

УДК 355.8

DOI <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.02.170>

ІНТЕГРАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ В ОРГАНІЗАЦІЮ ОБОРОННИХ ЗАКУПІВЕЛЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Бей А.М.,

*т.в.о. директора Фінансово-економічного департаменту –
головного бухгалтера Адміністрації
Державної служби спеціального зв'язку
та захисту інформації України,
слухачка Національного університету оборони України
ORCID: 0000-0002-8347-6559*

Бей А.М. Інтеграція міжнародного досвіду в організацію оборонних закупівель України в умовах війни.

Оборонні закупівлі займають важливе місце у забезпеченні національної безпеки України, особливо в умовах триваючої війни, коли постійно змінюються вимоги до оборонної спроможності країни. Система оборонних закупівель забезпечує своєчасне постачання необхідних матеріальних ресурсів для підтримки боєздатності Збройних Сил України та інших силових структур, зокрема сучасної техніки, боєприпасів та медичних засобів. Важливим аспектом є інтеграція міжнародного досвіду, зокрема стандартів країн НАТО, що дозволяє підвищити ефективність закупівель, мінімізувати корупційні ризики та забезпечити сталий доступ до необхідних ресурсів навіть у найскладніші часи.

Одним з основних завдань є адаптація національних процедур та законодавства до умов війни, що вимагає підвищення гнучкості, швидкості та прозорості процесів закупівель. Впровадження таких інструментів, як електронна система Prozorro, значно покращує прозорість процесу закупівель, знижує корупційні ризики і підвищує ефективність. Водночас проблеми з логістичними ланцюгами, блокуванням кордонів та порушеннями імпортерських процедур значно ускладнюють процеси, що потребує гнучкості в законодавстві та покращення технологічних рішень.

Стаття зосереджується на аналізі останніх досліджень і публікацій, що стосуються оборонних закупівель в Україні та інтеграції міжнародного досвіду. Зокрема, досліджується досвід країн НАТО та ЄС, аналізуються зміни в українському законодавстві, спрямовані на удосконалення оборонних закупівель, а також інтеграція новітніх технологій і цифрових платформ. Особливу увагу приділено вдосконаленню механізмів регулювання закупівель, покращенню логістики та розширенню співпраці з міжнародними партнерами, що дозволяє отримувати сучасну техніку та озброєння, відповідно до вимог міжнародних стандартів.

Використання міжнародного досвіду та адаптація законодавства до умов війни є критичними для забезпечення ефективної організації оборонних закупівель в Україні. Ключовими напрямками трансформації є: конкретизація змін у законодавстві для підвищення гнучкості процедур, покращення логістичних процесів, залучення міжнародних партнерів, а також вдосконалення цифровізації та інтеграції із іншими державними платформами. Втілення цих пропозицій дозволить підвищити ефективність системи оборонних закупівель та зміцнити національну безпеку, створюючи систему, здатну оперативно реагувати на виклики сучасної війни.

Ключові слова: оборонні закупівлі, національна безпека, інтеграція міжнародного досвіду, Prozorro, законодавчі зміни, НАТО, ЄС, цифровізація, логістика, військова техніка.

Bey A.M. Integration of international experience into the organization of Ukraine's defense procurement system in wartime.

Defense procurement plays a crucial role in ensuring Ukraine's national security, especially in wartime, when the demands on the country's defense capabilities are constantly changing. The defense procurement system ensures the timely delivery of essential material resources to maintain the combat readiness of the Armed Forces of Ukraine and other security forces, including modern technology, ammunition, and medical supplies. An important aspect is the integration of international experience, particularly NATO standards, which enhances procurement efficiency, minimizes corruption risks, and ensures steady access to essential resources even in the most challenging times.

One of the main tasks is adapting national procedures and legislation to wartime conditions, which requires increased flexibility, speed, and transparency in the procurement processes. The implementation of tools such as the Prozorro system significantly improves procurement transparency,

reduces corruption risks, and enhances efficiency. At the same time, issues with supply chains, border blockades, and violations of import procedures complicate the processes, which requires flexibility in legislation and improvements in technological solutions.

The article focuses on analyzing recent research and publications related to defense procurement in Ukraine and the integration of international experience. In particular, it examines the experiences of NATO and EU countries, analyzes changes in Ukrainian legislation aimed at improving defense procurement, and discusses the integration of modern technologies and digital platforms. Special attention is given to the improvement of procurement regulation mechanisms, enhancing logistics, and expanding cooperation with international partners, which allows for the procurement of modern technology and weaponry in accordance with international standards.

The use of international experience and the adaptation of legislation to wartime conditions are critical to ensuring effective defense procurement in Ukraine. Key areas of transformation include: specifying legislative changes to increase flexibility in procurement procedures, improving logistics processes, engaging international partners, and enhancing digitalization and integration with other government platforms. Implementing these proposals will improve the efficiency of the defense procurement system and strengthen national security, creating a system capable of responding quickly to the challenges of modern warfare.

Key words: defense procurement, national security, integration of international experience, Prozorro, legislative changes, NATO, EU, digitalization, logistics, military technology.

Постановка проблеми. Оборонні закупівлі є важливим і складним елементом системи національної безпеки, що забезпечує країну необхідними ресурсами для підтримки боєздатності Збройних Сил України та інших складових сектору безпеки та оборони. В умовах російсько-української війни, де постійно змінюються вимоги до оборонної спроможності, забезпечення військ сучасною технікою, боєприпасами, медичними засобами та іншими важливими компонентами є критично важливим.

Однією з головних проблем оборонних закупівель в Україні є необхідність адаптації національних процедур та законодавства до умов війни, що вимагає підвищення гнучкості, швидкості та прозорості процесів. Важливим аспектом є інтеграція міжнародного досвіду та адаптація кращих практик у сфері оборонних закупівель, зокрема стандартів країн НАТО. Це дозволить значно підвищити ефективність закупівель, мінімізувати корупційні ризики та забезпечити сталий доступ до необхідних ресурсів у найскладніші часи.

Особливу увагу слід приділити вдосконаленню правового регулювання та процесів закупівель у умовах воєнного стану. У таких умовах стає важливим забезпечення прозорості, конкурентоспроможності та оперативності, що вимагає постійного вдосконалення інструментів, таких як електронна система Prozorro. Водночас, корупційні ризики та порушення логістичних ланцюгів, пов'язані з бойовими діями та блокуваннями на кордоні, ускладнюють процеси закупівель, що підвищує важливість впровадження сучасних технологій та інтеграції міжнародного досвіду для вирішення цих проблем.

Актуальність теми полягає у необхідності розробки нових підходів до організації оборонних закупівель, що відповідають сучасним умовам, забезпечують стратегічну стабільність та підвищують обороноздатність України.

Метою статті є аналіз інтеграції міжнародного досвіду в організацію оборонних закупівель України в умовах війни та оцінка впливу міжнародних стандартів на вдосконалення законодавства та процедур закупівель для підвищення обороноздатності країни.

Стан опрацювання проблематики щодо оборонних закупівель свідчить про значну наукову зацікавленість у цьому питанні як серед вітчизняних, так і міжнародних фахівців. Зокрема, О. Голота у своїй праці визначає основні елементи системи державних оборонних закупівель та уточнює зміст цього поняття в умовах сучасної війни, наголошуючи на важливості удосконалення механізмів регулювання в цій сфері [1]. Н. Пацурія розглядає еволюцію законодавства України щодо публічних та оборонних закупівель, зокрема через призму аналізу змін у нормативно-правових актах, що регулюють цю сферу [2].

Свої дослідження Я. Петруненко, Ю. Чебан та С. Сирцева присвятили організаційно-правовим аспектам удосконалення системи публічних закупівель, зокрема в частині врахування міжнародного досвіду [4; 5]. Вони зосереджуються на необхідності адаптації української системи оборонних закупівель до високих міжнародних стандартів, що відповідають вимогам ЄС та НАТО.

Міжнародний досвід також активно досліджують зарубіжні науковці, зокрема С. Кеннеді-Лост та Н. Пурбе, які аналізують зміни в законодавстві ЄС щодо доступності процедур закупівель, безпеки поставок та інших аспектів, що мають пряме відношення до оборонних закупівель [6]. Їх роботи

допомагають розширити уявлення про можливості реформування системи оборонних закупівель України з урахуванням передового досвіду країн Європейського Союзу.

Група науковців К. Кулагін, О. Соловець, О. Ведмідь, К. Квітка та М. Борисенко виявили ключові елементи системи управління життєвим циклом озброєння та військової техніки та розглянули її роль у здійсненні оборонних закупівель [7]. Також варто згадати праці Е. Хохшорнера та Й. Фінн-ведена, які досліджували процес закупівель оборонної техніки в Швеції, враховуючи особливості життєвого циклу продукції [8].

Зважаючи на численні наукові розробки у цій сфері, що активно розвиваються під впливом потреб воєнного стану, актуалізуються питання вивчення змін у сфері оборонних закупівель, які відбуваються в Україні та світі, зокрема через застосування новітніх цифрових технологій та вдосконалення правових механізмів.

Виклад основного матеріалу. Для того щоб зрозуміти важливість інтеграції міжнародного досвіду в організацію оборонних закупівель в Україні, необхідно насамперед визначити основні аспекти цієї сфери в умовах війни. Оборонні закупівлі є стратегічно важливими, оскільки вони забезпечують своєчасне постачання необхідних матеріальних ресурсів, таких як техніка, зброя, боєприпаси, медичне забезпечення та інші критично важливі компоненти для підтримки боєздатності Збройних сил України (ЗСУ) та інших силових структур держави.

Згідно з визначенням, оборонні закупівлі — це здійснення державними органами закупівель товарів, робіт і послуг, необхідних для виконання державних програм у сфері національної безпеки та оборони. Вони включають в себе не лише постачання військової техніки та зброї, а й інші важливі матеріали, такі як продукти харчування та медичні засоби, які є необхідними для забезпечення постійної боєздатності військ. О. Гулак і О. Артеменко підкреслюють, що система оборонних закупівель є багатогранною та включає правові, економічні та організаційні аспекти, що вимагають постійного вдосконалення з огляду на нові виклики, зокрема в умовах війни [9].

Одним із важливих напрямів удосконалення системи оборонних закупівель є інтеграція міжнародного досвіду. Це включає в себе адаптацію міжнародних стандартів і процедур, зокрема принципів НАТО, які можуть значно підвищити ефективність закупівель, забезпечити більшу прозорість і зменшити корупційні ризики. Б. Беретин, М. Палевич і Д. Чутич відзначають, що досвід країн НАТО в організації оборонних закупівель є надзвичайно важливим для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення високих стандартів у цій сфері [10]. Вони також зазначають важливість розвитку електронних платформ, таких як Prozorro, які дозволяють забезпечити прозорість закупівель в умовах війни та зменшити корупційні ризики.

Розширення застосування електронної платформи Prozorro для оборонних закупівель сприяє Міністерству оборони України та іншим оборонним державним замовникам не тільки знижувати корупційні ризики, але й втілювати принципи прозорості в управлінні державними закупівлями. Так, відповідно до запроваджених у 2023 році змін до системи оборонних закупівель було введено механізм відкритих конкурентних закупівель, що дозволяє не лише вітчизняним підприємствам, але й міжнародним партнерам змагатися за тендери та постачати техніку за найкращими цінами та умовами [11].

Система Prozorro стала важливим інструментом у забезпеченні прозорості оборонних закупівель, її застосування дозволило забезпечити більшу конкуренцію серед постачальників, зменшити адміністративне навантаження та прискорити процес закупівель у критичних умовах, що є особливо важливим під час воєнного стану. Агенція оборонних закупівель Міністерства оборони України стала найбільшим замовником безпілотників у системі Prozorro. З початку 2024 року через конкурентні торги було закуплено дрони DJI Mavic 3E та 3T на суму 2,5 млрд грн, що становить понад 40% від загальної суми угод на дрони у конкурентних закупівлях на Prozorro [12]. У свою чергу, використання динамічної системи закупівель Prozorro дозволило Держспецзв'язку у 2024 році встановити ціновий рекорд під час контракування квадрокоптерів DJI Mavic. По одному з контрактів вартість Mavic 3T склала 137 500 грн – це найнижча ціна у Prozorro з усіх закупівель, що були раніше. У двох інших контрактах Держспецзв'язку ціна становила 139 500 грн і 141 050 грн, що на 8% дешевше, ніж в контрактах Агенції оборонних закупівель Міністерства оборони України [13].

Процедура закупівель через Prozorro включає декілька етапів, що забезпечують контроль та відстеження кожного етапу угоди — від подачі заявок до постачання товару [14]. Важливим аспектом є забезпечення прозорості кожної угоди, що дає можливість не лише знижувати корупційні ризики, але й забезпечити своєчасне постачання необхідних матеріалів, що сприяє оперативності під час бойових дій.

Однією з основних проблем, з якими стикається система оборонних закупівель в Україні, є адаптація законодавства до умов війни та зміна процесів у відповідь на потреби фронту. Проблеми з

ланцюгами постачання, блокадами на кордоні та порушенням імпорتنих процедур ускладнюють оперативне забезпечення українського війська.

Слушною є думка Н. Суходольської, яка зазначає, що важливою є гнучкість законодавства та здатність оперативно змінювати процедури закупівель для того, щоб вони відповідали реальним потребам військ у конкретних умовах війни [15]. Крім того, на наш погляд, необхідно створювати механізми, які дозволять швидко реагувати на зміни, що відбуваються в умовах бойових дій.

З цією метою у 2023 році Міністерство оборони України запровадило нову дворівневу систему для організації оборонних закупівель. Це дозволило розділити функції між двома основними органами – Державним оператором тилу (ДОТ), який став відповідальний за закупівлю матеріалів і техніки для тилових потреб та Агенцією оборонних закупівель (АОЗ), сфера діяльності якої – здійснення безпосередніх закупівель озброєнь і техніки для Збройних Сил України. Ця система значно спростила процеси та дозволила збільшити ефективність використання коштів. Подібний підхід є схожим на стандартні практики країн НАТО і був запроваджений для підвищення прозорості та оперативності.

Заслуговує окремої уваги в цьому аспекті діяльність Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК), яке презентувало дослідження корупційних ризиків у тилових закупівлях для ЗСУ та пріоритетні проєкти НАЗК в сфері оборони. Метою заходу стали обговорення та обмін досвідом у розробці та управлінні оборонними закупівлями під час воєнного стану [16].

Останніми роками Міністерство оборони України активно працює над удосконаленням своєї системи оборонних закупівель. Одним із ключових кроків у цьому напрямі стало створення вебпорталу «Партнер МОУ», який дозволяє ефективно взаємодіяти з виробниками та постачальниками, а також прискорювати процеси закупівель. Це стало можливим завдяки цифровізації, яка дозволила збільшити конкуренцію на торгах та зменшити час обробки документів, що є критично важливим під час війни. За останній рік, за даними офіційних джерел, через портал було успішно укладено понад 20% усіх контрактів Міністерства оборони України [17].

У зв'язку з безперервними бойовими діями, адаптація закупівельних процесів до нових умов стала обов'язковою умовою для забезпечення Збройних Сил України необхідними ресурсами в найкоротші терміни. Протягом 2024 року значно збільшилася кількість електронних торгів, а також створено умови для швидкого реагування на нові потреби, що зумовлює постійне вдосконалення механізмів закупівель. Як зазначив директор департаменту політики закупівель Міністерства оборони України Гліб Канєвський на семінарі Агенції НАТО з підтримки та постачання (NSPA), присвяченому урокам розвитку та управління оборонними закупівлями в умовах воєнного стану на виконання рекомендації Стратегічного огляду оборонних закупівель Україна-НАТО, завдяки впровадженню нових цифрових інструментів та динамічному вдосконаленню існуючих процедур, було досягнуто зниження термінів поставки критичних товарів на фронт, що сприяло підвищенню оперативності в умовах постійних загроз [18].

У таких країнах, як Ізраїль, досвід гнучкої організації оборонних закупівель став ключовим елементом у забезпеченні національної безпеки в умовах постійних загроз. З цією метою розроблені спеціальні механізми пришвидшеного проведення тендерів, що дозволяють швидко адаптувати закупівельні процедури до потреб війни, включаючи можливість зміни постачальників і скорочення термінів постачання товарів. Переконані, що запозичення таких практик дозволить Україні оперативно реагувати на ситуації, які вимагають термінових закупівель [19; 20].

Важливим питанням є не лише законодавче забезпечення, але й розробка стратегій для управління оборонними ресурсами, включаючи диверсифікацію постачання та підтримку внутрішнього виробництва критично важливих матеріалів. Е. Хохшорнер і Й. Фіннведен наголошують на тому, що в умовах війни потрібно не лише покладатися на міжнародних постачальників, але й активно розвивати національне виробництво, що дозволить мінімізувати залежність від зовнішніх факторів і забезпечити стабільність постачання для оборонного сектору [8].

В цьому аспекті доцільним є розширення співпраці з міжнародними постачальниками та партнерами. Запозичення досвіду країн, які вже успішно здійснюють оборонні закупівлі за міжнародними контрактами, таких як США і Великобританія, включає налагодження безпосередньої співпраці з міжнародними постачальниками оборонних товарів і техніки. Оскільки війна вимагає постійної доступності сучасної техніки та озброєнь, така співпраця дозволить Україні укласти довгострокові угоди з виробниками зброї та техніки, що забезпечать надійність постачань [20].

З огляду на виклики, з якими стикається Україна, важливо забезпечити не лише ефективне управління ресурсами, але й створити систему, яка здатна адаптуватися до швидко змінюваних умов війни. Як слушно зазначають вчені Б. Беретин та М. Палєвич, необхідно інтегрувати міжнародні стандарти в українську практику, щоб підвищити ефективність системи оборонних закупівель і забезпечити національну безпеку у найбільш ефективний спосіб [10].

Висновки. Таким чином, оборонні закупівлі є критично важливим компонентом системи національної безпеки, особливо в умовах війни, коли постійно змінюються вимоги до оборонної спроможності. Україна активно адаптує свої процедури до умов війни, зокрема завдяки інтеграції міжнародного досвіду та застосуванню високих стандартів країн НАТО. Впровадження таких інструментів, як електронна система Prozorro, значно покращує прозорість, знижує корупційні ризики і підвищує ефективність оборонних закупівель.

Проте, незважаючи на досягнуті успіхи, є ряд аспектів, які потребують подальшого вдосконалення. Зокрема, необхідно більш детально розробити і закріпити в законодавстві зміни, що стосуються адаптації до швидко змінюваних умов війни. Важливо забезпечити гнучкість та оперативність у процесах закупівель, особливо в контексті постачання техніки та інших критично важливих матеріалів для військ. До найбільш важливих напрямів трансформації інтеграції міжнародного досвіду в організацію оборонних закупівель України в умовах війни відносимо:

- конкретизацію змін у законодавстві - важливо внести конкретні зміни в нормативно-правові акти, зокрема в частині спрощення процедур та підвищення гнучкості закупівель, щоб відповідати вимогам сучасної війни та забезпечити оперативність в умовах бойових дій;

- покращення логістичних процесів - для забезпечення ефективності оборонних закупівель необхідно розробити нові стратегії управління ланцюгами постачання, що включають адаптацію до блокування на кордоні та проблем з імпортомними процедурами;

- залучення міжнародних партнерів - розширення співпраці з міжнародними постачальниками та партнерами дозволить забезпечити стабільний доступ до сучасної техніки, яка відповідає стандартам НАТО. Важливо налагодити довгострокові угоди з міжнародними виробниками зброї та техніки;

- удосконалення цифровізації та інтеграція з іншими платформами - система Prozorro потребує подальшого розвитку, зокрема через інтеграцію з іншими державними платформами для забезпечення більшої оперативності та зниження адміністративних витрат.

Застосування цих пропозицій дозволить Україні не лише поліпшити систему оборонних закупівель, але й зміцнити національну безпеку, створюючи ефективну систему, здатну оперативно реагувати на виклики сучасної війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Голота О.П. (2020). Система державних оборонних закупівель України: теоретичний аспект. *Ефективна економіка*, 2020(4). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.72>.
2. Пацурія Н.Б. (2022). Еволюція законодавства України про публічні та оборонні закупівлі від витоків до сьогодення: нарративний аналіз. Retrieved from <https://surl.li/ommmmc>.
3. Кривенко, А.Л. (2021). Правове регулювання публічних закупівель: досвід ЄС. *Інформація і право*, 2021(3(38)). Retrieved from <https://surl.li/ommki>.
4. Петруненко Я.В. (2019). Зарубіжний досвід регулювання публічних закупівель як господарсько-правового засобу забезпечення ефективного використання державних коштів. *Правова держава*, 34, 23–28.
5. Чебан Ю.Ю., & Сирцева С.В. (2021). Електронна система публічних закупівель в Україні: особливості функціонування та перспективи розвитку. *Modern Economics*, 27. Retrieved from <https://surl.li/ommuo>.
6. Kennedy-Loest, C., & Pourbaix, N. (2010). The new EU Defence Procurement Directive. *ERA Forum*, 11, 399–410. <https://doi.org/10.1007/s12027-010-0172-x>.
7. Кулагін К.К., Солонець О.І., Ведмідь О.І., Квіткін К.П., & Борисенко М.В. (2022). Реформування національної системи управління життєвим циклом озброєння та військової техніки за стандартами НАТО. *Системи озброєння і військова техніка*, 3(71), 24–34.
8. Hochschorner, E., & Finnveden, G. (2006). Life Cycle Approach in the Procurement Process: The Case of Defence Materiel. *Int J Life Cycle Assessment*, 11, 200–208. <https://doi.org/10.1065/Ica2005.10.230>.
9. Гулак О.В., Артеменко О.В., & Світличний О.П. (2023). Правовий механізм публічних закупівель в оборонній сфері України. *Академічні візії*, 17.
10. Beretin, B., Paljevic, M., & Cutic, D. (2022). Defense planning in Croatia. In *18th Conference on Interdisciplinary Management Research (IMR)* (pp. 40–61). Opatija.
11. Про затвердження особливостей здійснення оборонних закупівель на період дії правового режиму воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України № 1275 від 11.11.2022 р.
12. Ministry of Defense of Ukraine. (2024, January 30). Ministry of Defense procures DJI Mavic 3E and 3T drones for 2.5 billion UAH. *Military Media Center*. Retrieved February 14, 2025, from <https://mil.in.ua/uk/news/minoborony-zakupylo-drony-dji-mavic-3e-ta-3t-na-sumu-2-5-mlrd-grn/>.

13. Nashi Groshi. (2024, 15 жовтня). У ДССЗІ новий рекорд: дешевий нічний Mavic, тепер 137 500 грн. Разом з АОЗ замовили на півмільярда. Nashi Groshi. <https://nashigroshi.org/2024/10/15/u-dsszzi-novyy-rekord-deshevyzny-nichnykh-mavikiv-teper-137-500-hrn-razom-z-aosz-zamovyly-na-pivmil-iarda/>.
14. Prozorro. (n.d.). Які етапи передбачає закупівля? Retrieved February 14, 2025, from https://infobox.prozorro.org/faq/yaki-etapi-peredbachaye-zakupivlya?utm_source=chatgpt.com.
15. Суходольська Н.А. (2022). Загальна характеристика системи публічних закупівель товарів, робіт і послуг в Україні. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*, 33(2022), 28–34.
16. Національне агентство з питань запобігання корупції. (n.d.). Інтеграція України в НАТО: стратегічні питання для оборонних закупівель. Retrieved February 14, 2025, from https://nazk.gov.ua/uk/nato/?utm_source=chatgpt.com.
17. Міністерство оборони України. (2023, April 6). Міноборони запустило платформу «Партнер МОУ» для цифровізації тилових закупівель. Retrieved February 14, 2025, from <https://mod.gov.ua/news/minoboroni-zapustilo-platformu-partner-mou-dlya-czifrovizacziyi-tilovih-zakupivel>.
18. Міністерство оборони України. (2024, January 31). Цифровізація закупівель на 20% збільшить конкуренцію на торгах та сприятиме гнучкості Міноборони — Гліб Каневський. Retrieved February 14, 2025, from <https://mod.gov.ua/news/czifrovizacziya-zakupivel-na-20-zbilshit-konkurencziyu-na-torgah-ta-spriyaye-gnuchkosti-minoboroni-glib-kanyevskij>.
19. Національне агентство з питань запобігання корупції. (2023, December 10). Корупційні ризики в публічних закупівлях під час воєнного стану: Рекомендації НАЗК. Retrieved February 14, 2025, from <https://nazk.gov.ua/uk/koruptsijni-ryzyky-v-publichnyh-zakupivlyah-pid-chas-voennogo-stanu-rekomendatsiyi-nazk>.
20. Петик Л.О., & Бацман І.В. (2023). Публічні закупівлі в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (9).