



Application of Public Procurement Tools by Local Governments in Wartime Conditions

Vadym Vasylenko ^{1*} • Liliia Muntian ² • Vasyl Pankiv ³

¹ Volodymyr Dahl East Ukrainian National University (Ukraine). Postgraduate Student at the Department of Public Administration, Management and Marketing.

² Petro Mohyla Black Sea National University (Ukraine). Associate Professor at the Department of Morphology and Public Health, Candidate of Engineering Sciences.

³ West Ukrainian National University (Ukraine). Graduate Student at the Department of Management, Public Administration and Personnel.

* **Corresponding Author**, e-mail: vadimw1973@gmail.com

ARTICLE INFO

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2026.3.02](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2026.3.02)

Received:

20 January 2026

Accepted:

25 February 2026

Published online:

6 March 2026

Copyright © 2026
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)

ABSTRACT

This document focuses on examining the characteristics of employing public acquisition instruments by municipal authorities amid martial law. The objective of this investigation is to thoroughly examine the shift in public acquisition instruments utilized by local administrations during a period of martial law, aiming to adhere to the tenets of openness and responsibility. During the scholarly inquiry, general scientific methods of recognition were utilized, specifically including numerical and descriptive evaluation, review of publications, correlation, synthesis, and an organized perspective. The findings indicate that under martial law, public acquisition instruments have experienced a notable functional reshaping, mainly toward streamlining processes and broadening the options for entering into immediate agreements, which guaranteed an improvement in the effectiveness of administrative choices at the municipal level. Simultaneously, it was determined that such adaptability comes with a lowering of the degree of clarity and a lessening of oversight systems, which generates further graft hazards and boosts the reliance of purchasing outcomes on the structural ability of a specific group. The fundamental concepts of public procurement's function as a governance tool are examined, emphasizing their importance during periods of crisis and dispute. The evolution of the regulations and legal structure for public buying in Ukraine amid martial law is explored, and key departures from the prior model are mentioned. The primary hazards and constraints that emerge during the wartime procurement procedure are pinpointed (diminished clarity, amplified judgment, graft dangers, structural unpredictability). The success of employing procurement instruments is examined using standards of efficiency, thrift, openness, and potency. Exemplary methods of municipal authorities in public purchasing during a state of war are ascertained. Reasoned suggestions have been formulated to enhance the public procurement mechanism, focused on achieving an equilibrium between adaptability and visibility. A theoretical framework for an adaptable public procurement structure for local authorities, appropriate for deployment in crisis and postwar settings, has been constructed.



KEYWORDS

local governments, procurement activities, public procurement, transparency, accountability, direct contracts, digitalization, territorial communities, wartime.



Застосування інструментарію публічних закупівель органами місцевого самоврядування в умовах воєнного часу

Вадим А. Василенко ^{1*} • Лілія Я. Мунтян ² • Василь І. Паньків ³

¹ Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля (Україна). Аспірант кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу.

² Чорноморський національний університет імені Петра Могили (Україна). Доцент кафедри морфології та громадського здоров'я, канд. тех. наук.

³ Західноукраїнський національний університет (Україна). Аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу.

* Автор-кореспондент, e-mail: vadimw1973@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2026.3.02](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2026.3.02)

Отримана:

20.01.2026 р.

Прийнята:

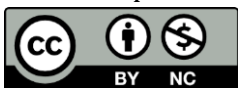
25.02.2026 р.

Опублікована:

06.03.2026 р.

Авторське право ©

2026 авторів



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).

Стаття присвячена вивченню особливостей використання інструментарію державних закупівель органами місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Мета дослідження полягає у комплексному аналізі трансформації інструментарію публічних закупівель, що використовується органами місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, з метою дотримання засад прозорості та підзвітності. У ході наукового дослідження використовувалися загальнонаукові методи пізнання, зокрема кількісний та якісний аналіз, аналіз літератури, порівняння, узагальнення та системний підхід. Результати дослідження показують, що в умовах воєнного стану інструментарій публічних закупівель зазнав суттєвої функціональної трансформації, насамперед у напрямі спрощення процедур і розширення можливостей укладання прямих договорів, що забезпечило підвищення оперативності прийняття управлінських рішень на рівні органів місцевого самоврядування. Водночас встановлено, що така гнучкість супроводжується зниженням рівня прозорості та послабленням контрольних механізмів, що створює додаткові корупційні ризики та підвищує залежність результатів закупівель від інституційної спроможності конкретної громади. Проаналізовано теоретичні засади функціонування публічних закупівель як інструменту публічного управління, з акцентом на їх роль у кризових та воєнних умовах. Досліджено еволюцію нормативно-правового регулювання публічних закупівель в Україні в умовах воєнного стану та визначено ключові відмінності від довоєнної моделі. Оцінено особливості практичного застосування закупівельних інструментів на рівні територіальних громад з урахуванням їх функціонального типу (тилові, прифронтові, деокуповані). Визначено ключові ризики та обмеження, що виникають у процесі здійснення закупівель в умовах воєнного часу (зниження прозорості, зростання дискреції, корупційні загрози, інституційна нестабільність). Проаналізовано ефективність застосування закупівельного інструментарію за критеріями оперативності, економічності, прозорості та результативності. Ідентифіковано кращі практики (best practices) органів місцевого самоврядування у сфері публічних закупівель в умовах воєнного стану. Розроблено науково обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення інструментарію публічних закупівель, спрямовані на досягнення балансу між гнучкістю та прозорістю. Сформовано концептуальну модель адаптивної системи публічних закупівель для органів місцевого самоврядування, придатну до використання у кризових та повоєнних умовах.



КЛЮЧОВІ СЛОВА

органи місцевого самоврядування, закупівельна діяльність, публічні закупівлі, прозорість, підзвітність, прямі договори, цифровізація, територіальні громади, воєнний час.

1. Introduction

Повномасштабна війна спричинила глибокі трансформації в системі публічного управління, зокрема у сфері державних закупівель, які виконують життєво важливу функцію задоволення потреб держави та територіальних громад. В умовах воєнного стану органи місцевого самоврядування постали перед потребою одночасно гарантувати неперервність надання основних послуг, швидко реагувати на безпекові виклики та раціонально використовувати обмежені фінансові ресурси. За таких умов звичні методи організації закупівель виявилися не надто гнучкими, що призвело до впровадження спрощених порядків, посилення практики укладання прямих угод та перегляду значення контрольних механізмів [24, с. 13]. З одного боку, упровадження спрощень сприяє оперативному задоволенню нагальних потреб громад. З іншого боку, подібні зміни породжують загрози зменшення відкритості, що може погано відбиватися на дієвості використання державних грошей. До того ж, органи місцевого самоврядування виконують головну функцію у забезпеченні життєдіяльності громад, що зміцнює важливість вивчення їхніх підходів у сфері закупівель. Від успішності застосування відповідних засобів залежить не лише стійкість роботи місцевої інфраструктури, а й ступінь довіри населення до місцевої влади.

В умовах воєнного стану система публічних закупівель опиняється в ситуації фундаментальної управлінської дилеми: забезпечення максимальної прозорості та конкурентності процедур вступає у суперечність із потребою швидкого та безперервного прийняття рішень. Класична модель публічних закупівель, що базується на відкритості, рівному доступі учасників і багаторівневому контролі, передбачає значні часові витрати, які в умовах війни можуть критично обмежувати здатність органів місцевого самоврядування оперативно реагувати на нагальні потреби. З метою підвищення швидкості закупівельних процесів відбувається спрощення процедур, розширюється практика укладання прямих договорів, зменшується обсяг формальних вимог і контрольних етапів. Це дозволяє значно скоротити час від прийняття рішення до фактичного постачання товарів чи послуг, що є критично важливим для забезпечення обороноздатності, функціонування інфраструктури та надання базових послуг населенню [12, с. 1]. Водночас така трансформація створює ризики зниження рівня прозорості та підзвітності, оскільки скорочення конкурентних процедур і обмеження публічності інформації можуть сприяти зростанню дискреційних повноважень замовників і підвищенню корупційних загроз. У результаті формується суперечність між двома ключовими цілями публічного управління: ефективністю (у значенні швидкості та результативності) та належним врядуванням (у значенні відкритості та контролю).

Запровадження воєнного стану суттєво трансформує умови функціонування органів місцевого самоврядування, впливаючи на їх інституційну спроможність як у негативному, так і в адаптаційному вимірах. З одного боку, різке зростання навантаження, обмеженість фінансових і кадрових ресурсів, порушення логістичних ланцюгів та постійна загроза безпеці знижують здатність органів влади діяти у межах стандартних управлінських процедур. Особливо це проявляється у прифронтових та деокупованих громадах, де інституційна інфраструктура часто зазнає фізичних руйнувань або функціонує частково [33].

З іншого боку, воєнний стан стимулює розвиток адаптивних механізмів управління, що проявляється у підвищенні автономії органів місцевого самоврядування, спрощенні процедур прийняття рішень та активнішому використанні неформальних управлінських практик. Відбувається зміщення акценту з довгострокового планування на оперативне реагування, що вимагає швидкої мобілізації ресурсів і гнучкого використання наявних інструментів, зокрема у сфері публічних закупівель [8].

Важливим фактором збереження інституційної спроможності виступає рівень цифровізації управлінських процесів, який дозволяє частково компенсувати обмеження фізичної присутності та забезпечує неперервність адміністративних процедур [26]. Водночас зростання дискреційних повноважень посадових осіб у поєднанні зі зменшенням зовнішнього контролю створює додаткові ризики для якості управлінських рішень і підзвітності [18]. Вплив воєнного стану на органи місцевого самоврядування має амбівалентний характер: він одночасно послаблює традиційні інституційні механізми та стимулює формування більш гнучких, адаптивних моделей

управління. Ефективність функціонування цих органів значною мірою залежить від їх здатності поєднувати оперативність дій із збереженням базових принципів належного врядування.

Наукова проблема полягає у визначенні того, яким чином трансформація інструментарію публічних закупівель впливає на баланс між оперативністю та підзвітністю у діяльності органів місцевого самоврядування, а також які управлінські та інституційні механізми здатні забезпечити збереження принципів належного врядування в умовах війни.

2. Literature Review

Сучасний науковий дискурс у сфері публічних закупівель в Україні характеризується активізацією досліджень, пов'язаних із трансформацією закупівельної системи в умовах воєнного стану. Чимала кількість сучасних досліджень зосереджується на загальних характеристиках функціонування системи публічних закупівель. Так, у роботі Л. Петик, С. Ванцура, Я. Габрильчук доведено, що впровадження електронних інструментів (зокрема ProZorro та Prozorro Market) суттєво підвищило прозорість і конкурентність закупівель, а також сприяло зниженню корупційних ризиків та підвищенню ефективності використання бюджетних коштів [24, с. 13]. Значний внесок у дослідження впливу війни на закупівельні процеси зроблено у роботі М. Климак, Т. Вландас, де на основі великого масиву даних ProZorro показано, що після початку повномасштабного вторгнення відбулося скорочення кількості закупівель та одночасне зростання частки успішно завершених процедур, однак це супроводжувалося зниженням економічної ефективності та збільшенням витрат [12, с. 1]. У дослідженні О. Голота [10, с. 219] проаналізовано еволюцію державної політики у сфері публічних та оборонних закупівель.

Складність гнучкості системи закупівель за умов криз докладно висвітлена у доробку Л. Нефодова, В. Куш, М. Бондаренко, Ю. Вовк [17, с. 34]. Г. Котіна, М. Степура, І. Устич та К. Захожай зазначали, що узгодження із правом ЄС сприяє переходу до моделі закупівель, спрямованої на генерацію суспільної вартості та гарантування прозорості, що є життєво важливим для повоєнного відбудови [13, с. 38]. Д. В. Бойченко акцентує, що механізм державних закупівель виконує провідну функцію у забезпеченні дієвого застосування міжнародної підтримки [2, с. 72]. О. Подолянчук, О. Кожухівський [25] наголошували на ключових проблемах фінансового контролю Н. Меджибовська та А. Лью [15, с.98] досліджували участь малого бізнесу у публічних закупівлях; вказували на наявність бар'єрів доступу.

У дослідженні "Measuring public procurement transparency with an index: Exploring the role of e-GP systems and institutions" [11] автори запропонували індекс прозорості публічних закупівель та обґрунтували визначальну роль електронних систем закупівель (e-procurement) у підвищенні підзвітності державних витрат. Доведено, що рівень прозорості прямо залежить від якості інституційного середовища та розвитку цифрової інфраструктури. М. Gnaldi, S. Del Sarto [9, с. 859] запропонували індекс прозорості публічних закупівель та обґрунтували визначальну роль електронних систем закупівель (e-procurement) у підвищенні підзвітності державних витрат. Доведено, що рівень прозорості прямо залежить від якості інституційного середовища та розвитку цифрової інфраструктури. Попри значну кількість досліджень, аналіз наукових публікацій свідчить про наявність низки невирішених проблем. По-перше, недостатньо досліджено специфіку застосування закупівельного інструментарію на рівні органів місцевого самоврядування з урахуванням функціонального типу територіальних громад. По-друге, відсутня комплексна концептуальна модель адаптивної системи публічних закупівель, яка інтегрує нормативні, процедурні, цифрові та контрольні компоненти в умовах кризи. По-третє, потребує подальшого наукового обґрунтування механізм досягнення балансу між гнучкістю процедур і забезпеченням прозорості.

Таким чином, проведений аналіз літератури підтверджує актуальність обраної теми та обґрунтовує необхідність розроблення адаптивного підходу до організації публічних закупівель органами місцевого самоврядування, що дозволить заповнити наявні наукові прогалини та підвищити ефективність функціонування системи в умовах воєнного та поствоєнного розвитку.

3. Problem Statement

Метою дослідження є комплексний аналіз особливостей застосування інструментарію публічних закупівель органами місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, оцінка його ефективності та обґрунтування напрямів удосконалення, спрямованих на досягнення оптимального поєднання гнучкості, прозорості та результативності.

4. Methods and Materials

Методологічну основу дослідження становить поєднання загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечують комплексний аналіз трансформації інструментарію публічних закупівель в умовах воєнного стану. Застосування міждисциплінарного підходу дозволило врахувати як управлінські, так і інституційні аспекти функціонування закупівельної системи на місцевому рівні.

У процесі дослідження використано такі методи: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до розуміння публічних закупівель як інструменту публічного управління; порівняльний метод – для зіставлення особливостей здійснення закупівель у довоєнний та воєнний періоди; інституціональний аналіз – для дослідження змін у нормативно-правовому регулюванні та їх впливу на поведінку органів місцевого самоврядування; системний підхід – для розгляду публічних закупівель як складової ширшої системи управління публічними фінансами; кейс-метод (case study) – для аналізу практики окремих територіальних громад різного типу; методи якісного та кількісного аналізу даних – для оцінки ефективності застосування закупівельних процедур; узагальнення та інтерпретація результатів – для формування висновків і практичних рекомендацій.

Застосування зазначених методів і використання різнопланових джерел інформації забезпечило достовірність результатів дослідження, а також дало змогу всебічно охарактеризувати особливості функціонування публічних закупівель в умовах воєнного часу.

5. Results and Discussion

Публічні закупівлі у сучасній теорії публічного управління розглядаються не лише як технічний механізм придбання товарів, робіт і послуг, а як повноцінний інструмент реалізації державної політики, що поєднує економічні, соціальні та інституційні функції. Їх сутність полягає у забезпеченні ефективного, прозорого та підзвітного використання публічних ресурсів із одночасним стимулюванням розвитку ринку, конкуренції та інновацій. У класичному розумінні публічні закупівлі базуються на принципах відкритості, добросовісної конкуренції, недискримінації учасників, максимальної економії та ефективності. У межах концепції належного врядування (good governance) вони виконують роль механізму забезпечення підзвітності влади суспільству, мінімізації корупційних ризиків і підвищення довіри до публічних інституцій. Водночас інституціональний підхід трактує систему закупівель як сукупність формальних правил і неформальних практик, що визначають поведінку учасників та впливають на результати розподілу ресурсів [24, с. 13].

У кризових та воєнних умовах функціональне призначення публічних закупівель зазнає суттєвої трансформації. Вони переходять від інструмента стратегічного планування до механізму оперативного реагування на загрози, забезпечення безперервності критичної інфраструктури та задоволення першочергових потреб населення. У таких умовах на перший план виходять критерії швидкості та результативності, що обумовлює перегляд класичних процедур і допущення більш гнучких підходів до організації закупівельного процесу [5].

З позицій теорії кризового менеджменту це означає зміщення акценту з формалізованих процедур на адаптивне управління, яке передбачає швидке прийняття рішень в умовах невизначеності, обмеженості ресурсів та високого рівня ризиків. Публічні закупівлі в такому контексті виконують функцію інструмента антикризового управління, що забезпечує мобілізацію ресурсів та підтримку життєдіяльності територіальних громад. Разом з тим, така трансформація породжує внутрішню суперечність між необхідністю оперативності та вимогами прозорості й підзвітності. Зменшення рівня конкуренції та скорочення контрольних процедур

можуть призводити до зростання дискреційних повноважень замовників і, відповідно, до підвищення корупційних ризиків. У цьому контексті особливого значення набувають цифрові інструменти, які дозволяють частково компенсувати спрощення процедур шляхом забезпечення відкритості даних і можливостей громадського контролю [10, с. 219].

У теоретичному вимірі публічні закупівлі в умовах війни слід розглядати як адаптивний інституційний механізм, що поєднує функції забезпечення ефективного використання ресурсів, підтримки стабільності публічного управління та реагування на кризові виклики. Їх подальший розвиток пов'язаний із формуванням моделей, здатних інтегрувати гнучкість процедур із збереженням базових принципів належного врядування. Нормативно-правове регулювання публічних закупівель в Україні до початку повномасштабної війни ґрунтувалося на положеннях Закону України «Про публічні закупівлі», який визначав правові та економічні засади здійснення закупівель, орієнтовані на забезпечення конкуренції, прозорості та запобігання корупції [16]. Базовою процедурою виступали відкриті торги, а сама система характеризувалася високим рівнем формалізації та чітким контролем.

Ключовим етапом трансформації стало ухвалення постанови Кабінету Міністрів України № 1178 від 12 жовтня 2022 року, якою було запроваджено спеціальні «Особливості здійснення публічних закупівель» на період воєнного стану [4]. У межах цієї трансформації було впроваджено нову процедуру – відкриті торги з особливостями [31]. Паралельно значно розширено можливості укладання прямих договорів без використання електронної системи. Так, у жовтні 2022 року уряд затвердив постанову № 1178, яка визначає особливості проведення публічних закупівель під час воєнного стану. Її ми використовуємо й досі. По суті, цією постановою Кабмін адаптував правила з профільного закону під особливості воєнного стану. Зокрема, було створено окрему конкурентну процедуру закупівлі – відкриті торги з особливостями. Вони простіші за стандартні відкриті торги, мають коротші строки та відбуваються навіть з одним учасником (а не мінімум двома, як раніше). Однак і поріг на використання такої процедури у випадку закупівель товарів та послуг нижчий – 100 тис. грн замість 200 тис. грн. Попри воєнний стан, учасники закупівлі можуть оскаржувати закупівлі, щоб захистити свої права, а Держаудитслужба – моніторити їх. Аналогічно, уряд визначив і особливості здійснення оборонних закупівель – у постанові №1275 [3]. У 2023–2025 роках було прийнято численні зміни до постанови №1178, спрямовані на деталізацію процедур для спрощених закупівель та посилення вимог до звітності [27]. У 2025–2026 роках ці зміни продовжилися, що свідчить про адаптивний характер нормативної бази [6]. Відбувся перехід від процедурно регламентованої моделі, заснованої на положеннях Закону України «Про публічні закупівлі» [32], до більш гнучкої системи, адаптованої до кризових умов [14].

У наведеній таблиці 1 узагальнено основні групи інструментів публічних закупівель, їх функціональні характеристики та роль у воєнний період, що дозволяє виявити структурні зміни у закупівельній системі та оцінити їх вплив на ефективність управлінських рішень.

Аналіз систематизованого інструментарію свідчить, що у воєнних умовах відбувається переорієнтація закупівельної діяльності органів місцевого самоврядування з формалізованих процедур на більш адаптивні та оперативні механізми. Домінуючими стають прямі договори та спрощені процедури, що забезпечують швидке реагування на критичні потреби громад, що підтверджується практикою застосування «Особливостей» закупівель та їх численними змінами у 2023–2026 роках [27]. Водночас зростає значення цифрових інструментів. Така трансформація свідчить про формування гібридної моделі публічних закупівель, у якій поєднуються елементи гнучкого управління та збереження ключових принципів належного врядування, що має вирішальне значення для подальшої модернізації системи у повоєнний період.

Практичне застосування інструментарію публічних закупівель на рівні територіальних громад у період воєнного стану набуває особливої значущості у зв'язку з неоднорідністю умов їх функціонування. Війна сформувала різні типи територій – тилові, прифронтові та деокуповані громади, кожна з яких характеризується специфічним поєднанням безпекових викликів. У таких умовах особливого значення набуває питання збереження балансу між оперативністю забезпечення потреб населення та дотриманням принципів прозорості й підзвітності в умовах війни [15, с. 98]. Практичне застосування інструментарію публічних закупівель на рівні територіальних громад у період воєнного стану характеризується значною варіативністю, що обумовлена відмінностями у безпековому середовищі, ресурсному забезпеченні та

інституційній спроможності. Залежно від функціонального типу громади – тилової, прифронтової або деокупованої – змінюються як пріоритети закупівельної діяльності, так і набір інструментів, що використовуються для їх реалізації [5].

Таблиця 1. Систематизація інструментарію публічних закупівель органів місцевого самоврядування

Інструмент	Зміст	Роль у воєнний період
Процедурні інструменти		
Відкриті торги (з особливостями)	Конкурентна процедура зі скороченими строками та спрощеними вимогами	Основний механізм забезпечення конкуренції з урахуванням потреб швидкого реагування
Спрощені закупівлі	Менш формалізовані процедури для закупівель нижчої вартості	Забезпечують оперативність при збереженні мінімального рівня конкуренції
Переговорна процедура	Застосовується у виняткових випадках (відсутність конкуренції, нагальна потреба)	Дозволяє швидко укласти договори в критичних ситуаціях
Договірні інструменти		
Прямі договори	Укладення договору без конкурентної процедури та/або без використання системи	Ключовий інструмент швидкого забезпечення критичних потреб
Договори з постачальником «останньої надії»	Використовуються при відсутності альтернативних постачальників	Забезпечують безперервність постачання ресурсів (енергія, послуги)
Рамкові угоди	Контракти з визначеним колом постачальників на тривалий період	Дозволяють прискорити закупівлі через попередньо відібраних виконавців
Цифрові інструменти		
Система ProZorro	Електронна платформа для проведення закупівель і оприлюднення інформації	Забезпечує прозорість та доступ до даних навіть у спрощених умовах
Аналітичні модулі (BI)	Інструменти моніторингу, аналізу ризиків та ефективності	Дозволяють виявляти порушення та підвищують контроль
Електронна звітність	Публікація інформації про укладені договори	Компенсує зниження прозорості при прямих закупівлях
Організаційно-управлінські інструменти		
Планування закупівель	Формування річних і оперативних планів	Набуває гнучкого, ситуативного характеру
Внутрішній контроль і аудит	Система перевірки правильності та ефективності закупівель	Зміщується у бік пост-аудиту після здійснення закупівлі
Централізовані закупівлі	Об'єднання потреб кількох замовників	Підвищують ефективність і економію ресурсів

Джерело: сформовано авторами на основі [21, с. 53; 22; 34, с. 104].

У наведеній таблиці 1 представлено порівняльну характеристику особливостей застосування закупівельних інструментів у різних типах територіальних громад. Її структура дозволяє системно відобразити відмінності у виборі процедур, рівні конкуренції, ступені формалізації, використанні цифрових рішень та характері ризиків, що виникають у процесі здійснення закупівель в умовах воєнного часу.

У тилових громадах закупівельна діяльність зберігає відносну стабільність і тяжіє до довоєнної моделі, хоча й адаптована до умов воєнного часу. Прифронтові громади функціонують у режимі постійної невизначеності та високих ризиків, що зумовлює домінування прямих договорів і мінімізацію процедурних вимог. У таких умовах закупівлі виконують переважно функцію оперативного забезпечення життєдіяльності та безпеки, тоді як питання прозорості відходить на другий план. У деокупованих громадах закупівельна система перебуває у стані відновлення, що визначає змішаний характер використання інструментів. Поєднання прямих договорів із поступовим поверненням до конкурентних процедур відображає процес відновлення інституційної спроможності та стабілізації управлінських процесів [34, с. 104]. Практичне застосування закупівельних інструментів у різних типах громад формує

диференційовану модель функціонування системи публічних закупівель, у якій ступінь гнучкості, прозорості та формалізації безпосередньо залежить від рівня безпекових загроз та стану інституційного розвитку.

Таблиця 2. Порівняльна характеристика застосування інструментів закупівель

Критерій	Тилові громади	Прифронтові громади	Деокуповані громади
Пріоритети закупівель	Підтримка соціальної інфраструктури, гуманітарні потреби, розвиток послуг	Забезпечення оборонних потреб, евакуаційна логістика, критична інфраструктура	Відновлення інфраструктури, житлового фонду, базових послуг
Домінуючі інструменти	Відкриті торги з особливостями, спрощені закупівлі	Прямі договори, переговорні процедури	Поєднання прямих договорів і конкурентних процедур
Рівень конкуренції	Середній або високий	Низький або відсутній	Обмежений, але поступово зростає
Тривалість процедур	Помірна, із збереженням елементів планування	Мінімальна, орієнтація на швидкість	Скорочена, але з поступовим поверненням до стандартів
Рівень формалізації	Частково збережений	Значно знижений	Відновлюється після стабілізації ситуації
Використання цифрових інструментів	Активне використання ProZorro та аналітичних модулів	Обмежене через безпекові та технічні фактори	Активізується в процесі відновлення управління
Рівень контролю та підзвітності	Відносно високий, збереження громадського контролю	Обмежений, домінує довіра до рішень посадових осіб	Поступово відновлюється разом із інституційною спроможністю
Ключові ризики	Перевантаження системи, формальний підхід до процедур	Високі корупційні ризики, неефективне використання ресурсів	Низька інституційна спроможність, кадровий дефіцит

Джерело: сформовано авторами на основі [19, с. 135; 20, с. 730; 22; 36].

У процесі здійснення публічних закупівель в умовах воєнного стану виникає низка суттєвих ризиків і обмежень. Водночас відбувається зростання дискреційних повноважень органів місцевого самоврядування та посадових осіб, відповідальних за закупівлі. Це дозволяє швидше приймати управлінські рішення в умовах невизначеності, однак водночас підвищує залежність результатів від суб'єктивних управлінських рішень і може призводити до нерівного підходу до учасників ринку [23, с. 31].

Рівень таких ризиків значною мірою залежить від інституційної спроможності конкретної громади та якості внутрішнього контролю. Також важливим викликом є інституційна нестабільність, яка проявляється у кадрових втратах, релокації органів влади, пошкодженні інфраструктури та порушенні усталених управлінських процедур. Це призводить до нерівномірності функціонування системи закупівель у різних типах громад, особливо у прифронтових та деокупованих територіях [30].

У процесі здійснення публічних закупівель в умовах воєнного стану виникає низка суттєвих ризиків і обмежень [23, с. 31]. Скорочення конкурентних процедур та контрольних механізмів створює умови для можливих зловживань, зокрема, завищення вартості закупівель, змов між замовниками і постачальниками або неефективного використання бюджетних коштів. Рівень таких ризиків значною мірою залежить від інституційної спроможності конкретної громади та якості внутрішнього контролю. Додатковими обмеженнями виступають дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері закупівель, ускладнений доступ до ринкової інформації, порушення логістичних ланцюгів постачання, нерівномірний рівень цифровізації та часті зміни нормативно-правового регулювання [1]. Система публічних закупівель у воєнний період функціонує в умовах підвищеної невизначеності, де ключовим викликом залишається пошук балансу між оперативністю прийняття рішень і збереженням принципів прозорості, підзвітності та доброчесності [12, с. 1].

Завдяки обов'язковому оприлюдненню інформації про закупівлі в електронній системі формується відкритий масив даних, який дозволяє відстежувати ключові параметри закупівель: замовника, постачальника, предмет закупівлі та вартість. Це зменшує інформаційну асиметрію між державою та суспільством і підтримує принцип публічності використання бюджетних коштів.

Разом із тим цифровізація має і власні обмеження. Її ефективність прямо залежить від інституційної спроможності громад, рівня цифрової грамотності посадових осіб та якості наповнення даних. У прифронтових і деокупованих громадах технічні та організаційні проблеми можуть знижувати ефективність цифрових інструментів, що частково нівелює їхній контрольний потенціал. Вплив цифровізації на систему публічних закупівель у воєнний період – з одного боку, виступає ключовим механізмом забезпечення підзвітності та контролю в умовах спрощених процедур, з іншого – не повністю компенсує втрати прозорості. У результаті формується модель «цифрово-адаптивного контролю», яка поєднує відкритість даних із посиленням аналітичним наглядом, але потребує подальшого інституційного зміцнення для підвищення її ефективності [16, с. 277].

Ключовою *best practice* є максимальне використання електронної системи ProZorro навіть у спрощених і прямих закупівлях. Органи місцевого самоврядування, які системно оприлюднюють інформацію про прямі договори та застосовують електронну звітність, забезпечують значно вищий рівень підзвітності порівняно з мінімально регламентованими підходами. Це дозволяє зберігати цифровий слід кожної закупівлі та мінімізувати інформаційні прогалини, що виникають у кризових умовах [29].

Найефективніші практики у сфері публічних закупівель в умовах воєнного стану базуються на поєднанні трьох ключових елементів: цифровізації (ProZorro та аналітика), гнучких процедур (спрощення та прямі договори) і посиленого пост-фактум контролю. Саме така комбінація дозволяє органам місцевого самоврядування підтримувати функціональність системи закупівель навіть в умовах високої невизначеності [7]. Вдосконалення інструментарію публічних закупівель в умовах воєнного стану є ключовим завданням сучасного публічного управління, оскільки саме ця сфера забезпечує баланс між оперативним задоволенням критичних потреб громад та дотриманням принципів прозорості й підзвітності [35, с. 343]. Актуальність розроблення рекомендацій зумовлена необхідністю адаптації закупівельної системи до умов підвищеної невизначеності, зростання дискреційних повноважень замовників та посилення ризиків неефективного використання бюджетних коштів.

Науково обґрунтовані рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності функціонування системи публічних закупівель, подано у таблиці 3. Особливу увагу приділено інструментам, що забезпечують поєднання гнучкості процедур із посиленням цифрової прозорості, ризикоорієнтованого контролю та інституційної спроможності органів місцевого самоврядування.

Аналіз запропонованих рекомендацій свідчить, що оптимізація системи публічних закупівель у воєнний та післявоєнний періоди має ґрунтуватися на комплексному підході, який поєднує цифровізацію, стандартизацію процедур і впровадження ризикоорієнтованого контролю. Ключовим системним ефектом реалізації запропонованих заходів є перехід від формалізованої контрольної моделі до адаптивної системи управління закупівлями. Це створює передумови для подальшої модернізації закупівельної системи відповідно до європейських стандартів належного врядування [17, с. 34].

Проведений теоретико-аналітичний огляд трансформації системи публічних закупівель в умовах воєнного стану, а також оцінка практичного застосування закупівельного інструментарію на рівні територіальних громад свідчать про формування нової логіки функціонування цієї сфери. Вона характеризується підвищеною гнучкістю процедур, активним використанням спрощених механізмів та цифрових інструментів, водночас супроводжується зростанням ризиків зниження прозорості, посиленням дискреційності рішень і нерівномірністю інституційної спроможності громад [25].

Узагальнення виявлених тенденцій, проблем і кращих практик дозволяє зробити висновок про необхідність переходу від фрагментарної адаптації до системного підходу, який забезпечує узгодженість нормативних, процедурних та управлінських елементів закупівельної діяльності. Такий підхід передбачає створення інтегрованої моделі, здатної ефективно функціонувати в

умовах високої невизначеності, забезпечуючи водночас оперативність реагування на потреби громад і дотримання принципів доброчесності та підзвітності [2, с. 72]. У цьому контексті доцільним є формування концептуальної моделі адаптивної системи публічних закупівель для органів місцевого самоврядування, яка враховує специфіку кризових та повоєнних умов, забезпечує гнучкість управлінських рішень і створює передумови для підвищення ефективності використання публічних ресурсів.

Таблиця 3. Напрями вдосконалення інструментарію публічних закупівель (баланс гнучкості та прозорості)

Напрями	Зміст	Очікуваний ефект
Ризик-орієнтований контроль	Перехід від суцільного контролю до фокусування на ризикових закупівлях (прямі договори, великі суми, повторювані контракти)	Зменшення бюрократії при збереженні контрольної функції
Обов'язковий пост-аудит	Системна перевірка вже здійснених закупівель із використанням аналітики	Виявлення порушень без уповільнення процесу закупівель
Розширення цифрової прозорості	Додаткове розкриття даних щодо обґрунтування закупівель і вибору постачальника	Підвищення фактичної, а не формальної прозорості
Стандартизація спрощених процедур	Запровадження уніфікованих правил і шаблонів для спрощених закупівель	Зменшення дискреції та підвищення передбачуваності рішень
Розвиток Prozorro Market	Розширення використання електронних каталогів для типових закупівель	Поєднання швидкості та конкурентності
Підвищення кваліфікації закупівельників	Навчання персоналу роботи з електронними системами та ризик-аналізом	Зменшення помилок і підвищення якості рішень
Міжмуніципальна кооперація	Об'єднання громад для спільних закупівель	Економія коштів і посилення переговорної сили
КРІ ефективності закупівель	Впровадження системи показників (швидкість, економія, прозорість, конкуренція)	Об'єктивна оцінка ефективності закупівельної діяльності

Джерело: сформовано авторами на основі [24, с. 13; 26; 33; 35, с. 343]

Адаптивна система публічних закупівель розглядається як багаторівнева управлінська конструкція, що поєднує нормативні, процедурні, цифрові та аналітичні компоненти, здатні змінювати свою конфігурацію залежно від рівня кризовості середовища. Її ключова мета полягає у забезпеченні балансу між оперативністю задоволення потреб територіальних громад і збереженням принципів прозорості, підзвітності та ефективності використання публічних ресурсів [28, с. 165]. Запропонована концептуальна модель адаптивної системи публічних закупівель відображає структурно-функціональний підхід до організації закупівельної діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Особливу увагу приділено адаптаційному механізму, який забезпечує здатність моделі змінювати конфігурацію залежно від рівня кризовості середовища (рис. 1).

Аналіз структурних елементів адаптивної моделі свідчить, що ефективна система публічних закупівель у кризових та повоєнних умовах повинна ґрунтуватися на багаторівневій інтеграції нормативних, процедурних і цифрових інструментів із посиленням аналітично-контрольним супроводом. Така архітектура дозволяє забезпечити гнучкість управлінських рішень без критичної втрати прозорості та підзвітності. Ключовим системним результатом запропонованої моделі є перехід до адаптивного управління закупівлями, в якому поєднуються різні режими функціонування – кризовий, стабілізаційний і повоєнний [11]. Це створює передумови для підвищення стійкості системи публічних закупівель та її поступової інтеграції до європейських стандартів належного врядування. Публічні закупівлі в умовах воєнного стану набувають нової якості та перетворюються на ключовий інструмент антикризового управління, що забезпечує оперативне реагування на потреби територіальних громад і підтримку їх функціонування в умовах підвищеної невизначеності.

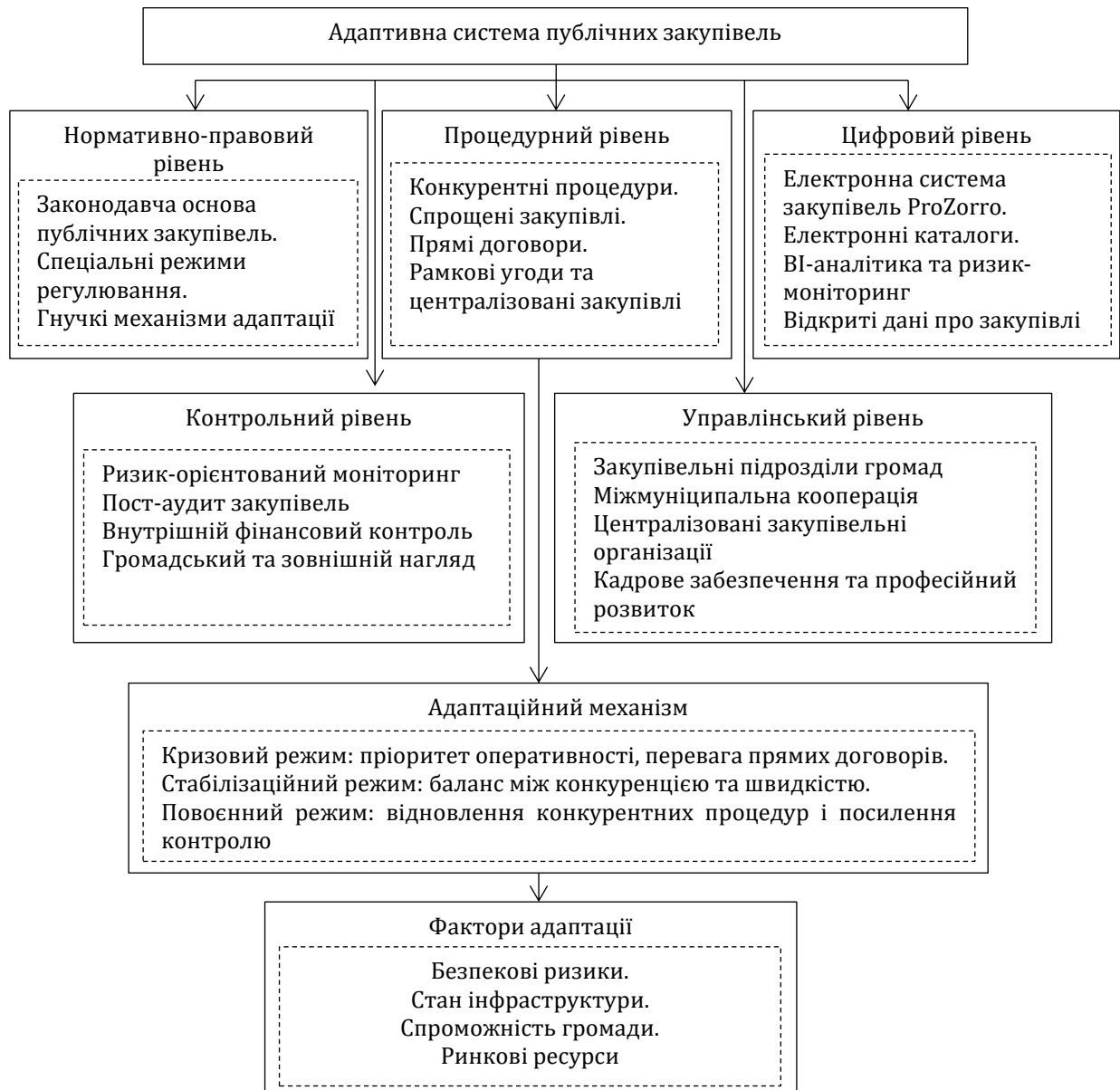


Рис. 1. Концептуальна модель адаптивної системи публічних закупівель
Джерело: авторська розробка

6. Conclusions

Проведене дослідження дозволяє сформулювати низку узагальнених висновків щодо застосування інструментарію публічних закупівель органами місцевого самоврядування в умовах воєнного часу та перспектив його подальшого розвитку. Встановлено, що публічні закупівлі в сучасних умовах трансформуються з інструменту забезпечення ефективного витрачання бюджетних коштів у багатофункціональний механізм антикризового управління. Вони виконують не лише економічну, а й стабілізаційну, соціальну та відновлювальну функції, забезпечуючи оперативне реагування на потреби територіальних громад в умовах підвищеної невизначеності.

Узагальнення кращих практик органів місцевого самоврядування свідчить про ефективність поєднання гнучких процедур із внутрішніми механізмами контролю, розвитку професійних компетенцій закупівельників та використання централізованих і цифрових рішень. Це формує основу для підвищення якості управління закупівлями навіть у складних умовах.

Таким чином, результати дослідження розширюють наукове розуміння трансформації системи публічних закупівель у кризових умовах і формують підґрунтя для подальшого

вдосконалення закупівельного інструментарію з урахуванням потреб воєнного та поствоєнного розвитку територіальних громад.

References

1. Belopolskyi, M. H., & Makhinko, V. Ya. (2023). Znachymist vnutrishnoho bukhhalterskoho komplaienskontroliu na dosvidi krain YeS ta SShA [The importance of internal accounting compliance control in the experience of EU and US countries]. *Efektivna ekonomika*, (3). <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.14> (in Ukrainian)
2. Boichenko, D. V. (2025). Finansova efektyvnist publichnykh zakupivel v ukraini: analiz prozorosti ta harmonizatsiia z otsinochnymy standartamy YeS [Financial efficiency of public procurement in Ukraine: transparency analysis and harmonization with EU evaluation standards]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, (57), 72–90. <https://doi.org/10.33111/sedu.2025.57.072.090> (in Ukrainian)
3. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2022a). *Deiaki pytannia zdiisnennia oboronnykh zakupivel na period dii pravovoho rezhymu voiennoho stanu* [Some issues of defense procurement during the period of martial law] (Resolution No. 1275). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1275-2022-%D0%BF#Text> (in Ukrainian)
4. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2022, October 12). *Pro zatverdzhennia osoblyvostei zdiisnennia publichnykh zakupivel tovariv, robit i posluh dlia zamovnykiv, peredbachenykh Zakonom Ukrainy "Pro publichni zakupivli", na period dii pravovoho rezhymu voiennoho stanu v Ukraini* [On approval of the peculiarities 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] (Resolution No. 1178). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1178-2022-%D0%BF> (in Ukrainian)
5. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). *Uriad adaptuie systemu publichnykh zakupivel do vyklykiv viiny* [The government is adapting the public procurement system to the challenges of war]. <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-adaptuie-systemu-publichnykh-zakupivel-do-vyklykiv-viiny-i-aki-katehorii-vidnesly-do-zakupivel-za-nahalnoi-potreboiu-i-shcho-shche-zminylos> (in Ukrainian)
6. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025, November 28). *Pro vnesennia zmin do punktu 13 osoblyvostei zdiisnennia publichnykh zakupivel tovariv, robit i posluh dlia zamovnykiv, peredbachenykh Zakonom Ukrainy "Pro publichni zakupivli", na period dii pravovoho rezhymu voiennoho stanu v Ukraini* [On amendments to clause 13 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] (Resolution No. 1582). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1582-2025-%D0%BF> (in Ukrainian)
7. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025b). *Rynok Prozorro staie rushiinoiu syloiu efektyvnykh zakupivel ta intehtatsii Ukrainy do standartiv YeS* [Prozorro market becomes a driving force for efficient procurement and Ukraine's integration into EU standards]. <https://www.kmu.gov.ua/news/prozorro-market-staie-draiverom-efektyvnykh-zakupivel-ta-intehtatsii-ukrainy-do-standartiv-ies> (in Ukrainian)
8. de Siqueira, J. H., Mtewa, A. G., & Fabriz, D. C. (2022). United Nations Development Programme (UNDP). In S. Sayapin et al. (Eds.), *International Conflict and Security Law*. T.M.C. Asser Press. https://doi.org/10.1007/978-94-6265-515-7_36
9. Gnaldi, M., & Del Sarto, S. (2024). Measuring corruption risk in public procurement over emergency periods. *Social Indicators Research*, 172, 859–877. <https://doi.org/10.1007/s11205-024-03331-w>
10. Holota, O. (2025). Evoliutsiia derzhavnoi polityky u sferi derzhavnykh ta oboronnykh zakupivel v Ukraini: vyklyky ta shliakhy rozvytku [Evolution of state policy in the field of state and defense procurement in Ukraine: challenges and ways of development]. *Sotsialnyi rozvytok i bezpeka*, 15(4), 219–241. <https://doi.org/10.33445/sds.2025.15.4.20> (in Ukrainian)
11. 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), 101952. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101952>
12. Klymak, M., & Vlandas, T. (2024). Governance in times of war: Public procurement in Ukraine. *PLOS ONE*, (21), 1–15. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0305344>
13. Kotina, H., Stepura, M., Ustych, I., & Zakhzhzhai, K. (2025). Institutional convergence of Ukraine's international public procurement under the European integration. *Public and Municipal Finance*, 14(4), 38–55. [http://dx.doi.org/10.21511/pmf.14\(4\).2025.04](http://dx.doi.org/10.21511/pmf.14(4).2025.04)
14. Lytvynchuk, I. (2024). *Shchodo vnesennia zmin do zakonu Ukrainy "Pro publichni zakupivli" – lyst Minekonomiky* [Regarding amendments to the Law of Ukraine "On Public Procurement" – letter from the Ministry of Economy]. <https://infobox.prozorro.org/articles/shchodo-vnesennya-zmin-do-zakonu-ukrajini-pro-publichni-zakupivli-list-minekonomiki-1> (in Ukrainian)

15. Medzhybovska, N., & Lew, A. (2019). Micro businesses participation in public procurement: Evidence from Ukraine. *Economics and Sociology*, 12(3), 98–113. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2019/12-3/7>
16. Monastyrskiy, H. L., & Kopestynskiy, T. Y. (2024). Analiz efektyvnosti publichnykh zakupivel v rehioni v umovakh voiennoho stanu [Analysis of the effectiveness of public procurement in the region under martial law]. *Naukovi perspektyvy*, 3(45), 277–290. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)-](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41)-) (in Ukrainian)
17. Nefodova, L., Kushch, V., Bondarenko, M., & Vovk, Y. (2025). Adaptability of Ukraine's public procurement system in the context of two significant crises: the COVID-19 pandemic and the full-scale military aggression of the Russian Federation. *Political Science and Security Studies Journal*, 6(1), 34–39. <https://doi.org/10.33445/psssj.2025.6.1.6>
18. OECD. (2026). *Perspektyvy borotby z koruptsiieiu ta dobrochesnosti na 2026 rik: Vykorystannia perevah dobrochesnosti* [Anti-Corruption and Integrity Outlook 2026]. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/16708b78-en> (in Ukrainian)
19. Onofriichuk, O. (2024). Problemy ta perspektyvy rozvytku systemy publichnykh zakupivel dlia potreb syl oborony Ukrainy [Problems and prospects for the development of the public procurement system for the needs of the defense forces of Ukraine]. *Social Development and Security*, 14(4), 135–144. <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.4.11> (in Ukrainian)
20. Padalka, A. M. (2026). Do pytannia osoblyvosti oboronnykh zakupivel v umovakh voiennoho stanu [On the issue of the peculiarities of defense procurement under martial law]. *Visnyk Kryminolohichnoi asotsiatsii Ukrainy*, 32(2), 730–738. <https://doi.org/10.32631/vca.2024.2.54%20> (in Ukrainian)
21. Pankiv, V. I., & Vasina, A. Yu. (2025). Instytutsiine zabezpechennia publichnykh zakupivel v terytorialnykh hromadakh [Institutional support for public procurement in territorial communities]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho*, 36(75), 53–61. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.6/10> (in Ukrainian)
22. 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*, (51). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-20> (in Ukrainian)
23. Pedchenko, N., Kudatskyi, O., & Pedchenko, M. (2023). Publichni zakupivli v Ukraini: perevahy na nedoliky [Public procurement in Ukraine: advantages and disadvantages]. *Naukovi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, 2(108), 31–35. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-2-4> (in Ukrainian)
24. Petyk, L. O., Vantsura, S. O., & Habrylchuk, Ya. A. (2026). Publichni zakupivli v Ukraini: sutnist, vydy ta etapy provedennia [Public procurement in Ukraine: essence, types and stages of implementation]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, (1), 13–17. <https://doi.org/10.37634/efp.2026.1.2> (in Ukrainian)
25. Podolianchuk, O., & Kozhukhivskiy, O. (2025). Finansovyi kontrol u systemi publichnykh zakupivel: suchasnyi stan ta napriamy rozvytku pid chas voiennoho stanu [Financial control in the public procurement system: current status and development trends during martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (80). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-168> (in Ukrainian)
26. Prozorro. (n.d.). *ProZorro Public Procurement System*. <https://prozorro.gov.ua/uk>
27. Prozorro. (2025). *Shchodo vnesennia zmin do osoblyvosti zdiisnennia publichnykh zakupivel na period dii pravovoho rezhymu voiennoho stanu* [Regarding changes to the specifics of public procurement for the period of the legal regime of martial law]. <https://infobox.prozorro.org/articles/shchodo-vnesennya-zmin-do-osoblivostey-zdiysnennya-publichnykh-zakupivel-na-period-diji-pravovogo-rezhimu-voennogo-stanu> (in Ukrainian)
28. Shvaiko, M. L. (2024). Transformatsiia systemy publichnykh zakupivel i finansiv v umovakh tsyfrovizatsii [Transformation of the public procurement and finance system in the context of digitalization]. *Aktualni problemy derzhavnogo upravlinnia*, 2(65), 165–186. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-09> (in Ukrainian)
29. Svyrydenko, Yu. (2023). *Za odyin rik nam vdalosia povernuty 80% obsiahu zakupivel do Prozorro* [In one year, we managed to return 80% of our purchases to Prozorro]. <https://www.kmu.gov.ua/en/news/za-rik-vdalosia-povernuty-v-prozorro-80-obsiahu-zakupivel-iuliiia-svyrydenko> (in Ukrainian)
30. Tokar, A. M. (2025). Osoblyvosti tsyfrovizatsii publichnykh zakupivel [Features of digitalization of public procurement]. *Ukrainskyi polityko-pravovyi dyskurs*, (10). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15289036> (in Ukrainian)
31. Transparency International Ukraine. (2024). *Publichni zakupivli 2023. Chym zhyla i yak zminiuvalasja sfera* [Public procurement 2023. How the field lived and how it changed]. <https://ti-ukraine.org/research/publichni-zakupivli-2023-chym-zhyla-i-yak-zminyuvalasja-sfera/> (in Ukrainian)

32. Verkhovna Rada of Ukraine. (2025). *Pro publichni zakupivli* [On Public Procurement] (Law of Ukraine No. 922-VIII). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (in Ukrainian)
33. Verkhovna Rada of Ukraine. (2026). *Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu* [On the Legal Regime of Martial Law] (Law of Ukraine No. 389-VIII). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (in Ukrainian)
34. Yurii, E. O. (2024). Doslidzhennia vartisnykh pokaznykiv funktsionuvannia systemy publichnykh zakupivel v Ukraini [Research on the cost indicators of the functioning of the public procurement system in Ukraine]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 88(3), 104–112. <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46228> (in Ukrainian)
35. Zakharov, D., & Fedorova, O. (2025). Publichni zakupivli v umovakh voiennoho stanu: balans mizh hnuchkistiu ta prozoristiu [Public procurement under martial law: balancing flexibility and transparency]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 1(10), 343–358. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-343-358> (in Ukrainian)
36. *Zvit z porivnianniam pokaznykiv zakupivel zamovnykiv u sferi oborony za 2025 rik* [Report comparing defense procurement indicators for 2025]. (2026). <https://www.army-pro.com/porivnyannya-pokaznykiv-zakupivel-zamovnykiv-u-sferi-oborony-za-2025-rik/> (in Ukrainian)