



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-343-358

УДК 657

Дмитро ЗАХАРОВ

д.філос., доцент, доцент кафедри інформаційних систем в управлінні та обліку
Державний університет «Житомирська політехніка»,
м. Житомир, Україна

ORCID ID: [0000-0003-3423-0093](https://orcid.org/0000-0003-3423-0093)

Scopus Author ID: [59004012700](https://orcid.org/59004012700)

Ольга ФЕДОРОВА

PhD-студент, асистент кафедри інформаційних систем в управлінні та обліку
Державний університет «Житомирська політехніка»,
м. Житомир, Україна

ORCID ID: [0000-0002-8759-0984](https://orcid.org/0000-0002-8759-0984)

Scopus Author ID: [59552984400](https://orcid.org/59552984400)

e-mail: fedorova.olga@ztu.edu.ua

(Corresponding author)

ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: БАЛАНС МІЖ ГНУЧКІСТЮ ТА ПРОЗОРИСТЮ

Анотація. У статті досліджено трансформаційні процеси функціонування публічних закупівель в умовах воєнного стану, що став каталізатором змін у регуляторній та правовій системі закупівельної діяльності. Особливу увагу приділено аналізу нормативно-правових актів, зокрема Постановам Кабінету Міністрів №169 та №1178, що заклали правові підстави для спрощених та спеціальних процедур закупівель. Окреслено ключові зміни такі як запровадження відкритих торгів з особливостями, оновлення вартісних порогів, впровадження прямих закупівель та використання Prozorro Market, які істотно вплинули на структуру закупівель та рівень прозорості. Також, визначено ризики, пов'язані зі збільшенням частки неконкурентних процедур (94,3% від загальної кількості), виявленими порушеннями, а також проаналізовано типові корупційні практики. Окреслено роль громадських організацій, зокрема проєкту Dozorro, у здійсненні незалежного моніторингу, а також необхідність вдосконалення системи контролю через автоматичні ризик-індикатори та превентивний аудит. Акцентовано увагу на важливості поєднання спрощення процедур з гарантіями прозорості на всіх етапах закупівельного процесу, що особливо актуально в умовах обмежених ресурсів та зростання рівня загроз зловживань. Проаналізовано міжнародний досвід Ізраїлю, США та Польщі у регулюванні закупівель у кризових ситуаціях, що підтверджує актуальність тимчасового спрощення процедур із збереженням базових принципів відкритості, підвітності та контролю. Визначено ключові напрями подальшої оптимізації, зокрема обов'язкове оприлюднення інформації за прямими договорами, встановлення чітких критеріїв для гнучких процедур, підвищення ефективності пост-аудиту та розробка перехідної моделі для повноцінної відбудови. Запропоновано структуру подальших удосконалень, орієнтовану на баланс між оперативністю та збереженням відкритості. Застосування комплексного підходу, що включає цифрові інструменти, нормативну базу та контроль, розглядається як



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

чинник ефективного використання бюджетних коштів в умовах війни та стабільного функціонування системи публічних закупівель у відповідності до основних принципів діяльності.

Ключові слова: аудит, державний контроль, ДАСУ, моніторинг, публічні закупівлі, ризики, система Prozorro.

JEL Classification: H57, D73.

Absztrakt. A cikkben a közbeszerzési rendszerek átalakulási folyamatai kerültek vizsgálatra háborús helyzetben, amelyek katalizátorként hatottak a közbeszerzési szabályozási és jogi rendszer változásaira. Különös figyelmet kapott a jogszabályok elemzése, valamint a 169. és 1178. számú Kormányrendeletek, amelyek jogi alapot biztosítottak az egyszerűsített és különleges közbeszerzési eljárások számára. Bemutatásra kerültek a főbb változások, mint a sajátos nyilvános közbeszerzési eljárások bevezetése, az értékhatárok frissítése, a közvetlen közbeszerzések bevezetése és a Prozorro Market használata, amelyek jelentős hatással voltak a közbeszerzések struktúrájára és átláthatóságára. Meghatározásra kerültek a versenytelen eljárások növekvő arányával (az összes eljárás 94,3%-a) kapcsolatos kockázatok, valamint azonosításra kerültek a tipikus korrupciós gyakorlatok. Meghatározásra került a közösségi szervezetek szerepe, különösen a Dozorro projekt, a független monitorozás végrehajtásában, valamint szükségessé vált a kontroll rendszerének fejlesztése automatikus kockázati indikátorok és megelőző auditálás segítségével. A tanulmány hangsúlyozza az eljárások egyszerűsítése és az átláthatóság garantálása közötti egyensúly fontosságát a közbeszerzési folyamat minden szakaszában, különösen a korlátozott erőforrások és a visszaélések veszélyeinek növekedése közepette. Elemeztük Izrael, az Egyesült Államok és Lengyelország nemzetközi tapasztalatait a válsághelyzetek közbeszerzéseinek szabályozásában, amelyek alátámasztják az eljárások ideiglenes egyszerűsítésének fontosságát az átláthatóság, elszámoltathatóság és kontroll alapelveinek megőrzésével. Meghatározásra kerültek a további optimalizálás kulcsfontosságú irányai, mint a közvetlen szerződésekkel kapcsolatos információk kötelező nyilvánosságra hozatala, a rugalmas eljárásokhoz szükséges világos kritériumok meghatározása, a poszt-könyvvizsgálat hatékonyságának növelése, valamint átmeneti modell kidolgozása a teljes körű helyreállításhoz. Ajánlásokat tettünk további fejlesztési irányokra, melyek az operativitás és az átláthatóság megőrzésének egyensúlyára összpontosítanak. Az integrált megközelítés alkalmazása, amely digitális eszközöket, jogszabályi alapokat és ellenőrzést foglal magában, a háborús környezetben a költségvetési források hatékony felhasználásának, valamint a közbeszerzési rendszer stabil működésének kulcselemeként van értékelve.

Kulcsszavak: auditálás, állami kontroll, Ukrajna Állami Auditálási Szolgálat, monitorozás, közbeszerzés, kockázatok, Prozorro rendszer.

Abstract. The article examines the transformational processes in the functioning of public procurement under martial law, which has served as a catalyst for changes in the regulatory and legal framework of procurement activities. Particular attention is devoted to the analysis of regulatory legal acts, especially Resolutions of the Cabinet of Ministers № 169 and № 1178, which established the legal basis for simplified and special procurement procedures. Key changes are outlined, including the introduction of open tenders with specific features, the revision of value thresholds, the legalization of direct procurement, and the use of Prozorro Market – all of which have significantly influenced procurement structure and transparency. The article also identifies risks associated with the increased share of non-competitive procedures (94.3% of the total number of procurements), documented violations, and common corruption practices. The role of civil society organizations, particularly the Dozorro project, in conducting independent monitoring is emphasized, alongside the need to improve the control system through automated risk indicators and preventive audits. The international experience of Israel, the United States, and Poland in regulating procurement during crisis situations is analyzed, confirming the relevance of temporary procedural simplification while



upholding fundamental principles of openness, accountability, and oversight. Key directions for further optimization are identified, including the mandatory disclosure of information on direct contracts, the establishment of clear criteria for flexible procedures, enhancing the effectiveness of post-audit mechanisms, and the development of a transitional procurement model to support full-scale recovery. The application of a comprehensive approach – combining digital tools, a robust regulatory framework, and effective oversight – is viewed as a key factor in ensuring the efficient use of public funds during wartime and the stable operation of the public procurement system in accordance with core governance principles.

Keywords: audit, state control, State Audit Service of Ukraine, monitoring, public procurement, risks, Prozorro system.

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення кардинально змінило умови функціонування держави, вимагаючи адаптації всіх сфер, зокрема системи публічних закупівель, де забезпечення безперебійного постачання стало першочерговим завданням для потреб оборони, критичної інфраструктури та гуманітарної допомоги, що зумовило необхідність відходу від звичних, більш тривалих та регламентованих процедур. Адаптація системи закупівель призвела до спрощення процедур, що, хоча й було необхідним для оперативного реагування, водночас створило значні ризики для прозорості, конкуренції та ефективного використання бюджетних коштів, зокрема, істотно зросли загрози зловживань, зменшення рівня конкуренції серед учасників торгів та неефективного використання бюджетних коштів. У деяких випадках це створило умови для непрозорого розподілу ресурсів, що особливо небезпечно в умовах обмеженості державного бюджету та високої потреби в раціональному управлінні державними фінансами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження функціонування системи публічних закупівель спирається на напрацювання вітчизняних і зарубіжних науковців, наразі актуальними темами є публічні закупівлі в умовах воєнного стану, їх роль в удосконаленні публічних фінансів, особливості державного регулювання, цифровізації, проведення заходів контролю та моніторингу. Як зазначають А. Пантелеймоненко, А. Мілька та О. Павленко [6] публічні закупівлі є важливим інструментом формування бюджету та задоволення ключових потреб держави – від оборони й безпеки до соціальних послуг і економічного розвитку. Вони мають здійснюватися прозоро, ефективно та з урахуванням суспільних потреб. В свою чергу Н. Педченко, О. Кудачкий та М. Педченко виділяють те, що основною проблемою у сфері державних закупівель є не стільки брак контролю, скільки неефективний підхід до його реалізації, при тому замість підсилення проведення аудиту через створення нових посад, зміщується акцент на посиленні санкцій. Крім того, існує розрив між нормами законодавства та реальними умовами роботи уповноважених осіб, на яких покладено значну відповідальність [7].

Л. Петик та І. Бацман наголошують, що в умовах воєнного стану в Україні особливо актуальною є необхідність суттєвого вдосконалення механізмів проведення публічних закупівель і нагляду за ними з метою підвищення їх

ефективності. Серед основних проблем фінансового контролю у цій сфері можна виокремити відсутність чітко визначених правил контролю, заміну нормативних актів без урахування дії попередніх, а також нестачу скоординованої взаємодії між правоохоронними та контролюючими органами. Для подолання цих недоліків доцільно посилити громадський контроль, забезпечити ретельний аналіз та коригування нововведень, мінімізувати корупційні ризики, а також підвищити фінансову відповідальність і контроль з боку учасників закупівель, що сприятиме підвищенню ефективності публічних закупівель як під час війни, так і в повоєнний період [8]. Т. Швидка також виділяє, що особливі порядки закупівель у стратегічних сферах є необхідними для забезпечення національної безпеки та раціонального використання ресурсів, передбачаючи спеціальні вимоги до конфіденційності й захисту інтересів держави. В умовах воєнного стану правове регулювання публічних та оборонних закупівель має бути вдосконалене через спрощення процедур, актуалізацію порогів, підвищення прозорості, посилення контролю та узгодження із законодавством ЄС, при цьому основна увага зосереджується на процедурних аспектах, а не зміні засад закупівель [18].

Отже, актуальними викликами у сфері функціонування публічних закупівель залишаються неузгодженість нормативно-правового регулювання, недостатня ефективність контрольних механізмів та проблематика публічних закупівель пов'язаних з воєнним станом. Подальші дослідження доцільно зосередити на розробці ефективних моделей управління публічними закупівлями в кризових умовах, удосконаленні нормативно-правової бази, розвитку інституційної спроможності контролюючих органів та впровадженні інноваційних цифрових рішень для забезпечення прозорості й підзвітності процесів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Невирішеною залишається низка аспектів забезпечення прозорості та ефективного контролю за публічними закупівлями в умовах воєнного стану, зокрема високий рівень неконкурентних процедур, обмежений доступ до інформації про прямі договори та недостатня ефективність post-аудиту.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження трансформаційних процесів у системі публічних закупівель в умовах воєнного стану, аналіз нормативно-правового регулювання, виявлення основних ризиків та проблем прозорості і контролю, а також визначення ключових напрямів вдосконалення закупівельної діяльності для забезпечення ефективного використання бюджетних коштів.

Виклад основного матеріалу дослідження. З початку повномасштабного вторгнення система публічних закупівель в Україні зазнала суттєвих змін спрямованих на забезпечення оперативності та гнучкості. Початковим регуляторним актом, що визначав особливості здійснення оборонних закупівель стала Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2022 року №169 «Деякі питання здійснення оборонних закупівель товарів, робіт і послуг в умовах



воєнного стану» [9]. Основними особливостями цієї Постанови було максимальне спрощення процедур, включно з можливістю закупівель без застосування електронної системи, без обов'язкової конкуренції та з дискреційними повноваженнями замовників, проте така модель регулювання хоча й була ефективна з точки зору оперативності реагування, але не змогла забезпечити достатнього рівня прозорості, контролю та відповідальності. Тому на заміну прийшла Постанова Кабінету Міністрів України від 12 жовтня 2022 року №1178 «Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України «Про публічні закупівлі», на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування» [11], яка стала основним регуляторним документом, що визначає порядок публічних закупівель в умовах воєнного стану. Також було запроваджено нову процедуру – відкриті торги з особливостями, що суттєво скоротила строки проведення тендерів до мінімум двох тижнів з моменту оголошення до підписання договору [4]. Крім того, було встановлено оновлені вартісні пороги для проведення відкритих торгів з особливостями: для закупівлі товарів та послуг (окрім поточного ремонту) – від 100 тис. грн.; для послуг з поточного ремонту – від 200 тис. грн.; для робіт – від 1,5 млн. грн. Специфічною ознакою такої процедури стала можливість учасника подавати тендерні пропозиції з ціною, що вища за очікувану вартість предмета закупівлі, також для успішного проведення тендеру стало достатньо лише однієї пропозиції та зменшення пакету документів до мінімуму.

В умовах воєнного стану дозволено різні процедури без проведення відкритих торгів до яких належать прямі закупівлі, спрощені закупівлі (згідно з Наказом ДП «Прозорро» №25 від 20 жовтня 2022 року) [19] та прямі закупівлі через електронний каталог Prozorro Market, проте такі закупівлі доступні лише при умові не перевищення вартісного порогу. Так як особливістю закупівель у сферах оборони, критичної інфраструктури та гуманітарної допомоги є гнучкість, то наприклад саме оборонні закупівлі, що становлять державну таємницю, а також озброєння військової чи спеціальної техніки, боєприпасів та їх складових частин може здійснюватися без використання електронної системи закупівлі згідно з Постановою № 1275 «Деякі питання здійснення оборонних закупівель на період дії правового режиму воєнного стану» [9], спираючись на принципи своєчасності, відповідності національним інтересам, забезпеченням потреб безпеки і оборони та ефективністю використання коштів згідно Закону України «Про оборонні закупівлі» [11], це також стосується державних підприємств, які перебувають у сфері управління Міністерства енергетики, зокрема до 31 грудня 2025 року вони можуть здійснювати закупівлі обслуговування об'єктів державної власності, призначених для приймання та відвантаження нафти та нафтопродуктів морським транспортом без застосування стандартних процедур публічних закупівель визначених Законом [26]. Щодо гуманітарної допомоги, запроваджено спрощені правила митного оформлення

без застосування заходів нетарифного регулювання, зокрема через цифрову реєстрацію отримувачів, декларування вантажів з присвоєнням унікального коду, контроль термінів доставки (90 днів), обов'язковою умовою залишається подання звітності та публічності усіх операцій, що є способом забезпечення прозорості, підзвітності та запобігання зловживань [10]. Внесені зміни в законодавство суттєво вплинули і на структуру та обсяги закупівель, зокрема аналіз показує, що в умовах воєнного стану значно зросла частка неконкурентних процедур, за даними 94,3% від загальної кількості проведених публічних закупівель припадає на неконкурентні процедури (звіт про договір про закупівлю), що в вартісному еквіваленті становить – 48,5%, незважаючи на те, що цей показник за вартістю дещо менший, проте все одно залишається досить високим [5]. Зростання частки прямих закупівель, які укладені без використання електронної системи або за спрощеними процедурами відповідає на потребу оперативності, проте несе в собі значні ризики, що підтверджується виявленими аудитором типовими порушеннями, зокрема щодо корупційних ризиків, які наведені в таблиці 1.

Таблиця 1.
Виявленні корупційні ризики під час проведення публічних закупівель в умовах воєнного стану*

№	Ризик	Приклад порушення	Наслідки	Рекомендації
1	2	3	4	5
1.	Проведення відкритих торгів при поданні лише однієї тендерної пропозиції	Під час розгляду закупівлі UA-2022-10-31-004743-а було встановлено, що запропонована ціна перевищує як вартість пального, яке закуповується за прямим договором, так і роздрібну ціну, за якою цей самий учасник реалізує пальне на АЗС, так як процедура не забезпечила конкуренції та зниження ціни, а її завершення могло б призвести до необґрунтованих витрат, замовник прийняв рішення про відміну торгів відповідно до пункту 47 підпункту 4 Постанови №1178	Відсутність конкуренції; ігнорування недоліків у тендерній пропозиції; закупівля за завищеною ціною	Внести зміни до Постанови №1178 щодо унеможливлення торгів за участю лише одного учасника та документального підтвердження необхідності перевищення ціни
2.	Можливість подання тендерних пропозицій за ціною, вищою за очікувану вартість	За даними Ві Prozorro, у 2022 році після прийняття Постанови №1178 обсяг закупівель через електронний каталог зріс: при меншій кількості процедур (7,22 тис. проти 12,25 тис. у 2021 році) сума договорів зросла з 157,34 млн грн до 166,22 млн грн, що свідчить про укладання угод на суттєво вищі суми	Непередбачуваність витрат; розтрата бюджетних коштів	Встановити верхню межу вартості та вимоги до постачальників у каталозі
3.	Зловживання закупівлями через електронний каталог		Відсутність контролю за постачальниками; зловживання з боку адміністратора; втрати бюджету	



№	Ризик	Приклад порушення	Наслідки	Рекомендації
1	2	3	4	5
4.	Корупційні зловживання шляхом укладення прямих договорів	У закупівлі UA-2022-05-10-000797-а Луцьке комунальне підприємство уклало прямий договір на ремонт стоянки вартістю 2,5 млн грн, обґрунтовуючи це нагальною потребою. Однак відсутність конкуренції та сумнівна терміновість виконання робіт свідчать про створення штучних умов для укладення договору з конкретним постачальником	Змова посадових осіб; укладення договорів без конкуренції; ризики неефективного витрачання коштів	Уточнити умови укладення прямих договорів, зокрема після щонайменше двох відмінених торгів
5.	Непослідовність рішень органу оскарження (відсутність усталеної / узагальної практики)	Органом оскарження у сфері публічних закупівель є Антимонопольний комітет України, який здійснює цю функцію через спеціальні Комісії. Водночас часто трапляються випадки, коли Колегія або Комісія АМКУ приймає різні рішення за однакових обставин, що пов'язано зі змінним складом органу та відсутністю єдиної практики. Це створює правову невизначеність для учасників і відкриває простір для можливих зловживань.	Неможливість визначення послідовної стратегії захисту своїх прав та законних інтересів	Розробити та прийняти узагальнену практику Комісії АМКУ; рекомендувати Комісії обґрунтовувати прийняті рішення
6.	Неможливість оскарження рішень, дій чи бездіяльності замовників під час проведення процедур закупівель, зокрема спрощених	Жоден із контролюючих органів (АМКУ, ДАСУ) не уповноважений перевіряти законність спрощених закупівель або виявляти можливі порушення під час їх проведення. Єдиний доступний механізм захисту прав учасників – звернення до суду. При цьому більшість судових позовів стосуються лише скасування процедур або відхилення пропозицій, тоді як інші, формально безспірні закупівлі залишаються поза контролем.	Порушення вимог законодавства про закупівлі під час спрощених процедур; відсутність оперативного контролю	Надати учасникам можливість оскаржувати рішення замовників під час спрощених процедур до органу оскарження; встановити скорочений порядок розгляду скарг
7.	Застосування «штучних перепон» у закупівлях для надання переваги	Справа UA-2022-10-21-010656-а, де замовник безпідставно відхилив пропозицію ТОВ, не надавши можливості виправити незначні невідповідності, і визначив переможцем ФОП, чия	Обмеження конкуренції; недопуск добросовісних учасників до участі в	Здійснювати системний моніторинг умов тендерної документації; посилити



№	Ризик	Приклад порушення	Наслідки	Рекомендації
1	2	3	4	5
	необхідному учаснику	пропозиція не відповідала технічному завданню. АМКУ зобов'язав замовника скасувати результати.	закупівлях	відповідальність за встановлення дискримінаційних вимог

*Джерело: складено автором на основі [5].

Серед інших поширених порушень, виявлених аудиторами, залишаються неякісний розгляд тендерних пропозицій (безпідставне відхилення або невідхилення тих, що підлягали відхиленню), укладення договорів, умови яких не відповідають тендерній документації, та внесення змін до істотних умов договору у випадках, не передбачених Законом. Загалом, аудитори виявили порушень на суму 4,5 млрд грн у закупівлях, що охопили моніторингом, причому 3,2 млрд грн з них вплинули на результати закупівель [20]. Як ми можемо прослідкувати зміни у публічних закупівлях, запроваджені в умовах воєнного стану, суттєво вплинули на принципи відкритості, конкуренції та рівного доступу, при тому сама система стала менш контрольованою, що створює сприятливе середовище для маніпулювання та зловживання.

Громадські організації, такі як Transparency International Ukraine через свій проєкт Dozorro, відіграють важливу роль у громадському моніторингу. Портал Dozorro, запущений у 2016 році, забезпечує системний моніторинг закупівель, об'єднуючи зусилля держави, бізнесу, контролюючих органів та громадськості [15]. Він надає доступ до аналітичних інструментів (BI Prozorro), що дозволяють всебічно аналізувати закупівлі, виявляти ризикові угоди та повідомляти про них відповідні органи [27]. Тимчасова слідча комісія Верховної Ради, створена для розслідування потенційних порушень у соціально важливих закупівлях, оприлюднила звіт з рекомендаціями, значна частина яких була надана проєктом Dozorro, їх рекомендації включали такі пропозиції як: зобов'язати замовників публікувати кошторисну документацію у відкритих форматах, акти виконаних робіт; впровадити електронні контракти, обов'язкові правила визначення очікуваної вартості, а також змінити підходи ДАСУ до моніторингу закупівель, зробивши його обов'язковим, превентивним, із застосуванням автоматичних ризик-індикаторів та заборонаю укладення договорів під час його проведення. Також пропонується синхронізувати Prozorro з судовими системами та створити механізм досудового оскарження [16]. Проєкт Dozorro активно виявляє подібні випадки, запобігаючи неефективному використанню бюджетних коштів, наприклад, у квітні 2024 року Dozorro вдалося запобігти неефективному використанню понад 67 млн грн, виявивши завищення очікуваної вартості або ймовірні переплати у 34 закупівлях, зокрема Департамент житлового господарства Дніпровської міської ради підписав 13 договорів на утеплення будинків на понад 425 млн грн, де підрядник завищив ціни на будматеріали. Після втручання Dozorro вартість контрактів була зменшена на 64 млн грн, а згодом загальна економія склала 95,2 млн грн [21]. Такі випадки демонструють,



що, незважаючи на послаблення контролю, моніторинг залишається важливим інструментом для виявлення та запобігання зловживанням.

ДАСУ та Рахункова палата також продовжують здійснювати перевірки закупівель, при чому жодних мораторіїв на їх діяльності запроваджено не було. ДАСУ здійснює моніторинг процедур публічних закупівель, спрощених закупівель, а також закупівель, за якими оприлюднюється звіт про договір, укладений без застосування електронної системи закупівель, у порядку, встановленому статтею 8 Закону України «Про публічні закупівлі» [12]. Однак, при моніторингу оборонних закупівель виникають значні проблеми пов'язані з доступом до інформації та закритими договорами, незважаючи на те, що система Prozorro є відкритою, дозволяючи розкривати всі дані про учасників, їхні пропозиції, хід аукціону та рішення тендерного комітету, для безпекових причин детальна інформація про деякі закупівлі не розголошується до завершення воєнного стану, що створює додатковий виклик для повноцінного контролю [27]. У відповідь на ці виклики запроваджуються нові підходи до аудиту, які включають аналітичні моделі, ризик-індикатори та краудсорсинг контролю, зокрема з боку громадськості. Держаудитслужба активно впроваджує автоматичні індикатори ризику, так звані «red flags», які дозволяють ефективніше реагувати на можливі порушення з боку замовників через які повинні проходити 20% закупівель згідно вимог програми на підтримку політики розвитку «Основи зростання» Світового банку для України. Перелік ризик-індикаторів був оновлений, їх застосування до кожної третьої електронної закупівлі, що моніторилася ДАСУ, підтвердило свою ефективність, а саме понад половина закупівель, охоплених контролем за ознакою «red flags», була проведена з порушеннями [1].

Досвід інших країн у регулюванні публічних закупівель в кризових ситуаціях демонструє спільні підходи до балансування між оперативністю, гнучкістю та контролем. Наприклад в Ізраїлі, де постійно існує загроза безпеці, закон зобов'язує державні органи проводити тендери, але передбачає положення, що дозволяють спрощувати процедури закупівель під час надзвичайних ситуацій, таких як війна, масштабні військові операції або стихійні лиха, проте такі заходи вимагають обґрунтування термінової потреби, мінімального необхідного терміну дії контракту та логічних і пропорційних умов щодо ринку, винятки застосовуються для запобігання значним збиткам (евакуація, будівництво аварійних об'єктів, закупівля захисного обладнання, продуктів харчування, медичних послуг) або коли проведення тендеру може загрожувати національній безпеці. Проте, навіть за відсутності тендеру, державні органи зобов'язані документувати, обґрунтовувати та, наскільки це можливо, розглядати альтернативні пропозиції, а також згодом розкривати укладені договори [23].

У Сполучених Штатах Америки федеральне законодавство про закупівлі містить численні положення, що дозволяють спрощені процедури під час великих катастроф або національних надзвичайних ситуацій навіть без

офіційного оголошення, до змін належать: відсутність вимоги реєстрації в System for Award Management (офіційний веб-сайт уряду США, який містить інформацію про всі організації, які отримували фінансування від уряду) для термінових контрактів, відмова від публікації повідомлень про запропоновані дії за контрактом за наявності термінової потреби, обмеження кількості потенційних учасників торгів та відмова від повної та відкритої конкуренції для термінових потреб [22]. Також дозволено використання вже існуючих контрактів, таких як Федеральні графіки поставок (FSS) та Рамкові угоди про закупівлі (BPAs), що забезпечують швидке придбання товарів та послуг. Законодавство також передбачає преференції для місцевих фірм у зонах виникнення надзвичайної ситуації [24]. Такі заходи спрямовані на забезпечення швидкого реагування, проте вимагають від керівників закупівельної діяльності обґрунтування та дотримання принципів ефективності. Польща, як і інші країни ЄС, імплементує директиви ЄС щодо публічних закупівель, зокрема у пандемію COVID-19 законодавство запровадило спеціальні положення, що дозволяли відступати від Закону про публічні закупівлі для товарів та послуг, необхідних для протидії COVID-19, за умови високої ймовірності швидкого та неконтрольованого поширення хвороби або необхідності захисту громадського здоров'я. Такі зміни дозволяли укласти договори шляхом переговорів без попереднього оголошення через термінову потребу [25], крім того, дозволялися зміни до істотних умов укладених договорів, якщо обставини, пов'язані з кризою, впливали на їх належне виконання. Отже, аналіз міжнародного досвіду показує, що загальною тенденцією в кризових ситуаціях є надання більшої гнучкості та оперативності у публічних закупівлях за рахунок тимчасового спрощення процедур та відступу від повних конкурентних торгів, однак, ключовим елементом є збереження механізмів підзвітності та контролю, хоча б у формі обґрунтування терміновості, мінімальних строків та подальшого розкриття інформації.

Для досягнення оптимального балансу між гнучкістю та прозорістю в системі публічних закупівель в умовах воєнного стану та для підготовки до післявоєнної відбудови, необхідно впровадити низку системних рекомендацій. По-перше, критично важливим є забезпечення обов'язкового публікування ключової інформації, навіть за прямими договорами, незважаючи на те, що Постанова № 952 вже вимагає оприлюднення обґрунтування для прямих закупівель за пунктом 13, необхідно розширити цей підхід. Тимчасова слідча комісія Верховної Ради рекомендує зобов'язати замовників публікувати для тендерів з будівництва документи, необхідні для формування кошторисних розрахунків, у форматах, що дозволяють їх аналіз (наприклад, Excel), а також оприлюднювати акти виконаних робіт [16]. Ця пропозиція є обґрунтованою, оскільки саме в цих документах часто приховуються завищення цін та неефективні витрати, крім того, слід вимагати публікації обґрунтування очікуваної вартості для всіх типів закупівель, включаючи прямі закупівлі. По-друге, необхідно чітко визначити межі «гнучкості» шляхом встановлення



прозорих критеріїв обґрунтованої потреби. Поточні вимоги дозволяють укладати прямі договори за нагальної потреби або відсутності конкуренції [3], проте, відсутність чітких критеріїв обґрунтування може призводити до зловживань, коли замовники штучно створюють умови для прямих закупівель, уникаючи конкуренції. Для усунення цих ризиків слід розробити детальні методичні рекомендації та приклади документації, що підтверджує обґрунтовану потребу, з урахуванням специфіки предмета закупівлі, також повинні бути встановлені чіткі індикатори, які дозволяють розрізняти об'єктивну нагальність від спроби уникнути конкурентних процедур. По-третє, необхідно підвищити ефективність post-аудиту та ризик-менеджменту. ДАСУ вже впроваджує автоматичні ризик-індикатори, які дозволяють виявляти потенційні порушення, проте цей механізм варто посилити, зробивши моніторинг превентивним та обов'язковим для закупівель від певної високої вартості (наприклад, від 15 млн грн), а також розробити скорочену процедуру судового оскарження моніторингів, заборонити укладати договори про закупівлю під час її моніторингу та підвищити інституційну спроможність як ДАСУ, так і Рахункової палати. [16]. По-четверте, слід розробити та впровадити перехідну модель між воєнним та звичайним режимами закупівель. Постанова № 1178 вже передбачає, що її дія триває протягом 90 днів після припинення або скасування воєнного стану, це надає певний перехідний період, проте, необхідно чітко визначити критерії та етапи поступового повернення до повноцінних конкурентних процедур, враховуючи потреби відбудови країни та необхідність збереження оперативних механізмів для критичних сфер.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, трансформація системи публічних закупівель в Україні в умовах воєнного стану стала неминучою та необхідною для забезпечення оперативного реагування на виклики. Запровадження спрощених процедур, таких як прямі закупівлі та відкриті торги з особливостями, дозволило значно прискорити придбання товарів, робіт та послуг для потреб оборони, критичної інфраструктури та гуманітарної допомоги, однак, ця спрощеність створила значні виклики щодо прозорості, конкуренції та підзвітності, що проявилось у зростанні частки неконкурентних закупівель та виявленні численних порушень та зловживань. Статистичні дані Prozorro та звіти контролюючих органів, таких як Держаудитслужба та громадські організації (Dozorro), підтверджують ризики, пов'язані з недостатнім обґрунтуванням, несвоєчасним оприлюдненням інформації та можливими корупційними схемами, що свідчить про те, що оперативність без належного контролю може призводити до неефективного використання бюджетних коштів. Водночас, міжнародний досвід демонструє, що у кризових ситуаціях більшість країн також вдаються до спрощення закупівель, але при цьому намагаються зберегти механізми підзвітності, такі як обов'язкове обґрунтування та подальше розкриття інформації. Впровадження в Україні автоматичних ризик-індикаторів та посилення ролі моніторингу дозволяють виявляти та запобігати існуючим порушенням. Тому, для досягнення

оптимального балансу необхідно посилити вимоги до публікації інформації (включаючи обґрунтування та акти виконаних робіт), чітко визначити критерії для застосування гнучких процедур, підвищити ефективність post-аудиту та ризик-менеджменту, а також розробити збалансовану перехідну модель для післявоєнного періоду. Саме такий системний підхід, що поєднує законодавчі зміни, цифрові інструменти та контроль, є механізмом ефективного та доброчесного використання державних фінансів в умовах війни та відбудови. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі результативності впроваджених механізмів контролю публічних закупівель в умовах воєнного стану, зокрема автоматичних ризик-індикаторів, системи моніторингу та post-аудиту. Важливим напрямом є вивчення довгострокового впливу спрощених процедур на рівень прозорості, конкуренції та ефективності використання бюджетних коштів, а також порівняльний аналіз адаптацій закупівельних практик у країнах з досвідом ведення воєнних дій або надзвичайного стану, з метою розробки універсальної ефективної моделі перехідного регулювання для етапу післявоєнної відбудови.

Список використаних джерел

1. Державна аудиторська служба України. URL: <https://dasu.gov.ua/ua/news/5293> (дата звернення: 20.07.2025).
2. Деякі питання пропуску та обліку гуманітарної допомоги в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.09.2023 № 953. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/953-2023-п#Text> (дата звернення: 21.07.2025).
3. Закупівлі за виключеннями згідно з пунктом 13 Особливостей. *Радник у сфері публічних закупівель*. URL: <https://radnuk.com.ua/books/zakupivli-za-vykliuchenniamy-zhidno-z-punktom-13-osoblyvostej/> (дата звернення: 20.07.2025).
4. Кабінет Міністрів України запровадив нові особливості проведення публічних закупівель на час воєнного стану. *Прозоро (Prozorro)*. *Державні закупівлі онлайн*. Веб портал державних закупівель. URL: <https://tender.uub.com.ua/novini/kabinet-ministriv-ukraqiny-zaprovadyv-novi-osoblyvosti-provedennya-publichnyh-zakupivelq-na-chas-vojennoho-stanu> (дата звернення: 20.07.2025).
5. Корупційні ризики під час проведення публічних закупівель в умовах воєнного стану. *Національне агентство з питань запобігання корупції*. URL: https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2023/06/Kor-ryzyku_zakupivli.pdf (дата звернення: 22.07.2025).
6. Пантелеймоненко А., Мілька А., Павленко О. Публічні закупівлі в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-20>
7. Педченко Н., Кудачький О., Педченко М. Публічні закупівлі в Україні: переваги на недоліки. *Scientific Bulletin of PUET: Economic Sciences*. 2023. Вип. 2 (108). DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-2-4>
8. Петик Л. О., Бацман І. В. Публічні закупівлі в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2023. Вип. 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-08-03>
9. Про деякі питання здійснення оборонних закупівель товарів, робіт і послуг в умовах воєнного стану зі змінами: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2022 р. №169. *Радник у сфері публічних закупівель*. URL: <https://radnuk.com.ua/pravova-baza/postanova-kabminu-pro-deiaki-pytannia-zdiysnennia-oboronnykh-ta-publichnykh-zakupivel-tovariv-robit-i-posluh-v-umovakh-voiennoho-stanu-zi-zminamy/> (дата звернення: 21.07.2025).



10. Про затвердження особливостей здійснення оборонних закупівель на період дії правового режиму воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2022 № 1275: станом на 5 лип. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1275-2022-п#Text> (дата звернення: 21.07.2025).
11. Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України «Про публічні закупівлі», на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування : Постанова Кабінету Міністрів України від 12.10.2022 № 1178. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-п#Text> (дата звернення: 16.07.2025).
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: 16.07.2025).
13. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення: 14.07.2025).
14. Про реалізацію експериментального проекту щодо надання державної грошової допомоги покупцям товарів та послуг українського виробництва в рамках Всеукраїнської економічної платформи «Зроблено в Україні» : Постанова Кабінету Міністрів України від 20.08.2024 № 952. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/952-2024-п#Text> (дата звернення: 17.07.2025).
15. Стартував проект моніторингу публічних закупівель DoZorro. *Міністерство економіки України*. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=0ad264d5-761a-4c0a-b340-96447256601c&title=StartuvavProektMonitoringuPublichnikhZakupivelDozorro?fihfkbvcxbcesiah> (дата звернення: 17.07.2025).
16. Тимчасова слідча комісія Верховної Ради радить впровадити у публічних закупівлях низку пропозицій Dozorro. *Dozorro*. URL: <https://dozorro.org/news/timchasova-slidcha-komisiya-verhovnoyi-radi-radit-vprovaditi-u-publichnikh-zakupivlyah-nizku-propozicij-dozorro> (дата звернення: 21.07.2025).
17. Чи треба звітуватись по закупівлям до 50 та до 100 тисяч гривень. *Інформаційний ресурс - Інфобокс Прозорро*. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/zakupivli-do-50-ta-do-100-tisyach-na-chas-diji-voyennogo-stanu> (дата звернення: 18.07.2025).
18. Швидка Т. Особливості державного регулювання оборонних закупівель. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Право*. 2024. Вип. 1(81). С. 308–314. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.81.1.49>.
19. Що публікувати на Порталі Прозорро по новій Постанові №1178. *Інформаційний ресурс - Інфобокс Прозорро*. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/poryadok-vikoristannya-elektronnoji-sistemi-pid-chas-diji-voyesnnogo-stanu-zgidno-nakazu-25> (дата звернення: 11.07.2025).
20. Які типові порушення виявили аудитори під час моніторингу закупівель у воєнний час. *Держзакупівлі*. URL: <https://dzplatforma.com.ua/news/1397-yak-tipov-porushennya-viyavili-auditori-pd-chas-montoringu-zakupvel-u-vonniy-chas> (дата звернення: 14.07.2025).
21. Dozorro запобіг неефективному використанню понад 67 млн. грн. *Dozorro*. URL: <https://dozorro.org/news/kvitnevi-kejsi-dozorro-zapobig-neefektivnomu-vikoristannyu-ponad-67-mln-grn> (дата звернення: 22.07.2025).
22. Emergency Procurement List. Acquisition. GOV. *Home. Acquisition.GOV*. URL: <https://www.acquisition.gov/emergency-procurement> (дата звернення: 15.07.2025).
23. Exemption from Tenders During a State of Emergency in Israel. *JD Supra*. URL: <https://www.jdsupra.com/legalnews/exemption-from-tenders-during-a-state-3529728/> (дата звернення: 19.07.2025).
24. Federal Procurement Procedures During a National Emergency. *Seyfarth*. URL: <https://www.seyfarth.com/news-insights/federal-procurement-procedures-during-a-national-emergency.html> (дата звернення: 17.07.2025).



25. Kania M. Public procurement and COVID-19 in Poland. URL: <https://publicprocurementinternational.com/wp-content/uploads/2020/04/Public-Procurement-and-COVID-19-in-Poland.-Michal-Kania.-31-March-2020.docx> (дата звернення: 22.07.2025).
26. Smarttender. Закупівлі для критичної інфраструктури: уряд спрощує правила до кінця 2025 року | Новини від Smarttender. *SmartTender – відкриті тендери в Україні, державні та комерційні закупівлі Prozorro*. URL: <https://smarttender.biz/novyny/view/zakupivli-dlya-kritichnoyi-infrastrukturi-uryad-sproshchuye-pravila-do-kintsya-2025-roku/> (дата звернення: 20.07.2025).
27. Yukins C.R., Kelman S. Overcoming Corruption and War - Lessons from Ukraine's ProZorro Procurement System. *GW Law Faculty Publications & Other Works*. URL: https://scholarship.law.gwu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2887&context=faculty_publications (дата звернення: 16.07.2025).

References

1. Derzhavna audytorska sluzhba Ukrainy [State Audit Service of Ukraine]. URL: <https://dasu.gov.ua/ua/news/5293> [in Ukrainian].
2. Some Issues of Passage and Accounting of Humanitarian Aid under Martial Law. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No 953 (2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/953-2023-п#Text> [in Ukrainian].
3. Advisor in the field of public procurement (2025). Zakupivli za vykliuchennyamy zghidno z punktom 13 Osoblyvostei [Procurement by exceptions according to clause 13 of the Features]. URL: <https://radnuk.com.ua/books/zakupivli-za-vykliuchenniamy-zhidno-z-punktom-13-osoblyvostej/> [in Ukrainian].
4. Prozorro. Public procurement online. Web portal of public procurement (2025). Kabinet Ministriv Ukrainy zaprovadyv novi osoblyvosti provedennia publichnykh zakupivel na chas voiennoho stanu [The Cabinet of Ministers of Ukraine has introduced new features of public procurement during martial law]. URL: <https://tender.uub.com.ua/novini/kabinet-ministriv-ukraqiny-zaprovadyv-novi-osoblyvosti-provedennya-publichnyh-zakupivel-na-chas-vojennoho-stanu> [in Ukrainian].
5. National Agency for the Prevention of Corruption (2023). Koruptsiini ryzyky pid chas provedennia publichnykh zakupivel v umovakh voiennoho stanu [Corruption risks during public procurement during martial law]. URL: https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2023/06/Kor-ryzyky_zakupivli.pdf [in Ukrainian].
6. Panteleimonenko, A., Milka, A., Pavlenko, O. (2023). Publichni zakupivli v Ukraini v umovakh voiennoho stanu [Public Procurement in Ukraine Under Martial Law]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economics and Society*, issue 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-20> [in Ukrainian].
7. Pedchenko, N., Kudatskyi, O., Pedchenko, M. (2023). Publichni zakupivli v Ukraini: perevahy ta nedoliky [Public Procurement in Ukraine: Advantages and Disadvantages]. *Scientific Bulletin of PUET: Economic Sciences*, 2(108). DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-2-4> [in Ukrainian].
8. Petyk, L. O., Batsman, I. V. (2023). Publichni zakupivli v umovakh voiennoho stanu [Public Procurement Under Martial Law]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia, - Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, issue 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-08-03> [in Ukrainian].
9. On some issues of defense procurement of goods, works and services under martial law, as amended. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 169 (2022). URL: <https://radnuk.com.ua/pravova-baza/postanova-kabminu-pro-deiaki-pytannia-zdiysnennia-oboronnykh-ta-publichnykh-zakupivel-tovariv-robit-i-posluh-v-umovakh-voiennoho-stanu-zi-zminamy/> [in Ukrainian].



10. On approval of the features of defense procurement for the period of the legal regime of martial law. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No 1275 (2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1275-2022-п#Text> [in Ukrainian].
11. On approval of the features of public procurement of goods, works and services for customers provided for by the Law of Ukraine "On Public Procurement" for the period of the legal regime of martial law in Ukraine and within 90 days from the date of its termination or cancellation: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No 1178 (2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-п#Text> [in Ukrainian].
12. On defense procurement. Law of Ukraine No 808-IX (2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/808-20#Text> [in Ukrainian].
13. On public procurement. Law of Ukraine No 922-VIII (2015). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> [in Ukrainian].
14. On the implementation of a pilot project on providing state financial assistance to buyers of goods and services of Ukrainian production within the framework of the All-Ukrainian economic platform "Made in Ukraine": Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No 952 (2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/952-2024-п#Text> [in Ukrainian].
15. Ministry of Economy of Ukraine (2016). Startuvav proekt monitorynhy publichnykh zakupivel DoZorro. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy [The DoZorro public procurement monitoring project has been launched]. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=0ad264d5-761a-4c0a-b340-96447256601c&title=StartuvavProektMonitoringuPublichnykhZakupivelDozorro?fihfkbvcvxbcesiah> [in Ukrainian].
16. Dozorro (2024). Tymchasova slidcha komisiia Verkhovnoi Rady radyt vprovadyty u publichnykh zakupivliakh nyzku propozyysii Dozorro [The Temporary Investigation Commission of the Verkhovna Rada recommends implementing a number of Dozorro proposals in public procurement]. URL: <https://dozorro.org/news/timchasova-slidcha-komisiya-verhovnoyi-radi-radit-vprovaditi-u-publichnykh-zakupivlyah-nizku-propozicij-dozorro> [in Ukrainian].
17. Infobox Prozorro (2022). Chy treba zvituvatys po zakupivliam do 50 ta do 100 tysiach hryven [Is it necessary to report on purchases up to 50 and up to 100 thousand hryvnias]. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/zakupivli-do-50-ta-do-100-tisyach-na-chas-diji-voyennogo-stanu> [in Ukrainian].
18. Shvydka, T. (2024). Osoblyvosti derzhavnoho rehulivannia oboronnykh zakupivel [Features of State Regulation of Defense Procurement]. *Nauk. visn. Uzhhorodskoho nats. universytetu. Seriya: Pravo - Scientific Bulletin of Uzhhorod National University: Series Law*, vol. 1(81), 308–314. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.81.1.49> [in Ukrainian].
19. Infobox Prozorro (2022). Shcho publikuvaty na Portali Prozorro po novii Postanovi No 1178 [What to publish on the Prozorro Portal under the new Resolution No. 1178]. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/poryadok-vikoristannya-elektronnoji-sistemi-pid-chas-diji-voyesnnogo-stanu-zgidno-nakazu-25> [in Ukrainian].
20. State Procurement (2022). Yaki typovi porushennia vyjavyly audytory pid chas monitoryngu zakupivel u voiennoi chas [What typical violations did auditors detect during the monitoring of procurement in wartime]. URL: <https://dzplatforma.com.ua/news/1397-yak-tipov-porushennya-viyavili-auditori-pd-chas-montoringu-zakupvel-u-vonniy-chas> [in Ukrainian].
21. Dozorro (2025). Dozorro zzapobih neefektyvnomu vykorystanniu ponad 67 mln. hrn [Dozorro prevented the inefficient use of over 67 million UAH]. URL: <https://dozorro.org/news/kvitnevi-kejsi-dozorro-zapobig-neefektivnomu-vikoristannyu-ponad-67-mln-grn> [in Ukrainian].
22. Emergency Procurement List. Acquisition.GOV. URL: <https://www.acquisition.gov/emergency-procurement>.
23. Exemption from Tenders During a State of Emergency in Israel. JD Supra. URL: <https://www.jdsupra.com/legalnews/exemption-from-tenders-during-a-state-3529728/>.



24. Federal Procurement Procedures During a National Emergency. Seyfarth. URL: <https://www.seyfarth.com/news-insights/federal-procurement-procedures-during-a-national-emergency.html>.
25. Kania, M. (2020). *Public procurement and COVID-19 in Poland*. URL: <https://publicprocurementinternational.com/wp-content/uploads/2020/04/Public-Procurement-and-COVID-19-in-Poland.-Michal-Kania.-31-March-2020.docx>.
26. SmartTender (2025). Zakupivli dlia krytychnoi infrastruktury: uriad sproshchuie pravyla do kintsia 2025 roku [Procurement for Critical Infrastructure: Government Simplifies Rules Until the End of 2025]. URL: <https://smarttender.biz/novyny/view/zakupivli-dlya-kritichnoyi-infrastrukturi-uryad-sproshchuye-pravila-do-kintsya-2025-roku/> [in Ukrainian].
27. Yukins, C.R., Kelman, S. (2022). Overcoming Corruption and War – Lessons from Ukraine's ProZorro Procurement System. *GW Law Faculty Publications & Other Works*. URL: https://scholarship.law.gwu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2887&context=faculty_publications

<i>Отримано:</i>	23.07.2025	<i>Beérkezett:</i>	2025.07.23	<i>Received:</i>	24.07.2023
<i>Прийнято до друку:</i>	24.08.2025	<i>Elfogadva:</i>	2025.08.24	<i>Accepted:</i>	24.08.2025
<i>Опубліковано:</i>	30.09.2025	<i>Megjelent:</i>	2025.09.30	<i>Published:</i>	30.09.2025