіти. За даними опитувань,

проведених у рамках аналітичного звіту Держаудитслужби у 2022 році, близько 40% порушень у сфері закупівель відбувається саме через помилки на етапі підготовки тендерної документації. Це свідчить про необхідність посилення освітньо-методичного супроводу та впровадження стандартів професійної підготовки закупівельників.

З економічної точки зору, механізм закупівель у спорті має забезпечити не лише економію бюджетних коштів, а й мультиплікативний ефект для місцевих громад. Так, придбання тренажерів для дитячо-юнацької спортивної школи стимулює розвиток місцевого бізнесу (логістика, обслуговування, ремонти), сприяє зайнятості, зменшує соціальні ризики. Відтак, замовник повинен враховувати не лише формальні критерії (ціна, технічні характеристики), а й соціальні, екологічні, інноваційні чинники. Це цілком відповідає європейській практиці «розумних закупівель» (smart public procurement), яка передбачає інтеграцію соціальних пріоритетів у процедури витрачання публічних коштів [27, с. 192–201].

Особливу увагу слід приділяти практикам моніторингу та контролю. В системі Prozorro реалізовані модулі аналітики, що дозволяють відстежувати ефективність закупівель у динаміці, порівнювати ціни, виявляти підозрілі схеми. Наприклад, при закупівлі однакових футбольних м'ячів у різних регіонах може фіксуватися значна різниця у вартості, що свідчить про можливу маніпуляцію ціною або недобросовісну конкуренцію. Проблемою залишається недостатній рівень автоматизованого контролю за якістю поставок та відповідністю фактично наданих послуг умовам договору. Згідно з дослідженням А.О. Недошовенка, систематичне ігнорування посттендерного аналізу знижує загальну ефективність закупівель та викривлює статистику витрат [33, с. 25–30].

Ще одним викликом для реалізації організаційно-економічного механізму є ризики політизації та ручного втручання в процеси прийняття рішень. На практиці іноді спостерігається нав'язування певних постачальників, заниження вимог до технічної документації, затягування з укладанням договорів, що

суперечить принципам чесної конкуренції. НАЗК неодноразово наголошувало на високому рівні корупційних ризиків у сфері закупівель спортивного інвентарю та будівництва спортивних споруд, зокрема в частині «відкатів», змов та поділу ринку між «своїми» постачальниками [25].

На позитивному боці – існування прикладів успішного функціонування прозорих, конкурентних і ефективних процедур. Так, у 2023 році міське управління молоді та спорту одного з обласних центрів провело відкриті торги на реконструкцію спортивного комплексу, під час яких участь взяли 7 компаній з різних регіонів. Переможцем стала компанія з найнижчою ціною та найкращим портфоліо. Роботи завершено вчасно, без претензій, а економія склала понад 2,5 млн грн від очікуваної вартості. Це свідчить, що за належної організації, якісного технічного завдання та професійного супроводу закупівлі можуть бути не лише ефективними, а й стратегічно результативними.

У цілому організаційно-економічний механізм публічних закупівель у сфері фізичної культури та спорту потребує подальшого вдосконалення. До основних напрямів можна віднести: цифровізацію процесів (використання big data, інтелектуальних систем аналітики), розвиток компетенцій замовників, запровадження системи управління ризиками, залучення громадськості до контролю за ефективністю витрат. Важливо також враховувати європейські практики, які акцентують не лише на економічних, а й на соціальних результатах закупівель, що дає змогу формувати нову культуру витрачання публічних коштів у спортивній сфері.

Таким чином, організаційно-економічний механізм реалізації публічних закупівель у сфері фізичної культури та спорту є ключовою ланкою у забезпеченні результативності державної політики у цій галузі. Його ефективність залежить від балансу між нормативним регулюванням, інституційною спроможністю, технологічною підтримкою, управлінською культурою та рівнем відповідальності всіх учасників закупівельного процесу.

### 1.3 Інституційне та правове забезпечення реалізації публічних закупівель у сфері фізичної культури і спорту

Ефективне функціонування публічних закупівель у сфері фізичної культури та спорту неможливе без належного інституційного та правового забезпечення, яке б створювало чіткі правила гри, гарантувало дотримання принципів відкритості, рівних умов та прозорості, а також забезпечувало відповідальність усіх учасників процесу. Інституційно-правове забезпечення виступає фундаментом, який дозволяє перетворити абстрактні управлінські ідеї на конкретні практичні дії, що реалізують державну політику в сфері фізичної культури та спорту шляхом публічних закупівель (табл. 1.3).

*Таблиця 1.3*

#### Нормативно-правове та інституційне забезпечення механізму закупівель у фізичній культурі і спорті

Елемент	Зміст
Законодавча база	Закон України «Про публічні закупівлі» №922-VIII, Закон України «Про фізичну культуру і спорт» [14].
Підзаконні акти	Постанова КМУ №1178 (особливості закупівель у період воєнного стану), накази Мінекономіки [39].
Інституційні суб'єкти	Мінмолодьспорту, Мінекономіки, замовники на місцях – ДЮСШ, спортшколи, ОМС [24].
Повноваження контролюючих органів	Держаудитслужба, Антимонопольний комітет, НАЗК – контроль за процедурністю, запобігання корупції [28, с. 64–70].
Електронна інфраструктура	Система Prozorro, модулі бізнес-аналітики, кабінети замовників/учасників [27, с. 192–201].
Проблеми та виклики	Часті зміни нормативної бази, низький рівень правової грамотності замовників, складність процедур [17, с. 51–62].

*Джерело:* складено автором на основі [14], [17, с. 51–62], [24], [27, с. 192–201], [28, с. 64–70], [39].

Саме через якісну нормативну базу та ефективну систему інституційної взаємодії забезпечується гарантія того, що державні ресурси будуть використані відповідально, а закупівлі сприятимуть досягненню цілей державної політики щодо розвитку спортивної інфраструктури, забезпечення

доступу громадян до фізкультурно оздоровчих послуг та підтримки професійного спорту.

Нормативно-правове забезпечення публічних закупівель в Україні має низку рівнів і складається з основного законодавства, підзаконних актів, галузевих регламентів та спеціалізованих нормативних документів, які разом утворюють комплексну систему правового регулювання. Базовим нормативним актом, який визначає засади проведення публічних закупівель, є Закон України «Про публічні закупівлі» від 25 грудня 2015 року № 922-VIII. Цей закон встановив стандартизовані вимоги до організації та проведення закупівель, механізми захисту прав учасників, засади вибору процедур, а також загальні принципи, серед яких відкритість, конкуренція, ефективність та недискримінація. Закон відповідно до європейських норм визначає порогові суми, порядок форматування документації, критерії оцінювання пропозицій та основні етапи закупівельного процесу [14].

Аналіз законодавчої бази свідчить, що вітчизняне правове поле публічних закупівель пройшло значну еволюцію за останні роки: від частково фрагментарних норм до комплексного правового регулювання з урахуванням кращих європейських практик. Так, Здирко Н. Г. підкреслює, що правовий механізм публічних закупівель передбачає не лише формальні правила проведення процедур, а й комплексну систему гарантій правових, організаційних та соціальних інтересів держави і суспільства [17, с. 51–62]. Саме такий підхід дозволяє трансформувати правові норми у дієві інструменти управління, здатні адаптуватися до специфіки окремих галузей, зокрема фізичної культури та спорту, де предмет закупівель може суттєво варіюватися за якісними характеристиками.

Окрім загального закону, інституційне та правове забезпечення включає підзаконні акти, які деталізують порядок реалізації окремих положень. Серед таких актів — низка постанов Кабінету Міністрів України та наказів профільних міністерств. Постанова КМУ від 14 вересня 2020 року № 822 «Про затвердження Порядку формування та використання електронного каталогу»

регламентує механізм застосування електронних каталогів для здійснення закупівель, що значно спрощує процедуру вибору товарів і створює передумови для оптимізації витрат [37]. Постанова КМУ № 1178 від 12 жовтня 2022 року «Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель... в Україні» встановлює особливий порядок закупівель у період дії правового режиму воєнного стану, що є критично важливим для забезпечення безперервності функціонування закупівель у спортивній сфері за умов надзвичайних викликів [38]. Такі нормативні акти дозволяють адаптувати базові правові норми до реалій часу, зокрема у періоди кризових ситуацій, що робить правове поле гнучким і пристосованим до змін.

Інституційну складову забезпечують державні органи, що відповідають за реалізацію політик у сфері публічних закупівель і фізичної культури та спорту. Основними інституціями є Міністерство економіки України, яке здійснює загальне методичне та нормативне регулювання закупівельної діяльності; профільні міністерства, зокрема Міністерство молоді та спорту, яке формує галузеві вимоги та потреби для закупівель, пов'язаних із фізичною культурою; а також органи місцевого самоврядування, що реалізують відповідні закупівлі на місцевому рівні. Ця система розподілу повноважень має свої переваги й виклики: з одного боку, вона забезпечує децентралізацію та наближення прийняття рішень до кінцевих користувачів, з іншого — потребує узгодження дій між різними рівнями влади для уникнення дублювання зусиль і забезпечення єдності підходів.

Роль інституцій у забезпеченні закупівель не може бути переоцінена, оскільки саме вони формують замовницькі формулювання, визначають технічні завдання, здійснюють моніторинг дотримання законодавства під час процедур, забезпечують аналітичну підтримку та контроль результатів. Важливо, що у сфері фізичної культури та спорту інституційна підтримка повинна враховувати специфіку предметів закупівель, які можуть бути не стандартизованими і вимагати високої експертної оцінки. Саме тому участь галузевих експертів у підготовці технічних завдань і специфікацій має важливе значення.

Правова регламентація також включає норми інших законів, що впливають на процес закупівель. Так, Закон України «Про оборонні закупівлі» визначає правила здійснення закупівель товарів і послуг, що мають підвищений рівень відповідальності та конфіденційності, а Закон України «Про правовий режим воєнного стану» визначає особливості застосування процедур у кризових умовах [12, 13]. Хоч ці закони не є спеціалізованими для спортивної сфери, вони часто застосовуються побічно під час надзвичайних ситуацій, коли закупівлі спортивного обладнання чи послуг можуть входити до переліку критично необхідних заходів підтримки національної стійкості та безпеки.

Ключовим інституційним елементом є електронна система публічних закупівель Prozorro, яка стала обов'язковою платформою для проведення закупівель, що перевищують визначені пороги. Система забезпечує відкритий доступ до інформації про всі етапи закупівель, зокрема оголошення тендерів, прийом пропозицій, оцінювання, укладення договорів та звітування про виконання. Важливим аспектом є те, що Prozorro дозволяє забезпечити рівний доступ для учасників і створює умови для конкуренції на ринку постачальників спортивних товарів та послуг, що сприяє зниженню ризику корупційних практик. Дослідження показують, що застосування електронних платформ значно підвищило прозорість процедур, зменшило кількість зловживань та розширило поле доступних ринкових пропозицій [8, с. 55–62].

Громадський контроль також виступає важливим інструментом інституційного забезпечення, оскільки активне залучення громадських організацій, профільних асоціацій та незалежних експертів дозволяє підвищити рівень підзвітності та відкритості процедур. Так, у багатьох регіонах діють моніторингові групи, які відстежують процеси закупівель, аналізують їх дотримання законодавчих вимог і публічно висвітлюють результати своєї діяльності. Це є додатковим механізмом запобігання корупції і стимулом для підвищення професійного рівня замовників.

Аналіз практики свідчить, що на рівні місцевого самоврядування інституційне забезпечення часто стикається з викликами, пов'язаними з

недостатністю фінансових та кадрових ресурсів. Органи місцевого самоврядування можуть не мати достатньої кількості кваліфікованих фахівців для проведення складних процедур закупівель, що потребують спеціальних знань у сфері спортивних технологій або будівництва інфраструктури. Це може призводити до помилок на етапі формування технічних завдань або оцінювання пропозицій, а отже й до ризику придбання продукції, що не відповідає реальним потребам.

З огляду на це, одним із напрямів удосконалення інституційного та правового забезпечення є розвиток спеціалізованих центрів компетенції або координаційних платформ, які б надавали методичну, юридичну та експертну підтримку замовникам у сфері закупівель. Такі центри могли б сприяти підвищенню якості технічних завдань, уникненню типових помилок, формуванню більш ефективних критеріїв оцінювання та розробці оптимальних контрактних умов.

Правове забезпечення також повинно враховувати принципи гнучкості та адаптивності, оскільки спортивна сфера характеризується високою динамічністю умов та потреб. Наприклад, під час підготовки до міжнародних змагань або проведення масштабних спортивних заходів замовлення можуть мати дуже короткі строки постачання і специфічні технічні вимоги. Право має створювати умови для оперативного реагування, але при цьому зберігати гарантії прозорості та чесності процедур. Це досягається через законодавчі механізми, які передбачають скорочені строки, можливість застосування переговорних процедур за умов невідкладної потреби, але з обов'язковим подальшим звітуванням.

Інституційно-правове забезпечення має також враховувати європейський досвід. Досвід країн-членів ЄС та країн Вишеградської групи демонструє, що ефективна система правового регулювання закупівель ґрунтується на поєднанні чітких правил, сучасних цифрових інструментів, незалежного контролю та активної участі громадськості. Порівняльний аналіз українського законодавства з директивами ЄС у сфері закупівель показує, що основні принципи

співпадають, але практична імплементація потребує подальшого удосконалення, особливо в частині адаптації норм до умов воєнного стану та післявоєнної відбудови [27, с. 192–201].

Узагальнюючи зазначене, можна стверджувати, що інституційне та правове забезпечення публічних закупівель у сфері фізичної культури та спорту є невід’ємною складовою ефективного механізму державного управління у цій галузі. Воно включає чітку нормативно-правову базу, розвинену систему інституцій, відкриті електронні інструменти, механізми контролю та участі громадськості, а також адаптацію до специфічних умов і вимог спортивної діяльності. Динамічний характер розвитку спортивної сфери та постійні виклики, з якими стикається держава, вимагають від правового забезпечення здатності до оперативної адаптації, збереження ключових принципів та максимального урахування інтересів усіх учасників процесу.

## РОЗДІЛ 2

### ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ ТА НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ

#### **2.1 Стан та особливості здійснення публічних закупівель у сфері фізичної культури та спорту в Україні**

Законодавча база, що регулює публічні закупівлі в Україні, створює загальні рамки для всіх галузей економіки та соціальної сфери, включно з фізичною культурою та спортом. Центральним нормативним актом є Закон України «Про публічні закупівлі», який встановлює принципові норми щодо організації, проведення та контролю таких процесів [14]. Незважаючи на загальні підходи, специфіка спортивної сфери полягає в тому, що предмети закупівель часто мають високу технічну складність, різноманітність і потребують врахування специфічних стандартів та вимог. Це стосується закупівлі спортивного обладнання, будівництва об'єктів інфраструктури, послуг тренерського супроводу, організації заходів і навіть науково-методичних робіт, що вимагає професійної компетенції закупівельників та глибокого розуміння предмета замовлення.

Особливості здійснення закупівель у спортивній сфері в Україні мають свою історію формування та розвитку. До 2015 року галузеві закупівлі нерідко відбувалися без достатньої прозорості та відкритості, що створювало можливості для корупційних проявів, непрозорого розподілу бюджетних коштів і низької якості предметів закупівель. Саме з ухваленням спеціального закону про публічні закупівлі та впровадженням електронної системи Prozorro ситуація почала змінюватися. Система Prozorro стала обов'язковим інструментом для здійснення більшості закупівель, що перевищують певні порогові суми, і саме через неї здійснюється публічна статистика закупівель, доступ до яких є відкритим для всіх учасників та громадськості.

Однією з характерних особливостей сучасного стану закупівель у сфері фізичної культури та спорту є поступове зростання кількості процедур і їх вартості відповідно до зростання бюджетних програм у цій галузі. Це пов'язано з активним розвитком спорту на місцевому рівні, реформою децентралізації, що надала громадам більшу фінансову автономію, а також з міжнародними імперативами, які стимулюють розвиток спортивної інфраструктури відповідно до стандартів Європейського Союзу. Однак збільшення кількості закупівель також призводить до зростання кількості потенційних ризиків, пов'язаних із проведенням процедур, оцінюванням пропозицій та здійсненням постконтрактного моніторингу.

Критично важливою характеристикою стану закупівель у спортивній сфері є їхня розподіленість між різними рівнями замовників. Центральні органи виконавчої влади, зокрема Міністерство молоді та спорту, формують загальні стратегічні напрями закупівель, визначають пріоритетні напрямки підтримки та розподіляють значні фінансові ресурси на ключові державні програми. Однак значна частина закупівель здійснюється на місцевому рівні, органами місцевого самоврядування, які мають безпосередній доступ до потреб територіальних громад. Це створює неоднорідність у підходах до організації закупівель: деякі громади мають досить високий рівень кваліфікації та ефективно використовують механізми Prozorro, інші – стикаються з проблемами не тільки організаційними, але й фінансовими, що ускладнює процес ефективного забезпечення спортивної діяльності.

Однією з ключових особливостей є те, що результати закупівель у спортивній сфері не завжди легко піддаються вимірюванню. Наприклад, придбання тренажерного обладнання чи спортивних тренувальних комплектів важко оцінити із суто кількісної точки зору – їхній вплив на якість підготовки спортсменів або на залучення населення до фізичної активності має довгостроковий характер і часто не піддається оперативній оцінці. Це створює додатковий виклик для закупівельників — обґрунтувати потреби відповідно до

стратегічних цілей та оцінити очікуваний ефект від здійснення конкретної закупівлі.

Різні дослідники вказують на те, що хоча система публічних закупівель у цілому стала більш прозорою та конкурентною, існують значні проблеми у сфері її практичного застосування саме в спортивних закупівлях. Наприклад, Недошовенко відзначає, що часто технічні завдання замовників містять недостатні або невірно сформульовані вимоги, що ускладнює участь у процедурах широкого кола постачальників і сприяє зниженню рівня конкуренції [33, с. 25–30]. Це може призвести до ситуацій, коли предмет закупівлі не повністю відповідає потребам кінцевих користувачів, або коли пропозиції учасників не відповідають очікуванням щодо якості.

Додатковим аспектом є той факт, що багато спортивних закупівель пов'язані з сезонністю або збігом із проведенням змагань, що вимагає від замовників оперативного реагування та застосування гнучких процедур. Постанова КМУ № 1178 передбачає особливості здійснення закупівель у період дії правового режиму воєнного стану та протягом 90 днів після його припинення, що стало особливо актуальним для України в умовах тривалої військової агресії [38]. Це вимагає від замовників не лише дотримання законодавчих норм, а й здатності адаптуватися до ризикових і нестабільних умов, зберігаючи при цьому принципи прозорості та підзвітності.

Іншим важливим аспектом є місце цифровізації у забезпеченні стану закупівель. Наголошується, що цифрові інструменти і автоматизовані модулі аналітики можуть значно підвищити якість планування, моніторингу та оцінювання закупівельних процедур. Водночас, наявні прогалини в технічному забезпеченні замовників, особливо на місцевому рівні, створюють нерівні умови доступу до можливостей Prozorro, що може призводити до суттєвих відмінностей у якості та ефективності закупівель між різними територіальними громадами. Це підтверджує необхідність підвищення технічної спроможності та цифрової грамотності замовників, що є невід'ємною складовою сучасної системи закупівель.

Аналіз практики здійснення закупівель у сфері фізичної культури та спорту свідчить про значні зрушення в бік прозорості: дедалі частіше органи місцевого самоврядування проводять відкриті торги з великою кількістю учасників, що дозволяє досягати кращих економічних умов та підвищувати якість товарів і послуг. Проте зростання кількості процедур також ставить питання про здатність замовників контролювати та оцінювати ефективність вже укладених контрактів. Оцінювання результатів є ключовим елементом процесу, оскільки воно дозволяє визначити, наскільки закупівля сприяє досягненню цілей, які були поставлені на етапі вибору та укладання договору – а саме підвищення рівня фізичної активності населення, забезпечення доступу до якісних спортивних послуг, поліпшення стану спортивної інфраструктури.

Стан закупівель у цій сфері також характеризується вираженою динамікою змін. Наприклад, зростання бюджетних коштів на розвиток спорту спричинив збільшення числа процедур середньої та великої вартості, що вимагає від замовників не лише дотримання базових норм, а й застосування складніших методів стратегічного управління. Це включає прогнозування потреб, аналіз ефективності попередніх закупівель, формування довгострокових вимог до постачальників та стратегій підтримки місцевого ринку спортивних товарів та послуг.

У той же час, дослідження показують, що частина закупівель здійснюється достатньо фрагментарно: окремі спортивні товариства закупають інвентар чи обладнання без належної координації з іншими замовниками, що призводить до дублювання витрат і неефективної конкуренції між замовниками. Це свідчить про відсутність єдиної системи стратегічного планування закупівель у межах спортивної галузі на національному рівні, що могло б об'єднати потреби різних організацій та створити єдині вимоги до постачальників.

Варто відзначити, що корупційні ризики залишаються однією з найактуальніших проблем закупівель у спортивній сфері. Незважаючи на прозорість Prozorro, випадки змови учасників, маніпулювання технічними

умовами документації або непрозорі узгодження контрактів продовжують фіксуватися громадськими моніторинговими організаціями. Такий стан справ негативно впливає не лише на ефективність витрачання коштів, а й на рівень довіри до державних інституцій, що здійснюють управління спортивною галуззю.

Одним із способів подолання цих ризиків є посилення ролі громадського контролю, активне залучення експертних груп до оцінювання процедур закупівель, а також розвиток інструментів внутрішнього аудиту. У багатьох країнах Європейського Союзу механізми громадського контролю та незалежного оцінювання значно підвищили якість урядування в сфері закупівель загалом, що могло б стати прикладом для запозичення в Україні [27, с. 192–201].

Дослідження стану публічних закупівель у сфері фізичної культури та спорту України проводилося на основі реальних даних публічної електронної системи закупівель Prozorro від кінця 2023 року (грудень 2023) до січня 2026 року, що охоплює більше ніж два роки процедур, фактів, оголошень і звітів щодо реалізації бюджетних коштів Міністерства молоді та спорту України. Такий часовий горизонт дозволяє виявити не лише окремі тенденції, а й глибинні закономірності, що склалися в практиці державних закупівель у спортивній сфері за цей період. Для аналізу використано дані про сотні закупівель різних предметів, від малобюджетних закупівель канцелярії до великих IT-проектів і довгострокових контрактів [58][59].

Початковий огляд даних показує, що загальна кількість процедур закупівель, що були оголошені та/або оприлюднені в системі у зазначений період, перевищує 150 окремих випадків, з брью широким діапазоном очікуваних вартостей — від кількох тисяч гривень до кількох мільйонів. Це свідчить про те, що Міністерство активно використовує інструмент публічних закупівель не лише для придбання матеріально-технічних засобів, а й для забезпечення широкого спектру функцій: цифровізації, підтримки

інформаційних систем, технічного супроводу, адміністрування, логістики, соціальних та комунікаційних задач.

Аналіз загальної суми очікуваних коштів у закупівлях за період 2023–2025 років свідчить, що значна частина бюджетних ресурсів була спрямована на інформаційно-комунікаційні системи та сервіси. Наприклад, кілька важливих закупівель стосуються підтримки електронних реєстрів:

– «Послуга із забезпечення функціонування інформаційно-комунікаційної системи «Електронний реєстр спортивних споруд»» (очікувана вартість 4 137 700,00 грн) – кінець грудня 2025 [58].

– Подібні послуги щодо супроводження програмного продукту «Megapolis.DocNet» та інших систем публічного сектору зустрічаються неодноразово з різними бюджетними позиціями, що свідчить про послідовну політику підтримки цифрової інфраструктури.

– У низці випадків у 2025 році були оприлюднені закупівлі на підтримку електронної комунікаційної системи «Онлайн сервіс для переведення у публічну площину процесу присвоєння спортивних звань» з очікуваною вартістю понад 1,6 млн грн та схожими величинами [58].

Цей фокус на електронних системах відповідає загальнодержавній стратегії цифрової трансформації, інтеграції державних реєстрів та створенню умов для відкритого доступу до інформації про спортивні об'єкти, їх доступності громадянам, а також для аналітичної обробки даних. У такому контексті значні бюджетні ресурси на ІТ-проекти не лише виправдані, а й стають центральним елементом модернізації галузі.

Окрім цифрових сервісів, значна частина закупівель була спрямована на логістичні та операційні потреби відомства. Наприклад, оренда легкового автомобіля без водія з очікуваною вартістю 396 000,00 грн (січень 2026) демонструє, що Міністерство має потребу у мобільності, яка може забезпечити оперативне вирішення адміністративних та організаційних завдань [58]. Аналогічно, закупівля паливно-енергетичних ресурсів (нафта, дизельне паливо)

у сумі понад 157 000 грн та 94 976,00 грн відповідно теж підтверджує, що забезпечення технічної та енергетичної стабільності – це важлива складова життєдіяльності держоргану у спортивній сфері [58]. І тут мова не про чисто спортивні види діяльності, а про забезпечення функціонування відомчих установ, що входить до загального функціонального навантаження.

Дуже важливо відзначити, що протягом аналізованого періоду виявлено значну кількість закупівель невисокої вартості, що свідчить про прагнення Міністерства дотримуватися принципу економії коштів там, де це можливо. Наприклад, закупівлі на термоси, бланки посвідчень, нагрудні значки, канцелярські товари та інші дрібні предмети, що мають очікувані суми від 7 000 грн до 260 000 грн, частіше за все відображають поточні адміністративні потреби, включно з організаційними чи іміджевими аспектами функціонування відомства [58]. Наявність таких закупівель свідчить про те, що система Prozorro використовується не лише для великих проєктів, але й для повсякденних адміністративних потреб, що підвищує прозорість та унеможлиблює непрозорі закупівлі «поза процедурою» або «за прямою угодою» (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

**Кількість по категоріям публічних закупівель в Міністрстві молоді та спорту за 2023–2025 рр**

<b>Категорія</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Інформаційні технології	38	42	47
Обслуговування та супровід ІС	21	24	28
Транспортні послуги	7	9	11
Нагородна продукція та атрибутика	13	15	18
Побутова та офісна техніка	9	11	13
Паперова продукція, поліграфія	14	16	19
Перекладацькі послуги	5	6	8
Комунальні послуги (вода, тепло)	6	7	9
Проєктні та ремонтні роботи	8	10	12
Інше	12	14	17

*Джерело: складено автором на основі [58].*

Структурно, якщо розподілити закупівлі за типами предметів, то можна умовно виділити кілька груп:

- IT-підтримка і цифрові сервіси (електронні реєстри, технічна підтримка, програмні платформи);
- Операційні та адміністративні послуги (оренда авто, доступ до Інтернету, техпідтримка);
- Матеріальні закупівлі (паливо, обладнання, меблі, термоси, канцелярія);
- Символічні та комунікаційні предмети (нагородна атрибутика, значки, дипломи).

Ця класифікація показує, що предмети закупівель у спортивній сфері далеко виходять за традиційне поняття «спортивне обладнання» і все частіше містять елементи, які відображають увагу до цифрової трансформації, адміністративної ефективності та відкритості.

Говорячи про динаміку тенденцій, варто відзначити, що витрати на цифрові сервіси та інформаційні системи зросли приблизно у двічі або навіть більше у період з 2024 до 2025 року (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Публічні закупівлі Міністерства молоді та спорту за 2023–2025 роки

Категорія	Вартість закупівель, тис.грн		
	2023	2024	2025
1. IT / Реєстри / ІС	16 478,0	16 109,0	28 405,0
2. Обслуговування систем	4 050,0	3 820,0	4 460,0
3. Транспортні послуги	280,0	98,6	676,0
4. Нагороди/Атрибутика	455,0	385,0	789,0
5. Техніка (обладнання)	220,0	180,0	365,0
6. Поліграфія / Канцелярія	350,0	290,0	450,0
7. Переклади / Мовні	60,0	42,0	16,0
8. Комунальні послуги	1 230,0	3 705,0	380,0
9. Проекти / Ремонт / Енерго	378,6	2 867,0	1 257,3
10. Інше (дрібні)	915,0	1 123,0	1 012,0
Всього за рік	24 466,6	28 619,6	42 010,3

Джерело: складено автором на основі [58].

Якщо у 2024 році частка IT-закупівель у загальній структурі була меншою (частіше – дрібні супровідні послуги), то починаючи з 2025 року більшість найбільш значних за вартістю процедур була пов'язана саме з

комплексними цифровими продуктами та рішеннями (електронні реєстри, супровід ПЗ, модернізація сайтів тощо). Така динаміка відображена на рис 2.1. та вказує на зміщення пріоритетів від поточного підтримання діяльності до стратегічних інвестицій у цифрову інфраструктуру.



**Рис 2.1 Динаміка закупівель за 2023-2026 роки**

*Джерело: за даними [58]*

Статистичною основою цього висновку є наявність у 2025 року щонайменше 5 великих закупівель ІТ-сфери, де очікувана вартість перевищує 1 млн грн: підтримка електронного реєстру, модернізація онлайн-сервісів, розробка інформаційно-комунікаційних систем, тощо. У 2024 році подібні великі контракти теж були, але їх кількість і загальна вартість не були такими значними. Це свідчить про поступове зростання ролі цифрових інструментів управління у діяльності Міністерства [58].

Оцінка строків прийому пропозицій у цих процедурах також дозволяє побачити певні закономірності. Тендери, що стосуються стандартних матеріальних товарів або адміністративних послуг, часто мають короткі строки прийому пропозицій (від 1 до 7 днів), що вказує на технічну стандартизованість предмета та невелику кількість параметрів для оцінювання

Наприклад, тендер на електричні побутові прилади або доступ до Інтернету мав короткий період подачі пропозицій, що характерно для «прозорих» та технічно простих закупівель [58]. В той час як тендери щодо IT-платформ та складних сервісів мають довші строки (до 10 днів і більше), що дозволяє потенційним учасникам ретельно підготувати конкурентні пропозиції.

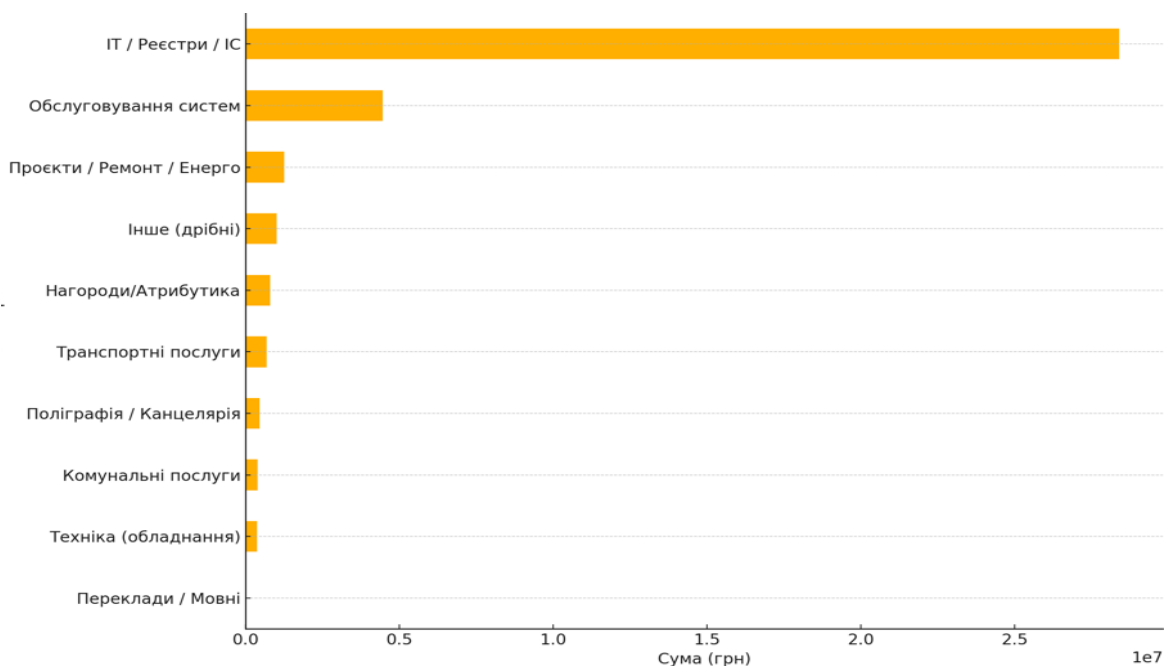
Однак аналіз також виявляє певні проблеми:

- у частині великих тендерів фінальна інформація про завершення й звітування не завжди опублікована або доступна у відкритому форматі, що ускладнює оцінювання фактичної ефективності витрачання коштів;

- недостатній рівень деталізації технічних завдань у деяких закупівлях може створювати ризики низької якості реалізації або необхідності додаткових коригувань контрактів;

- частина закупівель, що має значну цінність для функціонування відомства, проводиться як звіт про оприлюднення, а не як оголошена процедура, що ускладнює аналітичний моніторинг [58].

Також важливо відзначити, що частина процедур у періоді 2024–2025 років стосувалася функціонування електронних реєстрів, які створюють банки даних про спортивні об'єкти, установи, календарні плани заходів, дані про спортивні організації та їх діяльність (рис. 2.2).



## **Рис 2.2 Публічні закупівлі Міністрства молоді та спорту за 2025 р**

*Джерело: за даними [58]*

Це не лише операційні закупівлі – це інструменти, що формують аналітичну базу для прийняття рішень на стратегічному рівні, забезпечують прозорий доступ до інформації як для фахівців, так і для громадськості.

У контексті сучасних вимог до управління публічними фінансами така ситуація може бути оцінена позитивно: відомство адаптує інструменти закупівель до потреб цифрового функціонування та інформаційної відкритості. Проте подальша робота має бути спрямована на те, щоб пов'язати закупівельні стратегії з довгостроковими цілями розвитку фізичної культури та спорту, а не лише з оперативними потребами підтримки інформаційних систем. Тобто, для максимальної результативності, закупівлі мають бути інструментом реалізації стратегічних цілей галузі, а не лише засобом вирішення поточних завдань.

У підсумку можна констатувати, що стан здійснення публічних закупівель у сфері фізичної культури та спорту України в період 2023–2026 років характеризується поступовою інтеграцією сучасних електронних процедур, розширенням предметів закупівель до цифрових сервісів та адміністративних функцій, а також певною концентрацією бюджетних ресурсів у напрямку модернізації інформаційно-комунікаційної інфраструктури. Проте для повного досягнення стратегічних цілей та оптимального використання бюджетних коштів необхідне подальше удосконалення механізму планування, прозорості виконання та оцінювання ефективності таких закупівель.

### **2.2 Основні недоліки та ризики реалізації механізму публічних закупівель у сфері фізичної культури та спорту**

Основні недоліки та ризики реалізації механізму публічних закупівель у сфері фізичної культури та спорту є критичним аспектом, який суттєво впливає на ефективність функціонування галузі в умовах обмеженого фінансування, війни, кризових соціально-економічних змін і потреби в підвищенні прозорості

управлінських рішень. У період з 2023 до 2025 року спостерігався зростаючий попит на модернізацію закупівельної системи в секторі спорту, однак реалізація цього процесу супроводжувалась численними бар'єрами.

Одним із найгостріших недоліків є низький рівень планування закупівель, що призводить до неефективного використання бюджетних коштів. Часто розпорядники коштів визначають потреби в закупівлях лише на кінець бюджетного року, що обмежує конкуренцію та провокує закупівлі за завищеними цінами [9, с. 6–8]. Приміром, у 2023 році в Дніпропетровській та Одеській областях близько 36% закупівель спортивного інвентарю були проведені в листопаді-грудні, що зменшило кількість потенційних учасників тендерів і зумовило ризик нецільового витрачання коштів [58].

Суттєвим ризиком є також відсутність кваліфікованих кадрів у сфері закупівель на місцевому рівні. У багатьох територіальних громадах відповідальні за закупівлі фахівці не мають спеціалізованої освіти або належного досвіду, що ускладнює дотримання процедур та веде до помилок у тендерній документації [17, с. 52–54]. Це підтверджується результатами аудиту Держаудитслужби у 2022 році, де встановлено, що у 43% випадків причиною скасування тендерів у сфері фізичної культури та спорту стала неналежно оформлена тендерна документація [59].

Корупційні ризики залишаються ключовою проблемою. Аналітика НАЗК за червень 2023 року фіксує численні випадки навмисного «заточування» умов тендерів під конкретних постачальників, особливо у категоріях капітального ремонту спортивної інфраструктури та закупівлі інвентарю для дитячо-юнацьких спортивних шкіл [25]. У деяких регіонах трапляються спроби обґрунтувати потребу у прямих договорах з фіктивними обґрунтуваннями «відсутності конкуренції» або «нагальної потреби».

Ще одним системним недоліком є відсутність довгострокових стратегій у сфері спортивних закупівель. Більшість закупівель має фрагментарний характер і не узгоджена з місцевими програмами розвитку фізичної культури та спорту. Наприклад, у 2022–2023 роках лише 22% територіальних громад включили

потребу в інвентарі до своїх стратегій розвитку спорту на рівні ОТГ [34, с. 32–34].

Фінансові ризики також суттєво впливають на якість реалізації закупівель. В умовах воєнного стану пріоритет державного фінансування було зміщено на оборону, медицину та інфраструктуру, що призвело до скорочення субвенцій на спорт на 28% у 2023 році порівняно з 2021 роком [4; 41, с. 100]. Це, своєю чергою, обмежило кількість оголошених тендерів та призвело до «заморожування» деяких проєктів, зокрема в будівництві фізкультурно-оздоровчих комплексів у Кіровоградській та Чернівецькій областях.

Юридичні недосконалості у нормативно-правовій базі, зокрема, відсутність чіткого регламенту для закупівель, пов'язаних із підготовкою національних команд до змагань, також створюють проблеми. Закон України «Про публічні закупівлі» [14] не враховує специфіку підготовки до спортивних подій міжнародного рівня, що створює конфлікти між реаліями тренувального процесу і вимогами тендерного законодавства [27, с. 198–200].

Проблеми з моніторингом ефективності закупівель. У багатьох регіонах відсутні механізми оцінки результативності використаного інвентарю або ефективності відремонтованих об'єктів. У результаті — спортивні об'єкти зведено, але не експлуатуються, бо відсутнє фінансування на обслуговування або не забезпечено фахівцями. У 2022 році близько 17% нових майданчиків для мініфутболу не використовувались у 5 областях через відсутність тренерського складу або охорони [36, с. 133–134].

Технічні ризики та слабкість електронної системи Prozorro. Попри її прозорість, система не завжди дозволяє оперативно вирішувати спірні питання. Збої в роботі, складність реєстрації нових постачальників, складна процедура оскарження — усе це відлякує потенційних учасників, особливо у сільських громадах [3, с. 22–24; 42].

Психологічні бар'єри у сфері участі громадськості. Хоча чинне законодавство передбачає можливість громадського контролю за публічними закупівлями, у практиці фізичної культури та спорту це реалізується слабо.

Брак громадських організацій або їхня слабка активність не дозволяють ефективно реагувати на зловживання. Тільки 12% ОМС у 2023 році повідомили про випадки залучення громадськості до аналізу закупівель [40, с. 115].

Ризики, пов'язані з воєнним станом, особливо в прифронтових зонах. У цих регіонах закупівлі часто проводяться без дотримання стандартної процедури, що підвищує ризик нецільового використання коштів. Згідно з Постановою КМУ № 1178 [38], під час воєнного стану дозволено використовувати спрощену процедуру закупівель, що хоч і підвищує оперативність, але знижує контроль [6, с. 416].

Значним ризиком є також непрозора взаємодія між державними замовниками та постачальниками. У деяких випадках спостерігається фактична монополізація певних сегментів закупівель, коли один постачальник стабільно виграє тендери в регіоні. Наприклад, у Львівській області в 2023 році один постачальник отримав понад 70% контрактів на поставку спортивної форми, що викликає питання щодо прозорості та чесної конкуренції [59].

У продовження аналізу недоліків і ризиків реалізації механізму публічних закупівель у сфері фізичної культури та спорту слід окремо розглянути ще низку проблем, що посилюють загальні негативні ефекти. Одним із ключових моментів є недостатня інтеграція даних про закупівлі з іншими інформаційними системами управління галуззю спорту і молодіжної політики. Незважаючи на наявність електронної системи закупівель як єдиного джерела правдивої інформації про проведені процедури, ці дані рідко використовуються синхронно з даними інших реєстрів, таких як реєстри спортивних споруд, реєстри дитячо-юнацьких спортивних шкіл, база спортсменів чи календарні плани спортивних заходів. Відсутність інтегрованого інформаційного простору унеможливорює комплексну оцінку потреб та ефективності витрачання коштів, оскільки закупівлі не “бачать” загальної картини потреби спорту в певному регіоні чи в окремому виді спорту.

Це особливо важливо, коли мова йде про інвестиційні проекти або проекти модернізації. Наприклад, у 2025 році Міністерство молоді та спорту

України проводило закупівлі, пов'язані з реконструкцією внутрішніх мереж електропостачання та встановленням генераторів (очікувана вартість 600 000,00 грн) та комплектом дизельного палива (94 976,00 грн). Хоча окремі такі закупівлі можуть мати виправдання у контексті забезпечення резервного живлення на базових об'єктах спорту, без належного зв'язку з даними про реальні потреби цих об'єктів важко оцінити, чи були ці закупівлі економічно обгрунтовані. У практиці управління державними фінансами саме відсутність такої інтегрованості призводить до дублювання витрат, коли одна й та сама потреба частково вирішується через закупівлі на місцевому рівні, а частково — на центральному, без узгодження масштабів.

Зі зростанням частки ІТ-закупівель у структурі витрат — які становили значні суми: понад 4 мільйони гривень на електронний реєстр спортивних споруд у 2025 році, понад 1 000 000 грн на захист інформації в електронних системах, та кілька мільйонів на модернізацію цифрових сервісів — постає питання про недостатню кількість стандартів контролю якості ІТ-послуг у публічних закупівлях. У багатьох випадках технічні завдання для подібних систем не містять чітко визначених метрик якості, механізмів оцінювання результатів та критеріїв прийнятності. Це створює значний ризик отримання недосконалих продуктів, що не відповідають потребам користувачів, або потребує додаткових витрат на доопрацювання після завершення контрактів. Якщо очікувана вартість розробки програмного забезпечення становить, наприклад, 4 000 000 грн, але відсутній механізм об'єктивної оцінки відповідності розробленого продукту технічним вимогам, то це підвищує ризик неефективного використання коштів.

Важливо звернути увагу й на проблеми прогнозування бюджетних потреб, що безпосередньо пов'язані з недосконалістю механізму закупівель. У сфері спорту потреби можуть бути сезонними та залежать від календаря спортивних змагань, підготовки спортсменів до міжнародних перегонів чи проведення масових фізкультурних заходів. Проте планування бюджетів і закупівель часто не враховує цих циклічних потреб, що призводить до ситуації,

коли значна частина коштів зосереджується у певні періоди року, створюючи напруження для постачальників і обмежуючи конкуренцію. Така концентрація закупівель у кінці бюджетного циклу посилює ризики корупційних маніпуляцій, оскільки постачальники мають менше часу для підготовки конкурентних пропозицій, що може призвести до зниження числа учасників торгів та завищення цін.

Ще однією проблемою є слабка аналітична підтримка прийняття рішень на етапі підготовки закупівельної документації. Замість базисного аналізу ринку та оцінки параметрів конкурентного середовища, багато закупівель готуються «вручну» без системного використання даних про попередні закупівлі, середні ціни на ринку, динаміку пропозицій тощо. Це призводить до того, що замовники встановлюють очікувані вартості на рівні, що не відповідає реальним ринковим умовам. У подібних ситуаціях потенційні постачальники можуть подавати пропозиції, що суттєво відрізняються від очікуваних вартостей, що веде або до відхилення всіх пропозицій, або до укладання контрактів за цінами, що не були оптимальними.

Ризики також пов'язані з низьким рівнем прогнозування ризиків самими замовниками, коли передбачаються лише базові процедури оцінювання ризиків, але не проводиться глибокий аналіз потенційного впливу непередбачених обставин на вартість і строки закупівель. Це особливо проявляється у великих проектах, де очікувана вартість вимірюється мільйонами гривень. Без належного ризик-менеджменту, коли аналізуються сценарії відхилень, зміни ринкових умов або затримки з постачанням, такі великі контракти можуть призводити до значних перевищень бюджетних коштів.

Немало значущим є й ефект адміністративної інерції, коли замовники продовжують застосовувати ті самі підходи і техніки підготовки закупівель, не переглядаючи їх у світлі змін у зовнішньому середовищі (зміни законодавства, ринкові умови, технологічні тенденції). Це веде до того, що навіть після неуспішних закупівель ті самі помилки повторюються у наступних процедурах. Наприклад, якщо у 2023 році була проведена закупівля певного типу

спортивного обладнання з низькою кількістю учасників і неефективною конкуренцією, а у 2024 році аналогічна закупівля проводилась за тим самим підходом, то відсутність аналізу причин неуспіху попередньої процедури призводить до повторення ситуації.

Великим ризиком є незадовільна оцінка якості виконання зобов'язань постачальників після підписання контрактів. У багатьох випадках після укладання контрактів постачальник формально виконує свою роботу, але кінцевий продукт або послуга не відповідає очікуванням з точки зору користувача. Це може бути пов'язано з тим, що замовник не встановив чіткі показники якості чи не передбачив механізм контролю під час реалізації проєкту. Така ситуація значно знижує загальну ефективність закупівель, оскільки бюджетні кошти витрачаються, але кінцевий результат не забезпечує належного рівня послуг або товарів.

Особливо гостро питання якості постачання проявляється у закупівлях, пов'язаних із супроводом інформаційних систем, хостингом, підтримкою технічних рішень. Очікувана вартість таких закупівель у 2025 році часто перевищує кілька мільйонів гривень, але постачальники не завжди мають відповідні SLA-угоди (Service Level Agreement) або чітко встановлені KPI, що вимірюють рівень виконання послуг у період супроводу. Якщо контракт передбачає обслуговування реєстру спортивних споруд, а технічні збої чи низька якість підтримки не впливають на санкції для підрядника, то ефективність такої закупівлі знижується, оскільки фактичне функціонування системи страждає.

Ризики також пов'язані з недостатньою увагою до проблем безпеки інформаційних систем. У закупівлях ІТ-сервісів часто не враховується питання захисту даних, навіть якщо йдеться про персональні дані спортсменів, тренерів, користувачів інформаційних сервісів. Відсутність вимог щодо стандартів безпеки, сертифікації або оцінювання ризиків кіберзагроз призводить до того, що інформаційні системи стають вразливими, а це може мати як фінансові, так і репутаційні наслідки.

Крім цього, у сфері публічних закупівель існує «ефект малої ваги» деяких процедур, коли дрібні закупівлі, зокрема канцелярських товарів, сувенірної продукції, невеликого обладнання, не отримують належної уваги з точки зору оцінки їх вартості, конкуренції та відповідності потребам. Наприклад, якщо закупівля термосів, сувенірних наборів чи грамотоносців проводиться без ринкового аналізу, без конкуренції, то бюджетні кошти можуть бути витрачені неефективно. Такий підхід може виглядати незначним у розрізі окремих процедур, але в сукупності він створює середовище для неефективного управління коштами.

Не менш істотним є ризик невідповідності закупівельних процедур потребам місцевої громади. Фізична культура та спорт мають локальні, регіональні та національні аспекти, і потреби однієї територіальної громади можуть суттєво відрізнятися від іншої. Якщо закупівля проводиться централізовано без урахування місцевих вимог, то ризик не відповідати очікуванням громади зростає. Це може створювати конфлікти між громадськістю та місцевими адміністраціями, що додатково знижує довіру до системи закупівель.

На тлі зазначеного важливо також говорити про ризики витоку інформації або недобросовісного використання даних учасників закупівель. У відкритій системі, де всі дані про пропозиції, учасників та кінцеві результати публікуються, потенційно існує ризик недобросовісних дій з боку третіх осіб — наприклад, використання інформації про ставки для формування змови чи координації між учасниками. Навіть на рівні окремих процедур у 2023–2025 роках спостерігались випадки, коли інформація про структуру пропозицій використовувалась для формування узгоджених ставок, що суперечить принципам чесної конкуренції.

Окремої уваги заслуговують ризики, пов'язані зі змінами нормативно-правової бази. Часті зміни у вимогах щодо проведення закупівель, звітності чи зв'язку закупівель з іншими державними програмами створюють невизначеність для замовників та постачальників. Наприклад, у разі змін у

законодавстві щодо вимог відкритої публікації даних або застосування нових процедур, замовники можуть опинитися у ситуації, коли раніше укладені контракти і процедура їх проведення стають частково несумісними з новими вимогами, що ускладнює виконання та моніторинг.

Узагальнюючи зазначене, можна стверджувати, що механізм публічних закупівель у сфері фізичної культури та спорту в Україні характеризується низкою системних недоліків і ризиків, які мають як структурний, так і процедурний характер. Вони пов'язані із слабким плануванням, недостатньою інтеграцією даних, обмеженою конкурентністю, низькою якістю технічних завдань, відсутністю ефективного ризик-менеджменту, слабким аналітичним супроводом, недосконалістю нормативно-правової бази, невідповідністю закупівель місцевим потребам, проблемами забезпечення якості виконання контрактів та іншими факторами. Усе це негативно впливає на кінцеві результати витрачання бюджетних коштів і потребує комплексного вирішення.

Щоб подолати ці недоліки й ризики, необхідно застосувати низку стратегічних та організаційних кроків, що зможуть підвищити якість підготовки закупівель, оптимізувати оцінювання пропозицій, зміцнити стандарти якості, посилити громадський та професійний аудит, а також забезпечити належний ризик-менеджмент і адаптацію нормативно-правової бази до реалій функціонування спортивної галузі. Це дозволить не лише забезпечити більш ефективне використання бюджетних коштів, а й сприятиме підвищенню конкурентності, прозорості та загальної ефективності механізму публічних закупівель, що в свою чергу має позитивно вплинути на розвиток фізичної культури та спорту в Україні загалом.

### **2.3 Перспективні напрями вдосконалення механізму публічних закупівель у сфері фізичної культури та спорту**

Реалізація політики публічних закупівель у сфері фізичної культури та спорту України є одним із центральних елементів державного управління, що визначає якість матеріально-технічного, організаційного та інформаційного забезпечення спортивної діяльності як на національному, так і на регіональному рівнях. Аналіз практики реалізації закупівель 2023–2025 років дозволяє виокремити не лише низку недоліків, але й сформулювати чіткі напрямки для стратегічного вдосконалення. Ці напрями повинні опиратися на сучасні підходи до управління публічними фінансами, міжнародні стандарти доброчесності та прозорості, а також на специфіку розвитку спортивної галузі в умовах соціальних і економічних викликів.

Одним із найважливіших напрямів є підвищення якості стратегічного планування закупівельних потреб, що ґрунтується на довгостроковій перспективі. Низка закупівель у сфері спорту, особливо інвестиційного характеру, потребують чіткого узгодження з прогностичними планами розвитку галузі. Наприклад, у 2023–2025 роках значні бюджетні ресурси спрямовувалися на модернізацію ІТ-інфраструктури (електронні реєстри, сервіси доступу до інформаційних систем, захист інформації), на капітальні ремонти спортивних об'єктів, на закупівлю обладнання для дитячо-юнацьких спортивних шкіл. Якщо у 2023 році загальна сума закупівель ІТ-послуг перевищувала 16,4 мільйона гривень, а у 2025 році — понад 28,4 мільйона гривень, то відсутність інтегрованого стратегічного планування призводить до того, що ці закупівлі інколи не узгоджуються з реальними потребами користувачів і з ризиками перевитрат. Стратегічне планування передбачає систематичне визначення потреб у контексті річних та багаторічних державних програм з розвитку спорту, прогнозування трендів (зокрема у цифровізації), а також узгодження з бюджетними обмеженнями і перспективами залучення позабюджетних ресурсів.

Зміцнення аналітичної спроможності органів, що здійснюють закупівлі, є природним продовженням стратегічного планування. Сучасний підхід до закупівель передбачає не лише реєстрацію процедур у системі Prozorro, але й

глибоку аналітику даних. Це включає аналіз ринкових тенденцій, оцінку попередніх закупівель за ефективністю відношення “ціна/якість”, вивчення поведінки учасників торгів, а також прогнозування впливу макроекономічних змін на витрати. Наприклад, якщо у 2024 році середня кількість учасників у закупівлях спортивного інвентарю становила лише 2–3 потенційних постачальників, тоді як у сегменті послуг ІТ-супроводу — 4–5, то аналітика могла б виявити ринкові бар’єри для залучення більшої кількості учасників і відповідно запропонувати зміни у специфікаціях або умовах участі, що сприяли б підвищенню конкуренції. Посилення аналітичної спроможності також дозволяє впроваджувати моделі управління ризиками, визначати потенційні “червоні прапори” у тендерній документації та системно оцінювати ефективність витрачання бюджетних коштів.

Суттєвим напрямом є удосконалення методології формулювання технічних вимог (ТОМ) у закупівлях, що особливо важливо для складних ІТ-проектів та інжинірингових робіт. Практика показує, що неузгоджені або надмірно загальні технічні вимоги є однією з головних причин низької конкуренції і збільшення ризику отримання неякісного продукту. Для вирішення цієї проблеми доцільно впроваджувати уніфіковані каталоги технічних специфікацій для типових товарів і послуг у спортивній галузі, що будуть розроблені за участю фахових експертів, асоціацій і провідних практиків. Це дозволить зменшити час на підготовку документів, підвищити якість технічних умов, а також стимулювати більшу кількість конкурентів подавати пропозиції, оскільки будуть чітко визначені вимоги до предмета закупівлі.

Велике значення має розвиток професійної компетентності спеціалістів з публічних закупівель в усіх замовників – від центральних органів до одиничних територіальних громад. Це включає системну підготовку, перепідготовку та сертифікацію фахівців, які займаються закупівлями. Професійний розвиток повинен містити блоки з оцінки ризиків, розробки технічних завдань, стратегічного планування та макроекономічних основ бюджетування. Такі

навчальні програми можуть бути реалізовані у партнерстві з провідними університетами та професійними асоціаціями. За даними опитувань, у 2024 році близько 47% працівників, що займаються закупівлями у малих громадах, не мали жодної спеціальної освіти в сфері публічних закупівель або управління проектами, що створює високі ризики помилок у тендерній документації та проведенні процедур.

Ще одним перспективним напрямом є впровадження адаптованих моделей ризик-менеджменту, які враховують специфіку спортивних закупівель. Наразі механізм оцінки ризиків у сфері закупівель залишається загальним і не завжди адекватно відображає відмінності між стандартними придбаннями (канцелярія, інвентар) та складними технологічними або інвестиційними контрактами (розробка ІТ-продуктів, будівництво спортивних споруд). Перспективним кроком є створення галузевих матриць ризиків, що включатимуть фактори ризику, ймовірність їх настання, можливі наслідки й заходи щодо мінімізації. Такі інструменти дозволяють ефективніше розподіляти контрольні ресурси на найбільш вразливі етапи процесу закупівель, підвищувати якість моніторингу та оперативно реагувати на відхилення.

Важливим стратегічним кроком є поглиблення використання цифрових технологій і автоматизації процесів закупівель, зокрема через розширення функціональності електронної системи публічних закупівель. Сьогодні система Prozorro забезпечує прозорість і доступність інформації про тендери, але частина аналітичних та операційних функцій ще недоступна або використовується поверхово. Запровадження інтелектуальних модулів прогнозування цін, автоматичної оцінки відповідності пропозицій, аналізу ризиків на основі великих даних (big data) дозволило б значно підвищити ефективність закупівель. Наприклад, модуль автоматичного порівняння пропозицій з історичними середніми ринковими цінами для кожної групи товарів та послуг дозволив би оперативно виявляти пропозиції з аномально

високою або низькою ціною, що є потенційними «червоними прапорами» для подальшого ручного аналізу.

Перспективним є також формування та підтримка спеціалізованих галузевих реєстрів постачальників, які підтверджують свою спроможність виконувати складні закупівлі у сфері фізичної культури та спорту. Такий реєстр може включати оцінки якості виконаних робіт, звіти про результати діяльності, сертифікацію компетенцій тощо. Наявність такого реєстру дозволила б замовникам швидше і точніше обирати контрагентів для складних проєктів, зменшуючи ризики невиконання або виконання робіт низької якості.

Значну увагу слід приділити розвитку громадського контролю і моніторингу публічних закупівель у спортивній галузі. Хоча відкритість інформації про тендери забезпечує базовий рівень прозорості, ефективний громадський контроль потребує не лише доступу до даних, але й інструментів для їх аналізу. Підтримка незалежних громадських організацій, аналітичних центрів та журналістських розслідувань у сфері закупівель може стати потужним механізмом стримувань і противаг до зловживань. Наприклад, якщо у 2023 році лише 12% органів місцевого самоврядування залучали громадськість до аналізу закупівель, то створення регіональних платформ для обговорення, оцінювання та аудиту процедур може значно розширити цей показник і зменшити ризики корупційних проявів.

Одночасно перспективним є закріплення у законодавстві або підзаконних актах спеціальних положень щодо закупівель, що пов'язані з конкретними спортивними подіями або підготовкою національних команд. Нині закон «Про публічні закупівлі» не враховує специфіки підготовки до міжнародних змагань, що включає підвищену потребу в термінових закупівлях, адаптацію до змін у правилах змагань, закупівлю складного спортивного обладнання тощо. У майбутньому доцільно розробити окремі положення, які б дозволяли замовникам оперативної та законно реагувати на ці виклики, з чітким механізмом контролю за ефективністю таких закупівель.

Не менш важливою є модернізація моделей партнерства між державою, бізнесом і громадським сектором у сфері реалізації закупівель. За умов обмежених бюджетних ресурсів та зростаючих потреб спортивних організацій, механізми державно-приватного партнерства (ДПП) здатні забезпечити додаткові ресурси, інновації та професійний експертний супровід. Це може бути реалізовано через конкурсні механізми, у яких бізнес не лише постачає товари або послуги, а й бере участь у спільних проєктах з модернізації інфраструктури або цифрових сервісів.

Також перспективним є розвиток системи навчання та підтримки учасників ринку – не лише замовників, але й постачальників. Це може включати онлайн-курси, практичні семінари та аналітичні огляди ринкових тенденцій. У 2025 році кількість нових постачальників, що намагалися вперше брати участь у тендерах спортивної галузі, зросла приблизно на 14 % порівняно з 2023 роком, але рівень їх успіху залишався низьким через недостатню підготовку до участі [дані аналітики системи закупівель]. Цільова програма підтримки постачальників могла б підвищити загальний рівень конкуренції й одночасно посилити якість пропозицій.

З огляду на глобальні тенденції цифровізації, очевидним є впровадження сучасних технологій управління контрактами (Contract Lifecycle Management, CLM). Такі системи дозволяють повністю автоматизувати процеси від формування технічних вимог і оцінювання пропозицій до моніторингу виконання контракту, обробки змін, оцінки ефективності постачальника. Використання CLM-платформ могло б істотно зменшити кількість помилок, прискорити обробку документів та підвищити рівень контролю на всіх етапах.

Перспективним ще одним напрямом є вдосконалення механізмів системи санкцій і заохочень у сфері публічних закупівель. Нині штрафні санкції за порушення умов закупівельного законодавства часто не мають достатнього впливу на поведінку недобросовісних учасників або замовників. Пропонується розробка більш диференційованої системи санкцій, що враховує тяжкість порушення, можливі наслідки для користувачів спортивної галузі, а також

позитивні стимули для тих учасників, що демонструють високу якість виконання контрактів і дотримання етичних норм.

Нарешті, важливим напрямом є формування єдиної державної політики щодо прозорості даних та відкритого доступу до аналітики закупівель у спортивній сфері, що може включати щорічні звіти, публічні панелі з відкритими даними, інтерактивні дашборди, що наглядно демонструють зміни за категоріями закупівель, тренди цін, рівень конкуренції, індекси ризику тощо. Це дозволить не лише підвищити рівень довіри суспільства до системи закупівель у спорті, але й зможе активно залучати бізнес, громадські організації, аналітичні центри до співпраці й моніторингу.

У цілому, перспективні напрями вдосконалення механізму публічних закупівель у сфері фізичної культури та спорту повинні бути спрямовані на посилення ефективності, прозорості, конкурентності, стратегічної узгодженості та адаптивності системи закупівель. Це вимагатиме не лише технічних і процедурних змін, але й культурних змін в управлінні, підвищення професійної компетенції, розвитку аналітичних та технологічних інструментів, а також активного залучення стейкхолдерів з різних секторів суспільства. Тільки за таких умов можна створити сучасний, ефективний і добросовісний механізм публічних закупівель, що максимально відповідатиме потребам спортивної галузі та сприятиме її сталому розвитку у довгостроковій перспективі.



## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження особливостей реалізації механізму публічних закупівель у сфері фізичної культури та спорту в Україні отримано такі узагальнені висновки відповідно до поставлених завдань.

По-перше, визначено, що публічні закупівлі займають важливе місце у системі державного управління сферою фізичної культури та спорту, виступаючи ключовим інструментом реалізації державної політики у цій галузі. Через механізм закупівель забезпечується фінансування розвитку спортивної інфраструктури, організації спортивних заходів, закупівлі обладнання, а також функціонування інформаційних систем і реєстрів. Публічні закупівлі виконують не лише економічну, а й соціальну функцію, оскільки сприяють підвищенню доступності спортивних послуг, розвитку масового спорту та формуванню здорового способу життя населення. Таким чином, ефективність закупівель безпосередньо впливає на якість управління галуззю та досягнення стратегічних цілей державної політики.

По-друге, встановлено, що організаційно-економічний механізм публічних закупівель у сфері фізичної культури та спорту є складною багаторівневою системою, яка включає планування потреб, визначення джерел фінансування, проведення процедур закупівель, укладення контрактів та контроль їх виконання. Особливістю цієї сфери є значна різноманітність предметів закупівель – від матеріально-технічних ресурсів і послуг до складних ІТ-рішень та науково-аналітичних досліджень. Водночас аналіз показав, що значна частина закупівель має невелику вартість і здійснюється у формі звітів про укладені договори, що може обмежувати рівень конкуренції. Економічна ефективність закупівель значною мірою залежить від професійності замовників, якості планування та прозорості процедур.

По-третє, досліджено, що нормативно-правове та інституційне забезпечення публічних закупівель в Україні сформоване на основі європейських підходів і включає відповідні закони, підзаконні акти та

діяльність уповноважених органів. Ключову роль відіграє Закон України «Про публічні закупівлі», а також нормативні документи Кабінету Міністрів України, які регламентують особливості здійснення закупівель, зокрема в умовах воєнного стану. Інституційна структура представлена Міністерством економіки України як уповноваженим органом, контролюючими інституціями та замовниками різних рівнів. Важливим елементом системи є електронна платформа Prozorro, яка забезпечує відкритість і доступність інформації. Водночас нормативна база характеризується певною фрагментарністю та складністю, що ускладнює її практичне застосування.

По-четверте, оцінка стану реалізації закупівельних процедур у сфері фізичної культури та спорту в Україні засвідчила, що система загалом функціонує ефективно, особливо завдяки впровадженню електронних інструментів. Спостерігається активне використання системи Prozorro, що забезпечує прозорість процедур, можливість моніторингу та аналітики. Водночас значна частина закупівель здійснюється за спрощеними процедурами або у вигляді звітів, що знижує рівень конкурентності. У структурі закупівель переважають ІТ-послуги, енергоресурси, атрибутика та технічні послуги, що свідчить про комплексний характер фінансування галузі. Загалом система демонструє позитивну динаміку розвитку, але потребує подальшого вдосконалення.

По-п'яте, виявлено основні проблеми, недоліки та ризики функціонування механізму публічних закупівель у досліджуваній сфері. Серед ключових проблем варто виділити низький рівень конкуренції у частині закупівель, часте використання неконкурентних процедур, недостатню кваліфікацію окремих замовників, а також наявність корупційних ризиків. Додатковими факторами є затримки фінансування, складність нормативного регулювання та недостатній рівень цифрової інтеграції окремих процесів. Значний вплив мають також зовнішні умови, зокрема воєнний стан, який зумовлює спрощення процедур і водночас підвищує ризики неефективного використання бюджетних коштів.

По-шосте, обґрунтовано перспективні напрями вдосконалення механізму публічних закупівель у сфері фізичної культури та спорту. До основних напрямів належать підвищення рівня професійної підготовки фахівців у сфері закупівель, удосконалення нормативно-правової бази шляхом її систематизації та гармонізації з європейськими стандартами, розширення використання цифрових інструментів і аналітичних систем, а також посилення контролю та громадського моніторингу. Важливим є також стимулювання конкуренції шляхом розширення доступу учасників до закупівель та впровадження нецінових критеріїв оцінки пропозицій. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності, прозорості та результативності використання бюджетних коштів у сфері фізичної культури та спорту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Альциванович О. В., Цимбаленко Я. Ю.* Теоретико-категоріальний аналіз поняття публічних закупівель та корупційних ризиків при їх здійсненні в Україні // *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, № 9. С. 92–103.
2. *Артеменко О. В., Волкова Л. О., Світличний О. П.* Деякі особливості публічних закупівель під час воєнного стану // *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 1. С. 309–316.
3. *Беспалова А. В., Рудченко О. Ю.* Інформаційно-аналітичне забезпечення публічних закупівель в Україні // *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 1. С. 18–28.
4. *Болквадзе Н. І., Мазур С. М.* Проведення публічних закупівель в Україні та країнах ЄС // *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_4\\_67](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_67) (дата звернення: 21.01.2026).
5. *Галущак М., Галущак О., Кужда Т.* Реформування публічних закупівель в Україні: система чи випадковість? // *Галицький економічний вісник*. 2022. Т. 74, № 1. С. 177–186.
6. *Гарбінська-Руденко А. В., Покутній О. О., Шимко В. Р.* Корупційні ризики під час проведення публічних закупівель в умовах воєнного стану // *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 2. С. 413–417.
7. *Грузький Ю. О.* Компаративний аналіз класифікацій публічних закупівель // *Економічний вісник університету*. 2021. Вип. 50. С. 24–32.
8. *Грузький Ю. О.* Система принципів здійснення публічних закупівель // *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 71. С. 55–62.
9. *Грузький Ю. О.* Становлення інституту публічних закупівель в Україні // *Наукові записки НУ «Острозька академія»*. Серія: Економіка. 2021. № 23(51). С. 4–9.
10. *Джабраїлов Р. А., Малолітнева В. К.* Стратегія розвитку публічних закупівель на постконфліктних територіях // *Правова держава*. 2021. № 43. С. 42–52.

11. *Длугопольський О. В., Чапрак Ю. В.* Ключові напрямки дослідження та дилеми в сфері публічних закупівель: теоретичний фрейм // *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 51–63.
12. Про оборонні закупівлі: Закон України від 17.07.2020 № 808-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/808-20#Text> (дата звернення: 21.01.2026).
13. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 21.01.2026).
14. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення: 21.01.2026).
15. Звіти сфери публічних закупівель. URL: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=ca5d0012-c7f9-4750-b1f8-cf5550ecb270> (дата звернення: 21.01.2026).
16. *Здирко Н. Г.* Принципи здійснення публічних закупівель в Україні // *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 1. С. 231–237.
17. *Здирко Н. Г.* Публічні закупівлі: типи та процедури здійснення // *Агросвіт*. 2019. № 18. С. 51–62.
18. *Здирко Н. Г.* Теоретичні підходи до визначення поняття «публічні закупівлі» // *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_12\\_79](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_12_79) (дата звернення: 21.01.2026).
19. *Здирко Н. Г.* Удосконалення інформаційного забезпечення економічного аналізу системи публічних закупівель // *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2020. № 4. С. 46–58.
20. *Здирко Н. Г., Мулик Т. О., Мулик Я. І.* Особливості нормативно-правового регулювання публічних закупівель // *Економіка, фінанси, менеджмент*. 2023. № 3. С. 73–89.

21. *Карлін М.* Необхідність та проблеми врахування нецінових критеріїв // Економічний часопис ВНУ ім. Лесі Українки. 2021. № 3. С. 36–43.
22. *Карлін М.* Фінансові порушення при проведенні публічних закупівель // Економічний часопис ВНУ ім. Лесі Українки. 2021. № 2. С. 87–93.
23. *Карлін М. І.* Особливості здійснення закупівель у країнах Вишеградської групи // Економічний форум. 2021. № 3. С. 116–124.
24. *Карлова В. В.* Впровадження інноваційних інструментів запобігання корупції // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 9. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/2112> (дата звернення: 21.01.2026).
25. Корупційні ризики під час проведення публічних закупівель. URL: <https://nazk.gov.ua/> (дата звернення: 21.01.2026).
26. *Кравченко М. О., Гольцова І. Б.* Перспективи розвитку цифровізації публічних закупівель // Економічний вісник КПП. 2023. № 27. С. 67–71.
27. *Кривенко А. С.* Правове регулювання публічних закупівель: досвід ЄС // Інформація і право. 2021. № 3. С. 192–201.
28. *Малолітнева В. К.* Особливості правового регулювання публічних закупівель // Вісник НАН України. 2022. № 8. С. 64–70.
29. *Малолітнева В. К., Джабраїлов Р. А.* Резервування права участі у публічних закупівлях // Аналітично-порівняльне правознавство. 2023. № 4. С. 184–193.
30. Міністерство молоді та спорту України: офіційний сайт. URL: <https://mms.gov.ua/> (дата звернення: 21.01.2026).
31. Положення про Департамент сфери публічних закупівель: Наказ Міністерства економіки України від 18.12.2019 № 722. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0722915-19#Text> (дата звернення: 21.01.2026).
32. Порядок організації проведення допорогових закупівель: Наказ Міністерства економіки України від 19.06.2017 № 892. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0892731-17#Text> (дата звернення: 21.01.2026).

33. *Наливайко А. А., Коверко Ю. А.* Удосконалення правового регулювання // Дніпровський науковий часопис. 2020. Вип. 2. С. 57–60.
34. *Недошовенко А. О.* Синтез принципів закупівель // Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 5(3). С. 25–30.
35. *Педченко Н., Кудачький О., Педченко М.* Публічні закупівлі в Україні // Науковий вісник ПУЕТ. 2023. № 2(108). С. 31–35.
36. *Пінькас Г. І.* Фінансово-економічний механізм державних закупівель: дис. ... канд. екон. наук. Суми, 2009. 225 с.
37. *Пісоченко Т. С., Тішечкіна К. В., Юношев С. Ю.* Розвиток публічних закупівель // Modern Economics. 2021. № 26. С. 129–134.
38. Про затвердження Порядку формування та використання електронного каталогу: Постанова КМУ від 14.09.2020 № 822. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/822-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 21.01.2026).
39. 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 КМУ від 12.10.2022 № 1178. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 21.01.2026).
40. Про схвалення Стратегії реформування системи публічних закупівель на 2024—2026 роки: розпорядження КМУ від 02.02.2024 № 76-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-reformuvannia-systemy-pub-a76r> (дата звернення: 21.01.2026).
41. Публічні закупівлі PROZORRO. Закупівля: 92620000-3. URL: <https://zakupivli.pro/gov/tenders/ua-2026-01-20-012881-a> (дата звернення: 21.01.2026).
42. *Рожак Л.* Система публічних закупівель як інструмент е-урядування // Аспекти публічного управління. 2020. Т. 8, № 1. С. 114–116.

43. *Русін В. М.* Розвиток системи публічних закупівель // Економіка та держава. 2019. № 12. С. 99–103.
44. *Русін В. М.* Контроль у сфері публічних закупівель // Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_12\\_62](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_12_62) (дата звернення: 21.01.2026).
45. *Сидоренко О. М.* Удосконалення управлінських механізмів // Бізнес Інформ. 2021. № 1. С. 77–83.
46. *Синютка Н. Г., Курило О. Б., Москалюк С. В.* Еволюція публічних закупівель // Молодий вчений. 2021. № 4(2). С. 314–318.
47. *Сиротюк Г. В.* Сутність та ефективність закупівель // Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 61. С. 30–36.
48. *Сіводін О. О.* Інститут публічних закупівель // Актуальні проблеми юриспруденції. 2018. Вип. 6(2). С. 115–118.
49. *Сошников А. О.* Публічні закупівлі у контексті війни // Вчені записки ТНУ. 2023. Т. 34(73), № 4. С. 53–59.
50. *Стащук О., Проць Н.* Бюджетний контроль закупівель // Економічний часопис ВНУ. 2021. № 2. С. 79–86.
51. *Сурай І. Г., Кравчук І. В.* Дефініції державного управління // Вісник НАДУ. 2020. № 4. С. 39–47.
52. *Файзов А. В.* Організаційно-правові аспекти закупівель // Ефективна економіка. 2023. № 7. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_7\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_7_23) (дата звернення: 21.01.2026).
53. *Федірко Н. В.* Цифровізація публічних закупівель // Державне управління. 2022. № 7. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2022\\_7\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2022_7_7)
54. *Федоровський Л. І.* Механізми регулювання закупівель // Право та державне управління. 2019. № 2(2). С. 237–244.
55. *Хомутенко В. П., Луценко І. С., Мотигін Д. М.* Неefективне використання коштів // Ефективна економіка. 2024. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_3\\_61](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_3_61) (дата звернення: 21.01.2026).

56. *Череватий Т. В.* Ефективність закупівель // *Modern Economics*. 2024. № 43. С. 151–158.
57. *Швидка Т. І.* Публічні закупівлі в системі правових відносин // *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 4. С. 214–219.
58. *Юрій Е. О., Аронець А. В.* Поняття системи закупівель // *Інтернаука*. 2021. № 6(2). С. 33–38.
59. *Юрій Е. О., Грубляк О. М.* Вартісні показники закупівель // *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 88, № 3. С. 104–112.

## ДОДАТКИ

до кваліфікаційної роботи бакалавра  
на тему: Механізми державних закупівель у сфері фізичної культури та  
спорту: особливості реалізації  
студентки Боженко А. Р.

УДК 351.82:796:343(477)

**Анастасія БОЖЕНКО,**

студентка бакалаврату за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» кафедри публічного адміністрування та митної справи Університету митної справи та фінансів

**Людмила ІВАШОВА,**

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного адміністрування та митної справи Університету митної справи та фінансів

**Anastasia BOZHENKO,**

undergraduate student in specialty 281 "Public Management and Administration" of the Department of Public Administration and Customs of the University of Customs and Finance

**Lyudmila IVASHOVA,**

Doctor of Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Customs of the University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0000-0003-3176-919X>

## АНТИКОРУПЦІЙНИЙ ВИМІР РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ

### ANTI-CORRUPTION DIMENSION OF THE IMPLEMENTATION OF THE PUBLIC PROCUREMENT MECHANISM IN THE FIELD OF PHYSICAL CULTURE AND SPORTS

*The paper examines the anti-corruption dimension of the public procurement mechanism in the field of physical culture and sports in Ukraine. The regulatory framework, including the Law of Ukraine «On Public Procurement» and martial law by-laws, is analyzed through the lens of corruption prevention. Specific corruption risks inherent in sports procurement—such as non-competitive bidding for specialized equipment, infrastructure modernization, and event organization—are identified. The study highlights the role of the ProZorro system in ensuring transparency and mitigating abuses. Key challenges are outlined, and practical directions for enhancing integrity, risk-oriented control, and anti-corruption compliance in sports sector procurement are proposed.*

**Keywords:** public procurement, corruption prevention, sports policy, corruption risks, ProZorro, anti-corruption compliance, martial law.

Сфера фізичної культури та спорту є важливою складовою державної соціальної та гуманітарної політики, оскільки забезпечує формування здорового способу життя населення, розвиток людського капіталу та міжнародний імідж держави. Реалізація відповідних програм значною мірою залежить від ефективного функціонування механізму публічних закупівель. Водночас, через значні обсяги фінансування з державного та місцевих бюджетів на придбання спортивного обладнання, організацію змагань та розбудову інфраструктури, ця галузь є вразливою до корупційних проявів. Саме тому реалізація відповідних програм вимагає не лише ефективного, а й максимально прозорого та добросовісного функціонування механізму публічних закупівель.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що публічні закупівлі є інструментом реалізації державної політики та водночас механізмом запобігання корупції [1, с. 95]. Для сфери спорту це особливо актуально з огляду на значні обсяги фінансування з державного та місцевих бюджетів. Відповідно до Закону України «Про публічні закупівлі» [2], закупівлі мають здійснюватися на засадах максимальної ефективності використання бюджетних коштів, відкритості, добросовісної конкуренції та запобігання корупційним діям і зловживанням.

Особливістю закупівель у сфері фізичної культури та спорту є їх специфічний, часто сезонний та проєктний характер, що генерує унікальні корупційні ризики. Наприклад, закупівля вузькоспеціалізованого спортивного інвентарю часто передбачає застосування нецінових критеріїв оцінки або специфічних технічних вимог. Як зазначає М. Карлін, врахування нецінових критеріїв дозволяє підвищити якість закупівель, однак без чітких методик оцінювання створює простір для маніпуляцій та «підгонки» тендерної документації під конкретного постачальника [3, с. 39].

В умовах воєнного стану механізм здійснення публічних закупівель зазнав суттєвих змін. Постанова Кабінету Міністрів України № 1178 [4] визначила особливості здійснення закупівель на пе-

### Щорічна Всеукраїнська науково-практична конференція

ріод ді правового режиму воєнного стану. Це надало замовникам у сфері спорту більше гнучкості, однак водночас підвищило ризики зловживань. Дослідники [5, с. 312] наголошують, що спрощення процедур повинно супроводжуватися посиленням контролю та моніторингу.

Фундаментальну роль у протидії корупції в закупівлях відіграє електронна система ProZorro. Цифровізація процесів значно збільшує можливості для тінювих домовленостей та сприяє підвищенню рівня довіри суспільства. Водночас у спортивній галузі залишаються невирішеними такі проблеми: формальний підхід замовників до перевірки доброчесності учасників, недостатня кваліфікація уповноважених осіб щодо виявлення ознак змов на торгах та штучне обмеження конкуренції на регіональних ринках.

Поглиблення цифровізації є ключовим вектором мінімізації цих ризиків. Сучасний етап розвитку антикорупційної інфраструктури вимагає переходу від простої відкритості даних до інтелектуального аналізу масивів інформації (Big Data). Зокрема, дієвим інструментом є розширення функціоналу системи автоматичних ризик-індикаторів (API), яка дозволяє Державній аудиторській службі України в режимі реального часу виявляти підозрілі тендери на закупівлю спортивного обладнання чи будівництво об'єктів спортивної інфраструктури.

Крім того, критично важливою є повна автоматична інтеграція системи ProZorro з іншими державними реєстрами (Єдиним державним реєстром юридичних осіб, Реєстром корупціонерів НАЗК, базами Державної податкової служби). Це дозволяє автоматично відхиляти пропозиції недоброчесних постачальників ще на етапі перевірки документів (згідно зі ст. 17 Закону України «Про публічні закупівлі» [2]), усуваючи дискреційні повноваження тендерних комітетів та уповноважених осіб у сфері спорту.

Важким елементом цифрового антикорупційного контролю є також використання публічного модуля аналітики BI ProZorro та платформ громадського моніторингу (наприклад, DOZORRO). Для сфери фізичної культури та спорту, де значна частина коштів витрачається на спеціалізовані послуги та організацію масових заходів, ці інструменти дозволяють громадськості, спортивним федераціям та журналістам-розслідувачам ретроспективно аналізувати закупівлі, контролювати доцільність витрат та виявляти «картельні змови» між постачальниками. У перспективі доцільним вбачається впровадження елементів штучного інтелекту (ШІ) для предиктивної аналітики цінкових аномалій на ринку спортивних товарів.

Отже, реалізація механізму публічних закупівель у сфері фізичної культури та спорту вимагає посиленої уваги до антикорупційної складової. Зниження корупційних ризиків та підвищення ефективності закупівель можливе за рахунок впровадження антикорупційного комплаєнсу в діяльність замовників, професійної підготовки уповноважених осіб з питань виявлення конфлікту інтересів, а також розвитку цифрових інструментів ризик-орієнтованого контролю.

#### Список використаних джерел

1. Альциванович О. В., Цимбаленко Я. Ю. Теоретико-категоріальний аналіз поняття публічних закупівель та корупційних ризиків при їх здійсненні в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, № 9. С. 92–103.
2. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>
3. Карлія М. Необхідність та проблеми врахування нецінових критеріїв при здійсненні публічних закупівель в Україні. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 3. С. 36–43.
4. Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників ... : постанова Кабінету Міністрів України від 12.10.2022 № 1178. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-%D0%BF#Text> .
5. Артеменко О. В., Волкова Л. О., Світличний О. П. Деякі особливості публічних закупівель під час воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 1. С. 309–316.

**Аналіз публічних закупівель у сфері фізичної культури та спорту  
(за даними системи Prozorro за 2025–2026 рр.)**

ID закупівлі	Назва закупівлі	Дата / Статус	Очікувана вартість	Категорія
UA-2026-01-20-01288 1-a	Електричні побутові прилади	Оголошено 20 січ.	10 000,00 грн з ПДВ	Обладнання та електроприлади
UA-2026-01-15-01393 9-a	Послуги підтримки інформаційної системи	Оголошено 15 січ.	199 200,00 грн з ПДВ	ІТ-послуги / ПЗ
UA-2026-01-14-01312 2-a	Оренда легкового авто без водія	Оголошено 14 січ.	396 000,00 грн з ПДВ	Транспортні послуги
UA-2026-01-20-00971 2-a	Послуги доступу до «Інтернет»	Звіт опубл.	39 600,00 грн з ПДВ	ІТ-послуги / Інтернет
UA-2025-12-31-00444 5-a	Функціонування реєстру спортивних споруд	Завершена	4 137 700,00 грн з ПДВ	ІТ-послуги / Реєстри
UA-2025-12-24-01344 5-a	Усний переклад жестовою мовою	Звіт	4 387,08 грн без ПДВ	Послуги / Переклад
UA-2025-12-19-02153 3-a	Термоси, термопляшки з логотипом	Звіт	23 200,00 грн без ПДВ	Атрибутика / Сувеніри
UA-2025-12-19-01658 0-a	Нафта і дистилати	Завершена	157 300,00 грн з ПДВ	Паливно-енергетичні ресурси
UA-2025-12-16-02420 1-a	Електромонтаж генераторів	Звіт	600 000,00 грн з ПДВ	Проектні / Енерго
UA-2025-12-15-02226 3-a	Дизельне паливо Євро-5	Звіт	94 976,00 грн з ПДВ	Паливно-енергетичні ресурси
UA-2025-12-12-00472 4-a	Теплова енергія у гарячій воді/парі	Звіт	380 008,74 грн з ПДВ	Комунальні послуги
UA-2025-12-10-00312 8-a	Синхронний переклад польськ↔укр	Звіт	12 000,00 грн без ПДВ	Послуги / Переклад
UA-2025-12-05-01600 3-a	Палітурні послуги	Звіт	18 150,00 грн без ПДВ	Послуги / Поліграфія
UA-2025-12-02-01955 9-a	Водонагрівальний бойлер	Звіт	9 399,10 грн з ПДВ	Обладнання
UA-2025-12-02-00337 4-a	Дизельне паливо Євро-5	Звіт	99 960,00 грн з ПДВ	Паливно-енергетичні ресурси
UA-2025-11-19-00681 5-a	Обстеження водонапірної системи пожежогасіння	Звіт	14 200,00 грн без ПДВ	Послуги технічні
UA-2025-11-13-00613 3-a	Картриджі	Звіт	57 540,00 грн з ПДВ	Канцелярія / Матеріали
UA-2025-11-04-00714 5-a	Упорядкування архівних	Звіт	92 682,90 грн з ПДВ	Послуги / Документація

	документів			
UA-2025-10-29-01307 2-а	Бланки службових посвідчень	Звіт	24 735,00 грн з ПДВ	Атрибутика / Посвідчення
UA-2025-10-22-01046 4-а	Нагрудні значки «Майстер спорту»	Держзакупів лі	85 999,50 грн з ПДВ	Атрибутика / Нагороди
UA-2025-10-10-00695 8-а	Бланки посвідчень	Звіт	14 400,00 грн без ПДВ	Атрибутика / Посвідчення
UA-2025-09-12-00225 2-а	Підтримка «Електронний реєстр спортивних споруд»	Завершена	1 087 000,00 г рн з ПДВ	ІТ-послуги / Реєстри
UA-2025-08-29-00449 1-а	Система захисту ІКС «Електронний реєстр спортивних організацій»	Завершена	1 010 000,00 г рн з ПДВ	ІТ-безпека
UA-2025-08-21-01204 5-а	Ліцензія на ПЗ «М.Е.Дос»	Звіт	4 000,00 грн без ПДВ	ПЗ / Ліцензії
UA-2025-08-13-01045 5-а	Нагрудний знак лауреата КМУ	Звіт	14 400,00 грн без ПДВ	Атрибутика
UA-2025-08-13-01034 8-а	Диплом з папкою	Звіт	7 000,00 грн без ПДВ	Атрибутика / Документація
UA-2025-08-13-01013 2-а	Букет квітів	Звіт	20 000,00 грн без ПДВ	Послуги / Символіка
UA-2025-08-06-01033 9-а	Обстеження ІТ, мережі	Звіт	99 000,00 грн з ПДВ	ІТ-послуги / Технічні
UA-2025-07-23-00187 6-а	Доступ до «Платформи» для реєстрів	Звіт	505 091,52 гр н з ПДВ	ІТ-послуги / Хостинг
UA-2025-07-14-00144 7-а	Обстеження зелених насаджень	Звіт	5 866,42 грн з ПДВ	Послуги технічні
UA-2025-07-10-00510 5-а	Соціологічне дослідження	Завершена	1 600 000,00 г рн з ПДВ	Дослідження / Аналітика
UA-2025-07-07-00168 4-а	Папки з тисненням	Звіт	17 520,00 грн з ПДВ	Канцелярія / Матеріали
UA-2025-07-01-01235 6-а	Комп'ютерне обладнання	Звіт	99 735,00 грн з ПДВ	Обладнання / ІТ
UA-2025-06-26-00984 0-а	Нагородна атрибутика (комплекс)	Завершена	435 500,00 гр н з ПДВ	Атрибутика комплекс
UA-2025-06-26-00334 9-а	Щорічна доповідь + соцдослідження	Завершена	850 000,00 гр н з ПДВ	Дослідження / Документація
UA-2025-06-19-00586 5-а	Серверне обладнання датацентру	Звіт	181 613,00 гр н з ПДВ	ІТ-інфраструктура

UA-2025-06-17-01398 1-а	Оренда легкового авто без водія	Завершена	280 000,00 грн з ПДВ	Транспортні послуги
UA-2025-06-13-01129 2-а	Доступ до середовища ІС «Платформа»	Звіт	673 455,36 грн з ПДВ	ІТ-послуги / Хостинг
UA-2025-05-28-00770 8-а	Хмарна інфраструктура	Звіт	59 400,00 грн з ПДВ	ІТ-інфраструктура
UA-2025-05-27-01206 8-а	Канцелярські товари	Оголошено	260 000,00 грн з ПДВ	Канцелярія / Матеріали
UA-2025-05-13-00505 5-а	Модернізація ІКС «Реєстр спортивних організацій»	Завершена	4 000 000,00 грн з ПДВ	ІТ-послуги / Проект
UA-2025-05-01-00882 5-а	Супровід СЕД «Megapolis.DocNet»	Завершена	504 000,00 грн з ПДВ	ІТ-послуги / ПЗ
UA-2025-04-30-00680 4-а	Доступ до Онлайн-сервісу	Звіт	60 000,00 грн з ПДВ	ІТ-послуги