

Постніков О.О.

провідний науковий співробітник науково-дослідного відділу
навчально-наукового центру оборонного менеджменту
Національного університету оборони України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0581-2131>

Postnikov Oleksii

National Defense University of Ukraine

БАЛАНС МІЖ ПРОЗОРИСТЮ ТА БЕЗПЕКОЮ В УПРАВЛІННІ ДЕРЖАВНИМИ ЗАКУПІВЛЯМИ В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

BALANCE BETWEEN TRANSPARENCY AND SECURITY IN PUBLIC PROCUREMENT MANAGEMENT IN CRISIS SITUATIONS

У статті розглядається складний баланс між прозорістю та безпекою в управлінні процесами державних закупівель під час кризових ситуацій, зосереджуючись на триваючому конфлікті в Україні. Спираючись на емпіричні дані та теоретичні засади, дослідження вивчає виклики та стратегії, пов'язані з підтриманням підзвітності при одночасному захисті чутливої інформації. Ключові теми включають класифікацію закупівельних контрактів, механізми забезпечення прозорості та громадського контролю, а також сприяння чесній конкуренції в умовах виникнення кризових ситуацій. Висновки проливають світло на найкращі практики та політичні наслідки для ефективного управління закупівлями під час кризи, особливо в контексті національної безпеки та економічної стабільності. Аналіз підкреслює важливість електронних систем закупівель, таких як ProZorro, та впровадження міжнародних стандартів і рекомендацій для досягнення оптимальної рівноваги між прозорістю і безпекою.

Ключові слова: державні закупівлі, прозорість, безпека, антикризове управління, доброчесна конкуренція.

The article examines the intricate balance between transparency and security in managing public procurement processes during crisis situations, focusing on the ongoing conflict in Ukraine. Based on empirical data and theoretical foundations, the research explores the challenges and strategies associated with maintaining accountability while simultaneously protecting sensitive information. Key themes include the classification of procurement contracts, mechanisms for ensuring transparency and public oversight, and promoting fair competition under security threats. The findings shed light on best practices and policy implications for effective procurement management during crises, particularly in the context of national security and economic stability. Public procurement plays a crucial role during crises, serving as a mechanism for rapid mobilization and distribution of resources where they are most needed. This significance is heightened during crises such as the conflict in Ukraine, where the need for swift and efficient procurement of goods, services, and infrastructure is critical to supporting military efforts and humanitarian aid. The challenge lies in balancing the urgency of procurement with principles of transparency and security, ensuring that processes remain resilient to corruption and inefficiency while meeting pressing needs. Achieving transparency and security in public procurement requires a multifaceted approach. This includes establishing a robust legal framework, implementing advanced digital platforms that facilitate e-procurement, and adhering to strict security protocols. Public accessibility to procurement information, stakeholder participation, and mechanisms for contestation and dispute resolution are also vital components. These measures not only prevent abuse but also encourage broader participation in procurement processes, thereby stimulating competition and innovation. The analysis emphasizes the importance of electronic procurement systems, such as ProZorro, and the implementation of international standards and recommendations to achieve an optimal balance between transparency and security.

Key words: public procurement, transparency, security, crisis management, fair competition.

Постановка проблеми. Державні закупівлі відіграють ключову роль під час кризових ситуацій, слугуючи механізмом оперативного реагування для швидкої мобілізації та розподілу ресурсів там, де вони найбільше потрібні. Значення державних закупівель посилюється

під час кризових ситуацій, таких як конфлікт в Україні, де потреба у швидких та ефективних закупівлях товарів, послуг та інфраструктури є критично важливою для підтримки військових зусиль та гуманітарної допомоги. Виклик полягає в тому, щоб збалансувати терміновість закупівель з принципами прозорості та безпеки, гарантуючи, що процеси залишатимуться стійкими до корупції та неефективності, водночас задовольняючи нагальні потреби. Пандемія COVID-19 стала випробуванням для глобальних систем закупівель, підкресливши важливість наявності стратегії управління ризиками [1].

В умовах воєнних дій в Україні, управління державними закупівлями вимагає дотримання тонкого балансу між забезпеченням прозорості для збереження довіри громадськості та впровадження заходів безпеки для захисту цілісності закупівельного процесу. Прийняті стратегії закупівель в умовах надзвичайних ситуацій повинні бути достатньо надійними, щоб впоратися з підвищеними ризиками корупції та неефективності, які можуть виникнути в складних умовах високої напруженості. Організація економічного співробітництва та розвитку підкреслює важливість виявлення та управління ризиками в системах державних закупівель, наголошуючи на необхідності для країн мати стратегії готовності до кризових ситуацій, такі як створення запасів або централізація процесів закупівель [1]. Аналогічно, у посібнику Світового банку з надзвичайних закупівель підкреслюється необхідність вжиття заходів готовності, спрощених процедур та ефективного управління контрактами для забезпечення підзвітності та ефективності під час кризи [2]. Ці рамки та керівні принципи є важливими для таких країн, як Україна, які мають долати складнощі війни, забезпечуючи при цьому прозорість, безпеку та здатність відповідати нагальним потребам ситуації, що склалася. Досвід України може слугувати прикладом для інших країн щодо важливості державних закупівель в управлінні кризовими ситуаціями та необхідності балансу між прозорістю та безпекою для досягнення ефективних результатів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Звіти Організації економічного Співробітництва та розвитку (далі – ОЕСР) надають порівняльні дані про державне управління в країнах ОЕСР, зосереджуючи увагу на ефективності державного сектору, практиках закупівель та інноваціях у політиці. Видання за 2021 рік особливо корисне для розуміння останніх тенденцій та орієнтирів у процесах закупівель [1; 3].

В огляді ОЕСР на тему “Реформування державних закупівель ISSSTESON для сталого розвитку” фокусується увага на практиці ста-

лих закупівель, пропонуються ідеї, які можуть бути цінними для інтеграції сталого розвитку в стратегії закупівель в Україні після конфлікту [4].

Статті “Управління ланцюгом постачання в умовах кризи: систематичний огляд” та Сійкі системи управління поставками в умовах кризи обговорюють управління ланцюгами поставок у кризових ситуаціях, пропонуючи стратегічні ідеї, які можна застосувати для підвищення стійкості та ефективності систем закупівель під час і після кризи [5; 6].

Звіти McKinsey та BCG Global пропонують уявлення про найкращі світові практики, виклики та стратегічні дії у сфері закупівель, які можна розглянути для підвищення ефективності та результативності закупівель в Україні [7; 8].

Кожне з цих джерел може надати цінну інформацію про різні аспекти державних закупівель – від політики та управління до практичних інструментів управління закупівлями під час кризи. Вони особливо актуальні з огляду на виклики, з якими сьогодні стикається Україна, перебудовуючи та реформуючи свої системи закупівель задля більшої прозорості, ефективності та стійкості.

Мета статті. Дослідити складний баланс між прозорістю та безпекою в управлінні процесами державних закупівель під час кризових ситуацій, з особливим акцентом на конфлікт, що триває в Україні. Стаття має на меті дослідити виклики та стратегії, пов’язані з підтриманням підзвітності та суспільної довіри при одночасному захисті чутливої інформації. Вивчаючи емпіричні дані та теоретичні засади, дослідження має на меті виявити найкращі практики та політичні наслідки, які можуть сприяти ефективному управлінню закупівлями під час кризи. Воно підкреслює потребу в надійній правовій базі, передових цифрових платформах і протоколах безпеки для забезпечення цілісності та ефективності закупівельних процесів в умовах підвищеної терміновості та загрози. Зрештою, стаття має на меті сприяти розумінню та вдосконаленню систем закупівель для підтримки національної безпеки, економічної стабільності та стійкості під час і після криз.

Виклад основного матеріалу дослідження. Прозорість і безпека у сфері державних закупівель мають вирішальне значення для розвитку справедливого та ефективного ринку, гарантуючи, що державні кошти використовуються ефективно та етично. Прозорість є наріжним каменем відкритого врядування, що дозволяє здійснювати громадський контроль і сприяє підвищенню підзвітності. Вона передбачає чітке розкриття правил, планів, процесів і дій,

щоб дати можливість зацікавленим сторонам зрозуміти їх і контролювати. Безпека, з іншого боку, забезпечує цілісність процесу закупівель, захищаючи конфіденційні дані та запобігаючи шахрайству і корупції.

На практиці досягнення прозорості та безпеки у сфері публічних закупівель вимагає багатогранного підходу. Він включає в себе створення надійної правової бази, впровадження передових цифрових платформ, які сприяють електронним закупівлям, та дотримання суворих протоколів безпеки. Публічна доступність інформації про закупівлі, участь зацікавлених сторін, а також можливість оскарження та вирішення спорів також є важливими компонентами. Ці заходи не лише запобігають зловживанням, але й заохочують більшу кількість суб'єктів до участі в процесі закупівель, тим самим стимулюючи конкуренцію та інновації.

У сфері закупівель кризи створюють унікальні виклики, які вимагають теоретичної переоцінки управлінських процесів. У науковій літературі пропонується багатовимірний підхід до антикризового управління у сфері закупівель, що підкреслює важливість адаптивності та стійкості. Систематичний огляд наукових праць виявляє чотири ключові виміри відновлювальних пріоритетів під час криз: забезпечення критично важливих поставок з основними послугами, створення умов для своєчасного реагування в поєднанні з зусиллями з відновлення, підтримка безпеки поряд із захистом та сприяння відстежуваності з прозорістю [9]. Ці виміри відображають стратегічний зсув від конкурентних пріоритетів до стратегій, спричинених кризою, підкреслюючи необхідність інтроспективного та ретроспективного соціально-економічного аналізу.

Крім того, все більшої популярності набуває концепція стійкості ланцюгів постачання, а дослідження, проведені «Лікарями без кордонів» під час пандемії COVID-19, ілюструють здатність адаптувати процеси закупівель і постачання, щоб впоратися з дефіцитом поставок [10]. Такій адаптивності сприяє одночасне використання та вивчення організаційних можливостей, що передбачає динамічний та амбівалентний підхід до управління кризовими ситуаціями.

Управління процесами закупівель під час кризи передбачає складну взаємодію стратегічних, операційних і теоретичних міркувань. Теоретичні засади створюють основу для розуміння цих складнощів і навігації в них, пропонуючи ідеї, які можна втілити в практичні стратегії для ефективного антикризового управління закупівлями.

Наприклад, в рамках Організації Об'єднаних Націй чутливість інформації та її засекречення регулюються принципами, які забезпечують баланс між відкритістю та прозорістю і необхідністю захисту конфіденційних даних, особливо в політично динамічному середовищі, де ненавмисне розголошення інформації може мати значні наслідки [5]. Аналогічно, в корпоративному секторі схеми класифікації даних зазвичай варіюються від відкритих до цілком таємних, кожна з яких вимагає різних рівнів контролю безпеки, щоб запобігти витоку даних і забезпечити доступ до найбільш чутливої інформації лише уповноваженому персоналу [6].

Ефективна класифікація також допомагає в управлінні ризиками, визначаючи, які активи даних потребують більш суворого захисту, що дозволяє більш цілеспрямовано розподіляти ресурси безпеки. Крім того, вона сприяє ефективному управлінню даними та безпечній співпраці, оскільки надає чіткі вказівки щодо того, як слід поводитися з інформацією та обмінюватися нею в організації та за її межами. У цифрову епоху, коли витік даних може серйозно зашкодити репутації організації та довірі клієнтів, надійна система класифікації є незамінною. Вона надає організаціям інформацію для цілеспрямованого захисту, дотримання нормативних вимог та реагування на інциденти, формуючи наріжний камінь цілісної стратегії кібербезпеки [11].

Важливість класифікації для захисту конфіденційної інформації неможливо переоцінити. Це проактивний захід, який лежить в основі безпеки інформаційних систем і захисту даних від кіберзагроз, гарантуючи, що чутлива інформація залишається доступною лише для тих, хто має відповідні повноваження. Як такий, він є критично важливим компонентом будь-якої комплексної програми інформаційної безпеки [12].

Незалежні органи контролю відіграють вирішальну роль у підвищенні ефективності закупівельних процесів. Ці органи, часто створені в рамках державного управління, покликані забезпечувати прозорість, підзвітність та дотримання встановлених законів і нормативних актів. Їхню ефективність можна виміряти за здатністю виявляти та запобігати корупції, управляти ризиками та підтримувати підзвітність протягом усього циклу закупівель. Наприклад, Організація економічного співробітництва та розвитку підкреслює важливість системи контролю, яка включає внутрішній контроль, незалежний внутрішній аудит та зовнішній аудит для нагляду за закупівельними операціями [4]. Більше того, дослідження

показують, що внутрішній контроль закупівель, разом зі стандартизацією матеріалів і процедур закупівель, може суттєво впливати на ефективність закупівель, особливо в гуманітарних організаціях, де закупівлі становлять значну частину операційних витрат [13].

Для подолання цих викликів важливо, щоб незалежні органи контролю мали чіткі повноваження, адекватні ресурси та повноваження забезпечувати дотримання законодавства. Вони також повинні підтримувати рівень незалежності, який дозволяє їм діяти без надмірного впливу з боку інших суб'єктів, залучених до процесу закупівель. Постійний моніторинг, оцінка та адаптація механізмів контролю необхідні для того, щоб враховувати мінливий характер ризиків у сфері закупівель та забезпечувати постійну ефективність цих органів.

Залучення організацій громадянського суспільства (далі – ОГС) до процесів закупівель може набувати різних форм, наприклад, залучення громадських спостерігачів до оцінки тендерних пропозицій або запрошення ОГС до моніторингу всього циклу закупівель. Доведено, що такий підхід допомагає знизити рівень корупції та підвищити ефективність державних витрат. Наприклад, Філіппіни отримали позитивні результати від залучення громадянського суспільства до державних закупівель, що сприяло реформуванню їхньої системи закупівель та зменшенню корупції [14]. Аналогічно, навчальні програми для ОГС, подібні до тих, що проводяться в Україні, надають їм інструменти та кращі практики, необхідні для ефективного моніторингу державних закупівель в нових системах електронних закупівель [15].

Щоб максимізувати переваги участі зацікавлених сторін та громадянського суспільства в закупівлях, організаціям слід зосередитися на побудові міцних відносин співпраці, підтримці відкритих ліній зв'язку та створенні платформ для постійного діалогу та зворотного зв'язку. Таким чином, вони можуть створити таке середовище закупівель, яке не лише досягає своїх фінансових цілей, але й сприяє загальному добробуту та довірі суспільства, якому вони служать.

Підтримка чесної конкуренції в закупівельних процесах під час кризи є багатограним завданням, яке вимагає дотримання тонкого балансу між доцільністю та прозорістю. Терміновість закупівлі товарів і послуг під час кризи часто призводить до послаблення стандартних протоколів закупівель, що може ненавмисно придушити конкуренцію. Наприклад, використання винятків з правил проведення конкурсних торгів, кількість яких зросла у 18% країн-членів ОЕСР після фінансової кризи, може

обмежити конкуренцію та призвести до їх неефективності [3]. Більше того, малі та середні підприємства (далі – МСП), які є життєво важливими для економічного різноманіття та зайнятості, часто стикаються з невідповідними умовами в таких прискорених процесах закупівель. Для вирішення цих проблем урядам вкрай важливо впроваджувати заходи, що забезпечують рівні умови, такі як проведення тренінгів та семінарів для МСП, спрощення адміністративних процедур та запровадження спеціальних законодавчих положень для заохочення участі МСП у тендерах [3]. Крім того, під час кризи, спричиненої COVID-19, урядам довелося швидко закуповувати товари медичного призначення, одночасно керуючи поточними контрактами, що підкреслило потребу в ефективному управлінні інфраструктурою та політиці державних закупівель, яка може адаптуватися до швидкозмінних потреб [16].

Прозорість має першорядне значення, що вимагає чіткого документування кожного кроку в процесі закупівель та проведення частих аудитів для підтримання високих стандартів серед постачальників.

Крім того, впровадження цифрових інструментів може впорядкувати закупівлі, усуваючи ручні транзакційні процеси, тим самим підвищуючи ефективність системи закупівель. Наприклад, використання електронної самодекларації для учасників торгів спрощує подання документів, оскільки лише компанія-переможець повинна надати вичерпні докази своєї кваліфікації для укладення контракту [17]. Така цифровізація відповідає ширшій тенденції використання технологій для покращення бізнес-процесів та результатів.

Отже, нормативно-правова база та найкращі практики у сфері закупівель [18] є взаємозалежними компонентами, які працюють разом, щоб гарантувати, що закупівельна діяльність здійснюється не лише відповідно до закону, але й узгоджується з цілями організації щодо ефективності та створення стратегічної цінності. Дотримуючись цих настанов і постійно прагнучи до вдосконалення за допомогою технологій та оптимізації процесів, організації можуть перетворити свою закупівельну діяльність на стратегічний актив, який підтримує стійке зростання та життєздатність.

Політика та практика закупівель в Україні під час нещодавнього конфлікту зазнали значного аналізу та адаптації для задоволення нагальних потреб країни. Система закупівель, заснована на Законі «Про публічні закупівлі» 2015 року, є основою для управління процесами державних закупівель і відповідає міжнародним стандартам. Однак надзвичайні обставини кон-

флікту вимагали внесення змін для забезпечення чіткого, швидкого та прозорого процесу присудження контрактів без шкоди для доброчесності та прозорості. Система електронних закупівель ProZorro відіграла вирішальну роль у забезпеченні прозорості, і її пропонується інтегрувати з майбутньою електронною системою управління реконструкцією для посилення підзвітності протягом усього процесу реконструкції [19].

У відповідь на ситуацію, що склалася, Міністерство оборони України ініціювало проведення Огляду стратегічних оборонних закупівель Україна-НАТО. Цей огляд має на меті реформувати систему оборонних закупівель України та привести її у відповідність до найкращих практик і стандартів НАТО. Огляд є результатом спільних зусиль українських та натівських експертів, і очікується, що він сприятиме підвищенню підзвітності, прозорості та оперативної сумісності, які мають вирішальне значення для прагнення України до членства в НАТО [20].

Крім того, міжнародні фінансові установи, такі як Світовий банк і європейські банки розвитку, домовилися про гармонізацію практики закупівель для підтримки інвестицій у державний сектор в Україні. Ця гармонізація має вирішальне значення для зусиль з реконструкції, забезпечуючи впорядкування та ефективність практики закупівель, зберігаючи при цьому політику нульової толерантності до корупції [21].

Ці заходи відображають прагнення адаптувати та посилити політику і практику закупівель в умовах несприятливої ситуації. Зосередженість на прозорості, ефективності та відповідності міжнародним стандартам демонструє відданість України створенню надійної та справедливої системи закупівель, здатної задовольнити потреби країни під час та після конфлікту. Реформи, що тривають, та міжнародна співпраця є свідченням стійкості та далекоглядності українських інституцій у ці складні часи.

Таким чином, українська система закупівель повинна зберегти свої правові та інституційні основи, адаптуючись до викликів, пов'язаних з реконструкцією. Спрощення, прозорість та міжнародна співпраця є ключем до подолання перешкод і забезпечення ефективності системи в підтримці відновлення країни та її майбутнього зростання. Інтеграція цифрових інструментів та дотримання міжнародних стандартів матимуть вирішальне значення в управлінні ризиками та складнощами закупівель у постконфліктних умовах.

Майбутнє антикризового управління закупівлями формуватиметься під впливом безлічі факторів, а в основі стратегічного планування лежать стійкість і адаптивність. Як

показали останні глобальні події, функції закупівель повинні розвиватися, щоб відповідати на складні виклики, пов'язані з геополітичною напруженістю, економічною нестабільністю та екологічною невизначеністю. У звіті McKinsey підкреслюється необхідність адаптації моделей закупівель на рівні категорій, *наголошується на важливості прозорості та міждисциплінарних підходів для підвищення сукупної вартості володіння* [7]. Аналогічним чином, аналіз Бостонської консалтингової групи підкреслює необхідність того, щоб лідери закупівель мали місце за столом прийняття рішень, використовували свої знання для прийняття стратегічних корпоративних рішень та перетворювали ризики на конкурентні переваги [8].

Отже, наслідки для майбутнього управління закупівлями в кризових ситуаціях є багатограними і вимагають проактивного, поінформованого та гнучкого реагування. Керівники закупівель повинні мати інструменти та знання, щоб орієнтуватися в складнощах сучасного бізнес-середовища, гарантуючи, що функції закупівель будуть не лише оперативними, але й стійкими перед обличчям майбутніх кризових ситуацій. Інтеграція технологій, стратегічне передбачення, відданість принципам сталого розвитку та соціальної відповідальності стануть ключовими факторами у формуванні закупівельного ландшафту завтрашнього дня.

Цей аналіз висвітлив багатогранні та динамічні аспекти систем публічних закупівель, підкресливши важливість балансу між прозорістю та безпекою для успішного управління державними ресурсами. Наші висновки підкреслюють вирішальну роль залучення зацікавлених сторін у приведенні процесів закупівель у відповідність до цілей організації, що сприяє підвищенню підзвітності та зменшенню ризиків.

Крім того, результати дослідження підкреслюють важливість впровадження комплексної системи контролю, що охоплює внутрішній контроль, незалежний внутрішній аудит та зовнішній аудит. Такий багаторівневий нагляд має вирішальне значення для проактивного виявлення та вирішення проблем у сфері закупівель, підтримуючи таким чином операційну прозорість. Модель комплексної системи контролю за кризовими закупівлями представлена на рис. 1.

Аналіз також демонструє значний внесок громадянського суспільства у сприяння прозорому, підзвітному та демократичному процесу закупівель. Участь громадськості гарантує, що процес закупівель не лише відповідає правовим стандартам, але й резонує з ширшими суспільними потребами та очікуваннями, тим самим підвищуючи довіру громадськості.

Модель комплексної системи контролю за кризовими закупівлями

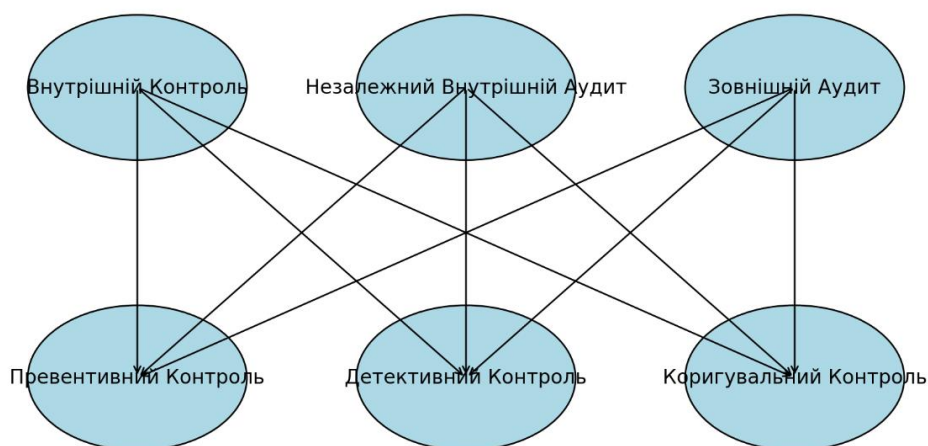


Рис. 1. Модель комплексної системи контролю за кризовими закупівлями

Таблиця 1

Виклики та можливості у сфері державних закупівель

№	Виклики	Можливості
1.	Баланс між терміновістю закупівель та принципами прозорості та безпеки	Підвищення прозорості та громадського контролю за допомогою цифрових платформ
2.	Підвищений ризик корупції та неефективності під час кризи	Впровадження надійної правової бази для стійких систем закупівель
3.	Управління конфіденційною інформацією для захисту національної безпеки	Використання систем електронних закупівель для прискорення процесів закупівель
4.	Забезпечення підзвітності з одночасним захистом конфіденційних даних	Залучення громадянського суспільства до моніторингу процесів закупівель
5.	Адаптація стратегій закупівель до кризи	Сприяння чесній конкуренції навіть в умовах кризи
6.	Підтримання суспільної довіри до закупівель	Інтеграція найкращих міжнародних практик та стандартів.
7.	Врахування складності процедур закупівель та обсягів транзакцій	Гармонізація практики закупівель з міжнародними фінансовими організаціями.
8.	Подолання високого рівня сприйняття корупції, що впливає на довіру до наглядових органів	Розробка проактивних стратегій управління ризиками.
9.	Забезпечення незалежних органів контролю достатніми ресурсами та незалежністю	Використання передових технологій для підвищення прозорості закупівель.

Джерело: складено автором

До того ж, складнощі, притаманні таким секторам, як військові закупівлі, вимагають підвищеного рівня секретності та безпеки. Це необхідно для захисту інформації, що стосується національної безпеки, при одночасному дотриманні принципів підзвітності та ефективності.

Ефективність електронних систем закупівель, особливо в кризових ситуаціях, відзначається як ключовий прогрес у підтримці швидкої та прозорої закупівельної діяльності. Ці системи слугують важливими інструментами для забез-

печення можливості швидкого реагування без шкоди для підзвітності.

У підсумку, ці висновки в сукупності сприяють глибшому розумінню викликів і можливостей у системі публічних закупівель (табл. 1), які створюють міцний фундамент для майбутніх досліджень і практики управління державними закупівлями, особливо в умовах, що вимагають гострого балансу між швидким реагуванням і дотриманням суворих стандартів прозорості та етики.

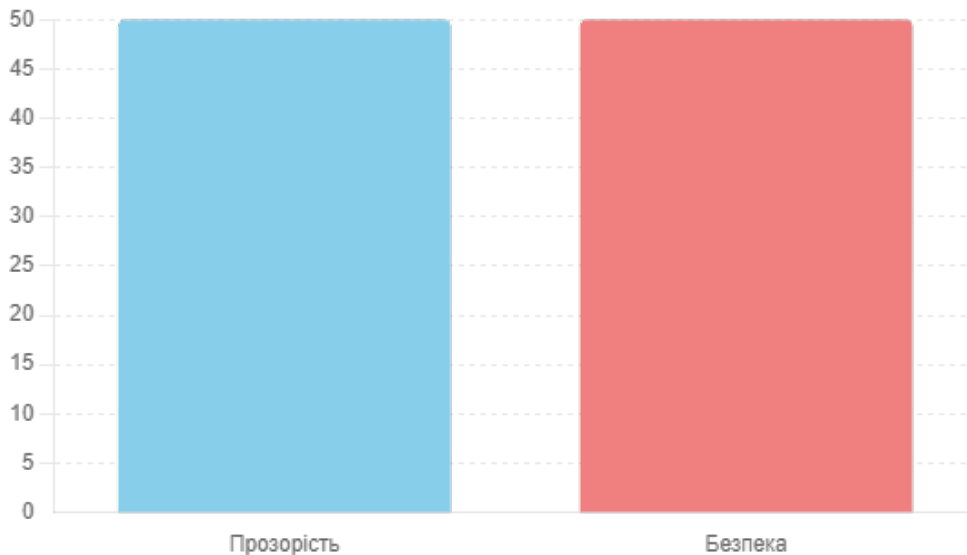


Рис. 2. Баланс між прозорістю та безпекою в кризових закупівлях

Вивчаючи баланс між прозорістю та безпекою в кризових закупівлях, стає очевидним, що стратегічна інтеграція цих принципів має вирішальне значення для забезпечення доброчесності та ефективності систем публічних закупівель, особливо в кризових умовах, подібних до тих, які переживає Україна через триваючий конфлікт та глобальну боротьбу з пандемією (рис. 2).

Майбутні дослідження у сфері кризових закупівель мають бути зосереджені на кількох ключових сферах для підвищення ефективності та безпеки закупівельних процесів, особливо в складних умовах, таких як тривалі конфлікти. Ці напрямки досліджень будуть спрямовані на поглиблення розуміння та розробку практичних рішень, які відповідають як потребам прозорості, так і безпеки.

Напрямок майбутнього дослідження може бути розробка більш досконалих систем управління ризиками, здатних завчасно виявляти та пом'якшувати ризики, пов'язані з кризовими закупівлями. Дослідження можуть бути зосереджені на створенні прогностичних моделей, які допоможуть посадовим особам, відповідальним за закупівлі, передбачати і управляти потенційними загрозами, включаючи шахрайство і збройні конфлікти в ланцюжку поставок.

Звертаючись до цих сфер, майбутні дослідження можуть зробити значний внесок у розвиток більш стійких, ефективних і прозорих систем закупівель, які здатні впоратися з над-

звичайними ситуаціями без шкоди для етичних стандартів і операційної безпеки.

Висновки з проведеного дослідження. Прозорість є ключовою для підтримки довіри громадськості та забезпечення підзвітності, тоді як безпека необхідна для захисту конфіденційної інформації та запобігання корупції. Для цього важливо впроваджувати цифрові платформи для підвищення прозорості, одночасно застосовуючи строгі заходи кібербезпеки для захисту даних. Стратегічна інтеграція цих двох аспектів є критично важливою для ефективного управління державними ресурсами в умовах криз.

Незалежні аудити та внутрішні контролюї сприяють проактивному виявленню та усуненню проблем, мінімізуючи ризики корупції та неефективності. Водночас залучення громадянського суспільства до моніторингу закупівельних процесів підвищує довіру громадськості та забезпечує демократичний нагляд. Ці механізми разом утворюють комплексну систему контролю, яка гарантує етичне та ефективне управління державними закупівлями навіть у найскладніших умовах.

Загалом, основні висновки підкреслюють складний взаємозв'язок між підтриманням прозорості та забезпеченням безпеки державних закупівель під час кризи. Рекомендації спрямовані на те, щоб допомогти політикам і посадовим особам, відповідальним за закупівлі, у розробці практик, які підтримують доброчесність і ефективність навіть за складних обставин.

Список використаних джерел:

1. OECD Government at a Glance 2021. Paris : Organisation for Economic Co-operation and Development, 2021. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/governance/government> (дата звернення: 30.05.2024).

2. Набір інструментів екстрених закупівель для реконструкції та відновлення. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/> (дата звернення: 24.04.2024).
3. OECD Government at a Glance 2013. Paris : Organisation for Economic Co-operation and Development, 2013. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at> (дата звернення: 24.04.2024).
4. OECD Reforming ISSSTESON's Public Procurement for Sustainability. OECD, 2019 DOI: <https://doi.org/10.1787/ab6ee30a8-en>.
5. Information sensitivity, classification and handling. URL: https://unfccc.int/sites/default/files/resource/b_2012_2_information_sensitivity (дата звернення: 31.05.2024).
6. Information Classification in Information Security. GeeksforGeeks. URL: <https://www.geeksforgeeks.org/information-classification-in-information-security/> (дата звернення: 24.04.2024).
7. Нові виклики, з якими стикаються керівники відділів закупівель і СРО. McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/procurement-2023> (дата звернення: 25.04.2024).
8. Seven Forces Reshaping Procurement. BCG Global. URL: <https://www.bcg.com/publications/2023/the-seven-forces> (дата звернення: 25.04.2024).
9. Durugbo C. M., Zainab Al-Balushi. Supply chain management in times of crisis: a systematic review. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00272-x>.
10. Diego Vega, Ala Arvidsson, Félicia Saiah Resilient supply management systems in times of crisis. *International Journal of Operations & Production Management*. 2022. Is. 43. № 1. P. 70–98. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2022-0192>
11. Класифікація даних і DLP у кібербезпеці: захист конфіденційної інформації. 2023. URL: <https://dig8ital.com/post/data-classification> (дата звернення: 24.04.2024).
12. Постніков О.О., Смерічевська С.В. Трансформація аналітики великих баз даних в управлінні закупівлями з розвитком штучного інтелекту. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1 (44). С. 77–85. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).77-85](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).77-85) (дата звернення: 31.05.2024).
13. Muhwezi M., Mutebi H., Sekajja Mayanja S., Tukamuhebwa B., et al. Information integration, procurement internal controls, material and purchasing procedure standardization and procurement performance in humanitarian organizations. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*. 2023. Is. 13, № 4. P. 410–432. DOI: <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-11-2021-0115>
14. Myrish T. Cadapan-Antonio Participation of Civil Society in Public Procurement: Case Studies from the Philippines. *Public Contract Law Journal*. 2007. Is. 36. № 4. P. 629–665.
15. Civil Society Monitoring of Public Procurement. URL: <http://ptfund.org/focus-areas/procurement/> (дата звернення: 24.04.2024).
16. Public procurement and infrastructure governance: Initial policy responses to the coronavirus (Covid-19) crisis. OECD. URL: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/public-procurement> (дата звернення: 24.04.2024).
17. Правові норми та імплементація – Європейська комісія. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/public-procurement/legal-rules-and-implementation_en (дата звернення: 24.04.2024).
18. Смерічевська С.В., Постніков О.О. Державні закупівлі: еволюція розвитку та кращі світові практики. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2024. Випуск 1(94). С. 95–102. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-1-14> (дата звернення 23.04.2024).
19. Public procurement in the post-war reconstruction of Ukraine – main challenges. OECD. URL: <https://www.oecd.org/ukraine-hub/policy-responses/public-procurement-in-the-post-war> (дата звернення: 24.04.2024).
20. Кліменков Д. Міністерство оборони запустило Стратегічний огляд оборонних закупівель Україна-НАТО. Міноборони ооборони України. URL: <https://www.mil.gov.ua/en/news/2024/03/19/the-ministry-of-defence-has-launched> (дата звернення: 24.04.2024).
21. MDBs to Harmonize Procurement Systems in Ukraine. World Bank. DOI: <https://doi.org/10.16/mdbs-to-harmonize-procurement-systems-in-ukraine>

References:

1. OECD (2021) Government at a Glance 2021. OECD Publishing, Paris. Available at: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2021_1c258f55-en (accessed May 30, 2024).
2. World Bank (n.d.). Emergency Procurement for Reconstruction and Recovery Toolkit. Available at: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/> (accessed April 24, 2024).
3. OECD (2013) Government at a Glance 2013. OECD Publishing, Paris. Available at: <https://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at> (accessed April 24, 2024).
4. OECD (n.d.). Public procurement and infrastructure governance: Initial policy responses to the coronavirus (Covid-19) crisis. Available at: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/public-procurement> (accessed April 24, 2024).
5. UNFCCC (n.d.). Information sensitivity, classification and handling. Available at: <https://unfccc.int/sites/default/files/resource/b> (accessed May 31, 2024).

6. GeeksforGeeks (n.d.). Information Classification in Information Security. Available at: <https://www.geeksforgeeks.org/information-classification-in-information-security/> (accessed April 24, 2024).
7. McKinsey & Company. Procurement 2023: Ten CPO actions to defy the toughest challenges. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/> (accessed April 25, 2024).
8. BCG Global. Seven Forces Reshaping Procurement. Available at: <https://www.bcg.com/publications/2023/the-seven-forces> (accessed April 25, 2024).
9. Durugbo C. M., & Zainab Al-Balushi (2022) Supply chain management in times of crisis: a systematic review. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00272-x>
10. Vega D., Arvidsson A., & Saïah F. (2022) Resilient supply management systems in times of crisis. *International Journal of Operations & Production Management*, no. 43(1), pp. 70–98. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2022-0192>
11. Dig8ital (2023). Data Classification and DLP in Cybersecurity: Safeguarding Sensitive Information. Available at: <https://dig8ital.com/post/data-classification-and-dlp-in-cybersecurity> (accessed April 24, 2024).
12. Postnikov O. O., & Smerichevska S. V. (2023) Transformation of big data analytics in procurement management with the development of artificial intelligence. *Visnyk Ekonomichnoi Nauky Ukrainy*, no. 1(44), pp. 77–85. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).77-85](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).77-85) (accessed May 31, 2024).
13. OECD (2019). Reforming ISSSTESON's Public Procurement for Sustainability. OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/a6ee30a8-en>
14. Muhwezi M., Mutebi H., Sekajja Mayanja S., Tukamuhebwa B., et al. (2023) Information integration, procurement internal controls, material and purchasing procedure standardization and procurement performance in humanitarian organizations. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, no. 13(4), pp. 410–432. DOI: <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-11-2021-0115>
15. Cadapan-Antonio M. T. (2007) Participation of Civil Society in Public Procurement: Case Studies from the Philippines. *Public Contract Law Journal*, no. 36(4), pp. 629–665.
16. PTFund (n.d.). Civil Society Monitoring of Public Procurement. Available at: <http://ptfund.org/focus-areas/procurement/> (accessed April 24, 2024).
17. European Commission (n.d.). Legal rules and implementation. Available at: <https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/public-procurement/> (accessed April 24, 2024).
18. Smerichevska S. V., & Postnikov O. O. (2024) Public procurement: evolution of development and best world practices. *Problems of a Systemic Approach in the Economy*, no. 1(94), pp. 95–102. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-1-14> (accessed April 23, 2024).
19. OECD (n.d.). Public procurement in the post-war reconstruction of Ukraine – main challenges. Available at: <https://www.oecd.org/ukraine-hub/policy-responses/public> (accessed April 24, 2024).
20. Klimenkov D. The Ministry of Defence has launched the Ukraine-NATO Strategic Defence Procurement Review. Ministry of Defence of Ukraine. Available at: <https://www.mil.gov.ua/en/news/2024/03/19/the-ministry-of-defence> (accessed April 24, 2024).
21. World Bank (n.d.). MDBs to Harmonize Procurement Systems in Ukraine. DOI: <https://doi.org/10.16/mdbs-to-harmonize-procurement-systems-in-ukraine>