

УДК 351:352:658.7

Залізняк Вікторія Петрівна

доктор наук з державного управління,
професор,
завідувач кафедри публічного управління
та адміністрування

Державний торговельно-економічний
університет

ORCID: 0000-0002-7014-0207

Залізняк Світлана Петрівна

здобувачка другого (магістерського) рівня
вищої освіти

Державного торговельно-економічного
університету

ORCID: 0009-0001-7268-0071

<https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-4-32>

ГРОМАДСЬКІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК АКТОРИ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ У РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Анотація. Вступ. Сучасні трансформації публічного управління, зумовлені процесами децентралізації, цифровізації і посилення ролі громадянського суспільства, актуалізують питання залучення громадських організацій до реалізації політики на рівні територіальних громад. В умовах воєнного стану зростає значення ефективного використання публічних ресурсів, що посилює роль системи публічних закупівель як інструменту досягнення соціально-економічних цілей.

Мета. Метою дослідження є обґрунтування ролі громадських організацій у системі публічних закупівель як інструменту реалізації стратегій розвитку територіальних громад і визначення їх функціонального значення в сучасній моделі публічного управління.

Матеріали і методи. Теоретичною основою дослідження стали положення концепцій multi-actor governance та collaborative governance. У роботі використано методи узагальнення, систематизації, порівняльного та структурного аналізу для оцінки розвитку громадського сектору, напрямів його діяльності, джерел фінансування й особливостей участі в публічних закупівлях. Інформаційну базу становлять нормативно-правові акти України, аналітичні звіти та результати досліджень діяльності громадських організацій.

Результати. Установлено, що громадські організації інтегруються в систему публічного управління як багатофункціональні актори, які виконують ролі постачальників послуг, партнерів органів місцевого самоврядування та суб'єктів громадського контролю. Виявлено, що напрями їх діяльності узгоджуються з пріоритетами розвитку територіальних громад, що створює передумови для їх участі в публічних закупівлях. Обґрунтовано, що система публічних закупівель виступає механізмом трансформації стратегічних цілей громад у конкретні результати, а залучення громадських організацій сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів та якості послуг. Водночас визначено наявність обмежень, пов'язаних із фінансовою нестабільністю, інституційною спроможністю та рівнем прозорості діяльності організацій.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методичних підходів до оцінювання ефективності участі громадських організацій у публічних закупівлях і визначення їх впливу на соціально-економічний розвиток територіальних громад.

Ключові слова: громадські організації, публічні закупівлі, територіальні громади, публічне управління, соціальні послуги, громадський контроль, стратегічний розвиток.

Постановка проблеми. Функціонування системи публічних закупівель в Україні дедалі більше виходить за межі технічного механізму придбання товарів і послуг, трансформуючись у ключовий інструмент реалізації стратегічних пріоритетів розвитку територіальних громад. У цьому контексті особливого значення набуває питання



Copyright © The Author(s).

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

розширення кола учасників закупівельних процесів і підвищення ефективності їх взаємодії в умовах обмежених ресурсів та зростаючих соціальних викликів [1].

Одним із таких учасників виступають громадські організації, які володіють значним потенціалом у сфері надання соціально значущих послуг, реалізації програм підтримки населення та розвитку локальних ініціатив. Попри наявність нормативно-правових умов для участі громадських організацій у публічних закупівлях, їх інтеграція в ці процеси залишається недостатньою. Це обумовлено низкою чинників, серед яких фінансова нестабільність, інституційна слабкість, обмежений рівень професіоналізації і нерівномірна прозорість діяльності [2]. У результаті потенціал громадського сектору як виконавця соціально значущих послуг і партнера органів місцевого самоврядування використовується не повною мірою, що знижує ефективність реалізації стратегій розвитку територіальних громад [3, с. 44]. У цьому контексті актуалізується необхідність комплексного дослідження ролі громадських організацій у системі публічних закупівель, з урахуванням їх функціональних можливостей, інституційного середовища та впливу на соціально-економічний розвиток громад.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові дослідження свідчать про посилення ролі громадських організацій у системі публічного управління та їх поступову інтеграцію в процеси надання публічних послуг і реалізації політики розвитку територіальних громад. У науковому дискурсі значна увага приділяється питанням взаємодії держави та некомерційного сектору. Зокрема, С. Топлер та ін. обґрунтовують багатовимірність відносин між державою та громадськими організаціями, підкреслюючи, що їх взаємодія виходить за межі традиційних партнерських моделей і характеризується поєднанням різних форм співпраці та впливу [4, с. 149]. Проблематика участі недержавних суб'єктів у наданні публічних послуг і реалізації політики розвитку розкривається в дослідженні С. Хант та ін., де соціальне підприємництво розглядається як важливий елемент системи соціальних закупівель і створення суспільної цінності [3, с. 44]. Водночас М. Лефстрем звертає увагу на особливості співпраці громадських організацій та органів влади, зазначаючи, що проєктний характер такої взаємодії формує як додаткові можливості, так і обмеження для сталості їх діяльності [5, с. 5]. Питання прозорості публічних закупівель і ролі цифрових інструментів досліджуються С. Хурана та ін., які підкреслюють значення електронних систем закупівель для підвищення відкритості та підзвітності [6], а також Й. Хохштеттер та ін., які розглядають електронні закупівлі як інструмент зниження корупційних ризиків і забезпечення сталого розвитку [7].

Важливим напрямом сучасних досліджень є також вивчення впливу цифровізації та інституційної спроможності на ефективність управління. Так, О. Лега та ін. підкреслюють, що рівень цифрової зрілості визначає результативність управлінських процесів і прозорість взаємодії між основними суб'єктами [8]. Питання сталого розвитку територіальних громад у контексті взаємодії держави та громадянського суспільства розглядаються в працях Ю. Головні [9, с. 298] та Н. Васильєвої [10, с. 13], де наголошується на необхідності інтеграції принципів сталості в процеси відновлення та стратегічного планування. У свою чергу, М. Грузд акцентує увагу на значенні громадської участі та комунікативної взаємодії між владою і громадськістю як основи ефективного управління розвитком громад [11, с. 58], а Л. Головка підкреслює важливість врахування громадської думки при формуванні стратегій розвитку територій [12, с. 96].

Незважаючи на значний науковий доробок у сфері публічного управління, розвитку громадянського суспільства та функціонування системи публічних закупівель, питання їх комплексної взаємодії у контексті реалізації стратегій розвитку територіальних громад залишається недостатньо розкритим. У більшості досліджень зазначені аспекти розглядаються фрагментарно, або через призму взаємодії держави та некомерційного сектору, або в межах аналізу ефективності закупівельних процедур чи інструментів прозорості. Водночас недостатньо уваги приділено інтеграції громадських організацій у закупівельні процеси як системному елементу реалізації стратегічних пріоритетів розвитку громад, а також оцінці їх ролі не лише як постачальників послуг, але і як партнерів органів місцевого самоврядування та суб'єктів громадського контролю. Потребують подальшого дослідження питання формування цілісної моделі участі громадських організацій у публічних закупівлях, визначення їх функціональної багаторівневості, оцінювання ефективності такої участі та її впливу на соціально-економічні результати розвитку територіальних громад. Зазначене зумовлює необхідність формування комплексного підходу до визначення ролі громадських організацій у системі публічних закупівель як інструменту реалізації стратегій розвитку територіальних громад, що і визначає мету даного дослідження.

Метою статті. Метою статті є узагальнення ролі громадських організацій у системі публічних закупівель як інструменту реалізації стратегій розвитку територіальних громад, а також визначення їх функціональних можливостей, інституційних обмежень і впливу на ефективність використання публічних ресурсів.

Матеріали і методи. Дослідження базується на поєднанні теоретичного та прикладного підходів до аналізу участі громадських організацій у системі публічних закупівель. В основу покладено опрацювання нормативно-правового забезпечення функціонування публічних закупівель і діяльності громадських організацій, що дозволило окреслити інституційні умови їх взаємодії на рівні територіальних громад. Ана-

літична частина дослідження сформована на основі узагальнення статистичних та аналітичних матеріалів щодо динаміки розвитку громадського сектору, напрямів його діяльності, джерел фінансування та масштабів охоплення бенефіціарів. Для виявлення взаємозв'язків між функціональною діяльністю громадських організацій і можливостями їх участі в публічних закупівлях використано порівняльний та структурний аналіз. Систематизація ролей громадських організацій у закупівельних процесах здійснювалася шляхом узагальнення практичних форм їх участі, що дало змогу сформулювати модель інтеграції громадського сектору в реалізацію стратегій розвитку територіальних громад.

Виклад основного матеріалу. Трансформація системи публічного управління в умовах децентралізації, цифровізації і зростання ролі громадянського суспільства зумовлює переосмислення місця громадських організацій у процесах прийняття управлінських рішень, зокрема в контексті розвитку механізмів самоорганізації та кооперації як інструментів сталого розвитку територіальних громад [2]. У сучасній науковій думці дедалі більшого поширення набувають підходи *multi-actor governance* та *collaborative governance*, які відображають перехід від ієрархічної, державоцентричної моделі управління до мережевої системи взаємодії, у межах якої провідну роль відіграють різні групи стейкхолдерів. У такій системі держава втрачає монополію на формування та реалізацію політики, а управлінські функції розподіляються між публічним сектором, бізнесом і громадянським суспільством [13, с. 390].

Застосування концепції *multi-actor governance* передбачає розгляд управління як результату взаємодії множини акторів, кожен з яких володіє власними ресурсами, компетенціями та інтересами. У такому контексті громадські організації перестають виконувати виключно допоміжні або консультативні функції і набувають статусу повноцінних учасників управлінських процесів [14, с. 149]. Вони формують запити суспільства, беруть участь у розробленні та реалізації політик, забезпечують надання соціально значущих послуг і здійснюють контроль над діяльністю органів влади. Водночас підхід *collaborative governance* акцентує увагу на спільному прийнятті рішень, що базується на партнерстві, довірі та координації дій між державою, бізнесом і громадянським сектором, що особливо актуально в умовах обмежених ресурсів і підвищених соціальних викликів [15, с. 27].

У межах такої моделі громадські організації виступають як інституційні посередники між владою та суспільством, забезпечуючи зворотний зв'язок, мобілізацію ресурсів і підвищення ефективності реалізації публічної політики, у тому числі в результаті впровадження інноваційних підходів до управління розвитком територіальних громад в умовах цифровізації. Їх діяльність охоплює не лише соціальну сферу, але і економічні процеси, зокрема через участь у реалізації програм розвитку територіальних громад, упровадження проєктів відновлення та надання послуг у межах публічних закупівель. Таким чином, взаємодія «держава — бізнес — громадський сектор» набуває ознак інтегрованої системи, в якій кожен із суб'єктів виконує взаємодоповнюючі функції, формуючи синергетичний ефект [13, с. 390]. У зв'язку з цим теоретичне осмислення ролі громадських організацій як акторів публічного управління потребує підтвердження через аналіз їх фактичного розвитку та функціонування (рис. 1).

Динаміка розвитку інституцій громадянського суспільства в Україні у 2021–2025 рр. свідчить про стійке розширення організаційної бази громадського сектору, що відображає зростання рівня громадянської

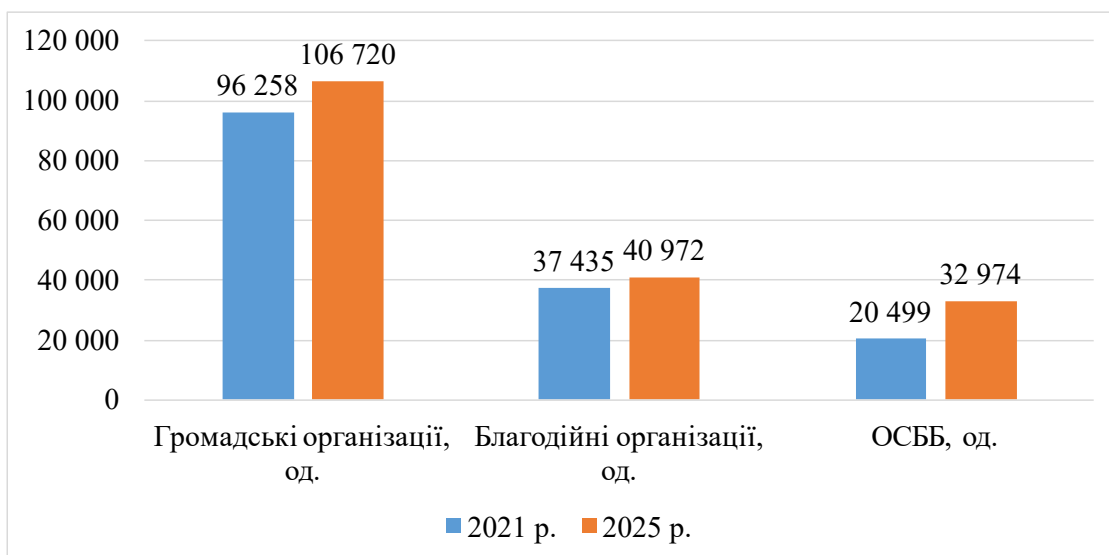


Рис. 1. Динаміка розвитку інституцій громадянського суспільства в Україні у 2021 та 2025 рр.

Джерело: побудовано авторами за [16]

активності та інституційної спроможності суспільства. Найбільш інтенсивне зростання характерне для об'єднань співвласників багатоквартирних будинків, кількість яких зросла більш ніж у півтора рази, що пов'язано з поглибленням процесів децентралізації і передачею відповідальності за управління житловим фондом на рівень громад.

Позитивна динаміка також спостерігається щодо громадських і благодійних організацій, кількість яких зросла відповідно на 10,9% та 9,4%, що свідчить про активізацію суспільних ініціатив, особливо в умовах воєнного стану.

Зростання кількості громадських організацій відображає розширення їх інституційної присутності, однак не дає повного уявлення про характер їх діяльності, ефективність використання ресурсів і реальний внесок у розвиток територіальних громад [17; 18]. Формування кількісної бази є лише передумовою, тоді як ключового значення набуває функціональна спрямованість діяльності організацій, яка визначає можливості їх участі в реалізації публічної політики та інтеграції у систему публічних закупівель. Водночас кількісне зростання громадських організацій не відображає повною мірою їх функціонального потенціалу, що потребує аналізу напрямів їх діяльності (рис. 2).



Рис. 2. Основні напрями діяльності громадських організацій в Україні у 2022–2025 рр.

Джерело: побудовано авторами за [16]

Структура діяльності громадських організацій в Україні характеризується чіткою орієнтацією на вирішення соціально значущих завдань, що актуалізувалися в умовах воєнного стану та трансформації суспільних потреб. Найбільша частка організацій зосереджена на підтримці військових і ветеранів, а також допомозі постраждалим та внутрішньо переміщеним особам, що відображає адаптацію громадського сектору до кризових викликів і його здатність оперативно реагувати на суспільні запити. Водночас значна увага приділяється освітнім, консультативним і гуманітарним ініціативам, що формує основу для розвитку людського капіталу та підвищення соціальної стійкості громад.

Функціональна спрямованість діяльності громадських організацій значною мірою корелює з ключовими напрямками видатків місцевих бюджетів, зокрема у сферах соціального захисту, освіти, охорони здоров'я та підтримки вразливих груп населення. Це свідчить про потенційну комплементарність діяльності громадського сектору й органів місцевого самоврядування, що створює передумови для їх більш активного залучення до системи публічних закупівель як постачальників послуг [16].

Правове регулювання участі громадських організацій у публічних закупівлях в Україні формується на основі комплексу нормативно-правових актів, що визначають як загальні засади функціонування громадянського суспільства, так і специфіку закупівельних процедур. Базовим актом у цій сфері є Закон України «Про публічні закупівлі» № 922-VIII, який встановлює принципи відкритості, добросовісної конкуренції і недискримінації учасників, що забезпечує можливість участі громадських організацій у закупівлях на рівних умовах з іншими суб'єктами господарювання [19]. Правові засади функціонування громадських організацій як суб'єктів публічних відносин визначаються Законом України «Про громадські об'єднання» № 4572-VI, який закріплює їх право брати участь у формуванні та реалізації державної політики, а також

здійснювати діяльність, спрямовану на задоволення суспільних інтересів [21]. Додатково, діяльність благодійних організацій регулюється Законом України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» № 5073-VI, що розширює можливості їх участі у фінансуванні та реалізації соціально значущих проєктів [21]. Особливості взаємодії громадських організацій з органами місцевого самоврядування визначаються Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» № 280/97-ВР, який передбачає можливість делегування частини повноважень, реалізації спільних програм і залучення недержавних суб'єктів до вирішення питань місцевого значення [22]. Це створює інституційні передумови для участі громадських організацій у виконанні програм розвитку територіальних громад, у тому числі через механізм публічних закупівель.

Функціонування електронної системи закупівель регламентується постановою Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2016 р. № 166, яка визначає порядок функціонування електронної системи закупівель і проведення авторизації електронних майданчиків [23]. Саме система Prozorro забезпечує технічну й організаційну основу реалізації принципів відкритості та прозорості закупівель, що є важливою умовою доступу громадських організацій до участі у відповідних процедурах. В умовах воєнного стану додатково регулювання здійснюється відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 12 жовтня 2022 р. № 1178, яка встановлює особливості здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг в умовах підвищених ризиків та необхідності оперативного реагування на потреби держави і громад [24]. Це сприяє адаптації закупівельної системи до кризових умов, водночас зберігаючи можливості для участі громадських організацій. У межах сформованого нормативно-правового поля участь громадських організацій у публічних закупівлях реалізується через механізми соціальних закупівель і соціального замовлення, які передбачають залучення недержавних суб'єктів до надання соціальних послуг за рахунок бюджетних коштів. Такий підхід відповідає сучасним концепціям *collaborative governance* та *multi-actor governance* і забезпечує більш ефективне поєднання ресурсів держави, бізнесу та громадянського суспільства. Практична реалізація участі громадських організацій у системі публічних закупівель територіальних громад відбувається в різних формах, які відрізняються за змістом, інструментами та впливом на розвиток громади (табл. 1).

Таблиця 1

Форми участі громадських організацій у публічних закупівлях територіальних громад

Форма участі ГО	Зміст участі	Інструменти реалізації	Роль у розвитку громади	Потенційний ефект
Учасники тендерів	Участь у закупівлях як постачальники послуг	Prozorro, відкриті торги	Забезпечення соціальних, освітніх, медичних послуг	Підвищення якості послуг
Надавачі соціальних послуг	Реалізація програм соціального характеру	Соціальні закупівлі, соціальне замовлення	Підтримка вразливих груп, ветеранів, ВПО	Соціальна стабільність
Партнери органів місцевого самоврядування	Спільна реалізація проєктів розвитку	Партнерські програми, гранти, PPP	Відновлення інфраструктури, розвиток громад	Посилення інституційної спроможності
Виконавці проєктів	Реалізація стратегічних ініціатив	Бюджетні програми, донорські кошти	Виконання стратегій розвитку громад	Ефективне використання ресурсів
Суб'єкти громадського контролю	Моніторинг закупівель, виявлення порушень	DOZORRO, ВІ Prozorro	Забезпечення прозорості та підзвітності	Зниження корупційних ризиків
Інноватори	Упровадження нових підходів і сервісів	Цифрові платформи, соціальні проєкти	Модернізація управління та послуг	Підвищення ефективності

Джерело: побудовано авторами за [16; 17; 18]

Представлена систематизація форм участі громадських організацій у публічних закупівлях свідчить про багатовимірний характер їх інтеграції у систему публічного управління. Громадські організації виступають не лише як постачальники послуг у межах конкурентних процедур, але і як партнери органів місцевого самоврядування при реалізації стратегічних проєктів, виконавці програм розвитку та суб'єкти громадського контролю. Така функціональна багатоваріантність забезпечує комплексний вплив громадського сектору на соціально-економічний розвиток територіальних громад і сприяє підвищенню ефективності використання публічних ресурсів.

Практичним інструментом реалізації громадського контролю є платформа DOZORRO, що забезпечує можливість аналізу закупівель і подання сигналів про потенційні порушення. Додатково, використання аналітичного модуля ВІ Prozorro створює доступ до масиву даних про закупівлі, що дозволяє здійснювати глибокий моніторинг, формувати аналітичні висновки та підвищувати рівень підзвітності замовників. Такі інструменти сприяють формуванню середовища відкритих даних і розвитку громадянського контролю

як невіддільного елемента системи публічного управління [25]. Поєднання функцій постачальника послуг, партнера органів місцевого самоврядування та суб'єкта громадського контролю формує комплексну роль громадських організацій у системі публічного управління, що відповідає сучасним підходам до *multi-actor governance* та *collaborative governance*. Стратегії розвитку територіальних громад реалізуються через систему програм і проектів, практичне впровадження яких здійснюється, зокрема, через механізм публічних закупівель, у межах яких громадські організації виступають важливими виконавцями та партнерами (табл. 2).

Таблиця 2

Роль громадських організацій у системі публічних закупівель територіальних громад

Форма участі в публічних закупівлях	Напрями закупівель (предмет)	Відповідність стратегіям громади	Соціально-економічний ефект
Постачальники послуг			
Участь у відкритих торгах, спрощених закупівлях	Соціальні, освітні, медичні, реабілітаційні послуги	Соціальний захист, охорона здоров'я, освіта	Підвищення якості послуг, економія бюджетних коштів
Виконавці програм			
Укладання договорів, реалізація проектів	Програми підтримки ВПО, ветеранів, вразливих груп	Соціальна інтеграція, відновлення населення	Зниження соціальної напруги, зростання зайнятості
Партнери органів місцевого самоврядування			
Спільні проекти, публічно-приватна взаємодія	Розвиток інфраструктури, гуманітарні ініціативи	Стратегічний розвиток територій	Підвищення ефективності управління ресурсами
Суб'єкти громадського контролю			
Моніторинг закупівель (DOZORRO, BI Prozorro)	Контроль витрат, перевірка процедур	Прозорість управління, антикорупційна політика	Зниження корупційних ризиків, зростання довіри
Інноватори			
Пілотні проекти, цифрові рішення	Цифрові сервіси, соціальні інновації	Цифровізація, сталий розвиток	Модернізація громади, підвищення конкурентоспроможності

Джерело: власна розробка авторів

Узагальнення ролі громадських організацій у системі публічних закупівель територіальних громад дозволяє розглядати їх як багатофункціональних акторів публічного управління, діяльність яких виходить за межі виконання окремих соціальних функцій. Представлена систематизація свідчить про те, що громадські організації інтегруються в закупівельні процеси на різних рівнях від безпосереднього надання послуг до участі у стратегічному плануванні та контролі над використанням публічних ресурсів. Така багатовимірність ролей забезпечує не тільки ефективну реалізацію програм розвитку територіальних громад, але і підвищує якість управлінських рішень через залучення додаткових компетенцій та ресурсів. З метою узагальнення взаємозв'язку між стратегічним плануванням розвитку територіальних громад, механізмом публічних закупівель і роллю громадських організацій доцільно представити відповідну модель інтеграції (рис. 3).

Представлена модель відображає логіку трансформації стратегічних цілей розвитку територіальних громад у конкретні управлінські дії через систему програм, проектів і публічних закупівель. У такій системі громадські організації виступають центральною ланкою, яка забезпечує практичну реалізацію визначених пріоритетів, поєднуючи функції постачальника послуг, партнера органів влади та суб'єкта громадського контролю. Зворотний зв'язок у вигляді механізмів моніторингу та контролю формує замкнений цикл управління, що сприяє підвищенню ефективності та прозорості використання публічних ресурсів. Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання органами місцевого самоврядування для вдосконалення механізмів залучення громадських організацій до реалізації стратегій розвитку територіальних громад через систему публічних закупівель.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Результати дослідження свідчать про трансформацію ролі громадських організацій у системі публічного управління, де вони виступають не допоміжними структурами, а повноцінними акторами, інтегрованими в процеси реалізації політики на рівні територіальних громад. Зростання кількості організацій і розширення напрямів їх діяльності формує підґрунтя для їх активнішої участі в публічних закупівлях як постачальників соціально значущих послуг. Встановлено, що функціональна спрямованість діяльності громадських організацій узгоджується з ключовими пріоритетами розвитку громад, що створює передумови для їх залучення до реалізації програм через закупівельні механізми. Водночас фінансова нестабільність, інституційні обмеження та нерівномірний рівень прозорості стримують повноцінну інтеграцію громадського сектору в закупівельні процеси. Узагальнення ролей

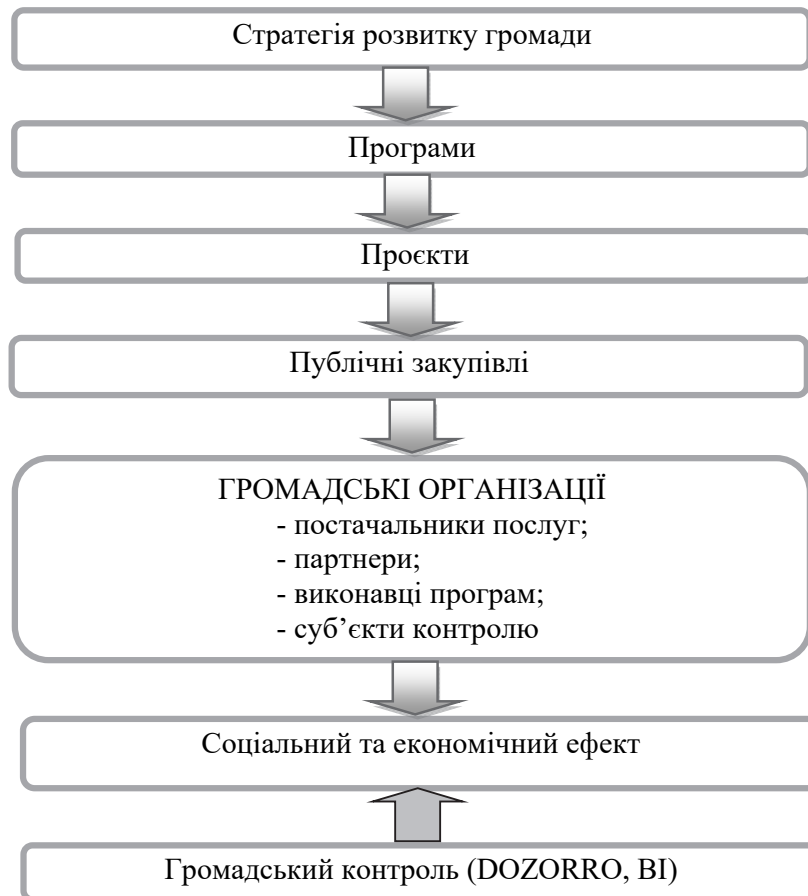


Рис. 3. Модель інтеграції громадських організацій у систему публічного управління та реалізації стратегій розвитку територіальних громад через механізм публічних закупівель

Джерело: власна розробка авторів

громадських організацій дозволяє розглядати їх участь у публічних закупівлях як інструмент реалізації стратегій розвитку територіальних громад, що забезпечує підвищення якості послуг, ефективніше використання ресурсів і посилення прозорості управління.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з оцінюванням ефективності участі громадських організацій у публічних закупівлях і визначенням їх впливу на соціально-економічний розвиток громад.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Стародубова О., Грикун М. Громадський контроль у сфері публічного адміністрування. *DICTUM FACTUM*. 2025. № 2 (18). URL: <https://df.duit.in.ua/index.php/dictum/article/view/430> (дата звернення: 02.04.2026).
2. Приліпко С. Самоорганізація та кооперація як інструменти сталого розвитку територіальних громад у контексті реалізації державної регіональної політики. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2026. № 19. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2026-19-02-01>
3. Hunt S., Haneberg D. H., de Boer L. Conceptualising a chameleon: social enterprise as a public provider. *Journal of Public Procurement*. 2024. Vol. 24, no. 1. P. 42–69. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOPP-08-2023-0056>

4. Toepler S., Zimmer A., Levy K., Fröhlich C. Beyond the Partnership Paradigm: Toward an Extended Typology of Government/Nonprofit Relationship Patterns. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2023. Vol. 52, no. 1_suppl. P. 160S-186S. DOI: <https://doi.org/10.1177/08997640221112890>
5. Löfström M. Projectified collaboration between nonprofit organizations and public organizations. *International Journal of Managing Projects in Business*. 2025. Vol. 18, no. 8. P. 1–21. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2024-0233>
6. Khorana S., Caram S., Rana N.P. Measuring public procurement transparency with an index: Exploring the role of e-GP systems and institutions. *Government Information Quarterly*. 2024. Vol. 41, no. 3. Article 101952. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101952>
7. Hochstetter J., Vásquez F., Diéguez M., Bustamante A., Arango-López J. Transparency and E-Government in Electronic Public Procurement as Sustainable Development. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, no. 5. Article 4672. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15054672>
8. Лера О., Прийдак Т., Яловега Л. Цифрова зрілість соціально-економічних систем на основі глобальних індексів розвитку та безпеки. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-12>
9. Головня Ю.І. Інтеграція принципів сталого розвитку у повоєнне відновлення деокупованих муніципалітетів України. *Успіхи і досягнення у науці. Серія: Управління та адміністрування*. 2025. № 8 (18). С. 297–308. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8\(18\)-297-308](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8(18)-297-308)
10. Васильєва Н., Васильєва О., Приліпко С. Публічне управління сталим розвитком територій. *Збірник наукових праць ЛОГОС*. 2020. С. 12–14. DOI: <https://doi.org/10.36074/24.04.2020.v2.03>
11. Грузд М.В. Активізація громадської участі в управлінні розвитком об'єднаних територіальних громад. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2022. № 25 (53). С. 57–65. URL: <https://www.journals.ua.edu.ua/Economy/article/view/3465/3159> (дата звернення: 02.04.2026).
12. Головка Л. Роль громадської думки в контексті розробки стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади. *Демографія та соціальна економіка*. 2022. № 48 (2). С. 95–107. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2022.02.095>
13. Ігонін Р.В. Роль громадських організацій в інформаційно-правовому забезпеченні соціального захисту населення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право*. 2025. № 88. Ч. 2. С. 388–393. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.88.2.53>
14. Цисар І. Проблемні аспекти забезпечення прозорості механізму закупівель в некомерційних громадських організаціях України. *Український економічний часопис*. 2025. № 8. С. 148–152. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-25>
15. Дьяченко О., Головня Ю. Інноваційні підходи до управління розвитком територіальних громад в умовах цифровізації. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2025. № 3 (99). С. 26–47. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2025-3.99.02>
16. Громадянське суспільство України в умовах війни 2022–2025 рр. Звіт щодо комплексного соціологічного дослідження. URL: https://api.home.ednannia.ua/upload/kch/25/10/29/zvit-UA_Hromadianske_suspilstvo_v%20umovakh_viyuny_2022-2025.pdf (дата звернення: 02.04.2026).
17. Названо найприбутковіші благодійні та громадські організації в Україні: скільки заробили. URL: <https://delo.ua/news/nazvano-naipributkovisi-blagodiini-ta-gromadski-organizaciyi-v-ukrayini-skilki-zarobili-448034/> (дата звернення: 02.04.2026).
18. Звіт представників громадськості щодо імплементації Розділу II (Запобігання) Конвенції Організації Об'єднаних Націй проти корупції в Україні. Київ, 2024. URL: https://izi.institute/media/analysts/pdf/2025/01/22/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_2_Xr7ObAG.pdf (дата звернення: 02.04.2026).
19. Про публічні закупівлі : Закон України від 25 груд. 2015 р. № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19> (дата звернення: 30.03.2026).
20. Про громадські об'єднання : Закон України від 22 берез. 2012 р. № 4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17> (дата звернення: 30.03.2026).
21. Про благодійну діяльність та благодійні організації : Закон України від 5 лип. 2012 р. № 5073-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17> (дата звернення: 30.03.2026).
22. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 30.03.2026).
23. Про затвердження Порядку функціонування електронної системи закупівель та проведення авторизації електронних майданчиків : Постанова Кабінету Міністрів України від 24 лют. 2016 р. № 166. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/166-2016-п> (дата звернення: 30.03.2026).
24. Деякі питання здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг в умовах воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 12 жовт. 2022 р. № 1178. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-п> (дата звернення: 30.03.2026).
25. Методичні рекомендації щодо організації закупівельної діяльності. URL: <https://radnuk.com.ua/pravova-baza/metodychni-rekomendatsii-shchodo-orhanizatsii-zakupivelnoi-dialnosti/> (дата звернення: 02.04.2026).

References

1. Starodubova, O., & Hrykun, M. (2025). Hromadskyi kontrol u sferi publicznego administruvannia [Public control in the field of public administration]. *DICTUM FACTUM*, № 2 (18). Retrieved from <https://df.duit.in.ua/index.php/dictum/article/view/430> [in Ukrainian].
2. Prylipko, S. (2026). Samoorganizatsiia ta kooperatsiia yak instrumenty staloho rozvytku terytorialnykh hromad u konteksti realizatsii derzhavnoi rehionalnoi polityky [Self-organization and cooperation as tools for sustainable development of territorial communities in the context of state regional policy implementation]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, 19. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2026-19-02-01> [in Ukrainian].
3. Hunt, S., Haneberg, D. H., & de Boer, L. (2024). Conceptualising a chameleon: social enterprise as a public provider. *Journal of Public Procurement*, 24(1), 42–69. <https://doi.org/10.1108/JOPP-08-2023-0056>
4. Toepler, S., Zimmer, A., Levy, K., & Fröhlich, C. (2023). Beyond the partnership paradigm: Toward an extended typology of government/nonprofit relationship patterns. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52 (1_suppl), 160S-186S. <https://doi.org/10.1177/08997640221112890>
5. Löfström, M. (2025). Projectified collaboration between nonprofit organizations and public organizations. *International Journal of Managing Projects in Business*, 18(8), 1–21. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2024-0233>
6. Khorana, S., Caram, S., & Rana, N. P. (2024). Measuring public procurement transparency with an index: Exploring the role of e-GP systems and institutions. *Government Information Quarterly*, 41(3), Art. 101952. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101952>
7. Hochstetter, J., Vásquez, F., Diéguez, M., Bustamante, A., & Arango-López, J. (2023). Transparency and e-government in electronic public procurement as sustainable development. *Sustainability*, 15(5), Art. 4672. <https://doi.org/10.3390/su15054672>
8. Leha, O., Pryidak, T., & Yaloveha, L. (2026). Tsyfrova zrilist sotsialno-ekonomichnykh system na osnovi hlobalnykh indeksiv rozvytku ta bezpeky [Digital maturity of socio-economic systems based on global development and security indices]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 83. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-12> [in Ukrainian].
9. Holovnia, Yu. I. (2025). Intehratsiia pryntsyypiv staloho rozvytku u povoiennie vidnovlennia deokupovanykh munityspalitetiv Ukrainy [Integration of sustainable development principles into post-war recovery of de-occupied municipalities of Ukraine]. *Uspikhy i dosiahnennia u nauksi. Serii: Upravlinnia ta administruvannia*, 8(18), 297–308. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8\(18\)-297-308](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8(18)-297-308) [in Ukrainian].
10. Vasyliieva, N., Vasyliieva, O., & Prylipko, S. (2020). Publichne upravlinnia stalym rozvytkom terytorii [Public administration of sustainable territorial development]. *Zbirnyk naukovykh prats ΛΟΓΟΣ*, 12–14. <https://doi.org/10.36074/24.04.2020.v2.03> [in Ukrainian].
11. Hruzd, M. V. (2022). Aktyvizatsiia hromadskoi uchasti v upravlinni rozvytkom obiednanykh terytorialnykh hromad [Activation of public participation in the management of development of united territorial communities]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia»*. Serii «Ekonomika», 25(53), 57–65. Retrieved from <https://www.journals.ua.edu.ua/Economy/article/view/3465/3159> [in Ukrainian].
12. Holovko, L. (2022). Rol hromadskoi dumky v konteksti rozrobky stratehii rozvytku obiednanoi terytorialnoi hromady [The role of public opinion in the development strategy of united territorial community]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, 48(2), 95–107. <https://doi.org/10.15407/dse2022.02.095> [in Ukrainian].
13. Ihonin, R. V. (2025). Rol hromadskykh orhanizatsii v informatsiino-pravovomu zabezpechenni sotsialnoho zakhystu naselennia [The role of public organizations in information and legal support of social protection of the population]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii Pravo*, 88(2), 388–393. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.88.2.53> [in Ukrainian].
14. Tsysar, I. (2025). Problemni aspekty zabezpechennia prozorosti mekhanizmu zakupivel v nekomertsiynykh hromadskykh orhanizatsiiah Ukrainy [Problematic aspects of ensuring transparency of the procurement mechanism in non-profit public organizations of Ukraine]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, 8, 148–152. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-25> [in Ukrainian].
15. Diachenko, O., & Holovnia, Yu. (2025). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia rozvytkom terytorialnykh hromad v umovakh tsyfrovizatsii [Innovative approaches to managing territorial community development under digitalization]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky*, 3(99), 26–47. <https://doi.org/10.34025/2310-8185-2025-3.99.02> [in Ukrainian].
16. Hromadianske suspilstvo Ukrainy v umovakh viiny 2022–2025 rr. Zvit shchodo kompleksnoho sotsiolohichnoho doslidzhennia [Civil society of Ukraine under war conditions 2022–2025. Report on a comprehensive sociological study]. (2025). Retrieved from https://api.home.ednannia.ua/upload/kch/25/10/29/zvit-UA_Hromadianske_suspilstvo_v%20umovakh_viyiny_2022-2025.pdf [in Ukrainian].
17. Nazvano naiprybutkovishi blahodiini ta hromadski orhanizatsii v Ukraini: skilky zarobyly [The most profitable charitable and public organizations in Ukraine: how much they earned]. (n.d.). Retrieved from <https://delo.ua/news/nazvano-naipributkovisi-blagodiini-ta-gromadski-organizaciyi-v-ukrayini-skilki-zarobili-448034/> [in Ukrainian].

18. Zvit predstavnykiv hromadskosti shchodo implementatsii Rozdilu II (Zapobihannia) Konventsii Orhanizatsii Obiednanykh Natsii proty koruptsii v Ukraini [Report of civil society representatives on the implementation of Chapter II (Prevention) of the United Nations Convention against Corruption in Ukraine]. (2024). Kyiv. Retrieved from https://izi.institute/media/analysts/pdf/2025/01/22/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_2_Xr7ObAG.pdf [in Ukrainian].
19. Law of Ukraine “On Public Procurement” No. 922-VIII (2015, updated 2026). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19> [in Ukrainian].
20. Law of Ukraine “On Public Associations” No. 4572-VI (2012, updated 2026). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17> [in Ukrainian].
21. Law of Ukraine “On Charitable Activities and Charitable Organizations” No. 5073-VI (2012, updated 2026). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17> [in Ukrainian].
22. Law of Ukraine “On Local Self-Government in Ukraine” No. 280/97-BP (1997, updated 2026). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> [in Ukrainian].
23. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On approval of the Procedure for functioning of the electronic procurement system and authorization of electronic platforms» No. 166 (2016, updated 2026). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/166-2016-п> [in Ukrainian].
24. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «Some issues of public procurement of goods, works and services under martial law» No. 1178 (2022, updated 2026). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-п> [in Ukrainian].
25. Metodichni rekomendatsii shchodo orhanizatsii zakupivelnoi diialnosti [Methodological recommendations on the organization of procurement activities]. (n.d.). Retrieved from <https://radnuk.com.ua/pravova-baza/metodychni-rekomendatsii-shchodo-orhanizatsii-zakupivelnoi-diialnosti/> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 04.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 27.04.2026

Дата публікації: 30.04.2026

Zalizniuk Viktoriia

*Doctor of Sciences in Public Administration,
Professor,
Head of the Public Administration
Department
State University of Trade and Economics*

Zalizniuk Svitlana

*Master's Student of the
State University of Trade and Economics*

NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS AS ACTORS IN PUBLIC PROCUREMENT IN THE IMPLEMENTATION OF TERRITORIAL COMMUNITY DEVELOPMENT STRATEGIES

Summary. *Introduction.* Contemporary transformations in public governance, driven by decentralization, digitalization, and the growing role of civil society, underscore the need to involve non-governmental organizations in policy implementation at the territorial community level. Under martial law conditions, the importance of efficient use of public resources increases, reinforcing the role of the public procurement system as a tool for achieving socio-economic objectives.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate the role of non-governmental organizations in the public procurement system as a tool for implementing territorial community development strategies and to determine their functional significance within the modern public governance model.

Materials and methods. The theoretical basis of the study is grounded in the concepts of multi-actor governance and collaborative governance. The research applies methods of generalization, systematization, comparative analysis, and structural analysis to assess the development of the civil society sector, its areas of activity, sources of funding, and specific features of participation in public procurement. The information base includes regulatory legal acts of Ukraine, analytical reports, and research findings on the activities of non-governmental organizations.

Results. The study reveals that non-governmental organizations are increasingly integrated into the public governance system as multifunctional actors performing the roles of service providers, partners of local self-government bodies, and subjects of public oversight. It has been identified that their areas of activity align with the key priorities of territorial community development, creating preconditions for their participation in public procurement. It is further demonstrated that the public procurement system serves as a mechanism for transforming strategic community goals into tangible outcomes. At the same time, the involvement of non-governmental organizations enhances the efficiency of resource utilization and the quality of services. At the same time, certain limitations are identified, including financial instability, institutional capacity constraints, and varying levels of transparency.

Prospects. Further research should focus on developing methodological approaches to evaluate the effectiveness of non-governmental organizations' participation in public procurement and to determine their impact on the socio-economic development of territorial communities.

Key words: *non-governmental organizations, public procurement, territorial communities, public governance, social services, public oversight, strategic development.*