



Економіка воєнного часу

УДК статті: 355.62:338.24(477)

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14955022>

**Проблеми реформування оборонних закупівель та шляхи їх вирішення  
для підтримання економічної стійкості держави в умовах воєнного стану  
та досягнення економічної безпеки у повоєнному розвитку України**

**Пархоменко Павло Петрович**

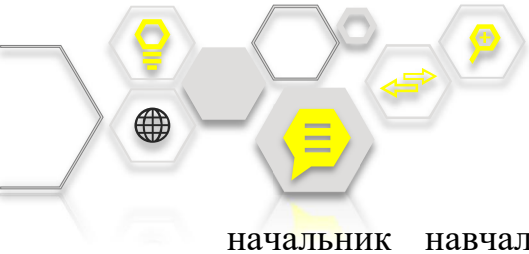
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та фінансового забезпечення, інституту логістики та підтримки військ (сил) Національного університету оборони України, проспект Повітряних Сил, 28, Київ, 03049, Україна, E-mail: p\_parhomenko@ukr.net,  
ORCID: ID <https://orcid.org/0000-0002-1026-3723>

**Деменєв Олександр Миколайович**

кандидат технічних наук, доцент, старший викладач кафедри економіки та фінансового забезпечення, інституту логістики та підтримки військ (сил) Національного університету оборони України, проспект Повітряних Сил, 28, Київ, 03049, Україна, E-mail: ratushniak-fin@i.ua,  
ORCID: ID <https://orcid.org/0000-0003-2804-1456>

**Ратушняк Сергій Олександрович**

ад'юнкт кафедри економіки та фінансового забезпечення, інституту логістики та підтримки військ (сил) Національного університету оборони України, проспект Повітряних Сил, 28, Київ, 03049, Україна, E-mail: ratushniak-fin@i.ua,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9008-1064>



## Чернявська Олена Володимирівна

начальник навчальної лабораторії кафедри економіки та фінансового забезпечення, інституту логістики та підтримки військ (сил) Національного університету оборони України, проспект Повітряних Сил, 28, Київ, 03049, Україна, E-mail: olenadon1987@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6882-0553>

**Прийнято: 10.02.2025 | Опубліковано: 28.02.2025**

***Анотація.** В статті проведений аналітичний огляд проблем реформування системи оборонних закупівель в Україні, яке було розпочато Законом України “Про оборонні закупівлі” від 17.07.2020 року та триває сьогодні у напрямку приведення оборонних закупівель України у відповідність до найкращих практик НАТО. Показано, що оборонні закупівлі - це одна з компонент управління сектором безпеки та оборони держави, засіб підтримання економічної стійкості держави в умовах воєнного стану та шлях до досягнення економічної безпеки у повоєнному розвитку України.*

*Проаналізовані проблеми оборонних закупівель для двох умовних періодів: до початку агресії РФ проти України та під час відбиття агресії. Висвітлені та узагальнені пошукові заходи Уряду та Міністерства оборони України для розв’язання проблем: корегування нормативної бази; зміна архітектури системи оборонних закупівель; створення і налагодження діяльності професійних агенцій закупівель; децентралізація закупівель на рівні командувань видів та родів військ і військових частин (установ); започаткування внутрішнього й державного аудиту оборонних закупівель; запровадження закупівель за рамковими угодами; переведення у цифровий формат взаємодії Міністерства оборони України з виробниками та постачальниками товарів за оборонними закупівлями.*



*Підведені досягнуті позитивні результати у реформуванні закупівель у контексті нарощування фінансування закупівель тилового майна і озброєння та зростання частки українських компаній як виробників і постачальників товарів, робіт і послуг за оборонними закупівлями, що сприяє розвитку національної економіки та зміцнює обороноздатність держави.*

*Виокремлені та розглянуті **напрями спрямування державної бюджетної та фінансової політики** у сфері національної безпеки і оборони на 2025 – 2026 роки, які безпосередньо пов'язані із оборонними закупівлями.*

*Показані подальші перспективи реформування оборонних закупівель у контексті адаптованої Річної національної програми співробітництва Україна – НАТО на 2024 рік та Стратегічного огляду оборонних закупівель Україна – НАТО, затвердженому на 75-му саміті НАТО 9-11.07.24 у Вашингтоні.*

*Стаття призначена для причетних до оборонних закупівель, для привертання уваги до проблемних питань у сфері оборонних закупівель в умовах воєнного стану в державі та у повоєнний час, для пошуку консолідованих позицій з вирішення проблем у зацікавленому науковому і професійному середовищах та для продовження подальшого системного досліджування проблемних питань у сфері оборонних закупівель задля досягнення економічної стійкості та забезпечення економічної безпеки держави на довготривалу перспективу.*

**Ключові слова:** оборонні закупівлі, трансформації оборонних закупівель, проблеми у сфері оборонних закупівель, архітектура системи оборонних закупівель, агенції, наглядові ради, результативність агенцій, рамкові угоди, бюджетна та фінансова політика, оцінювання ефективності використання бюджетних коштів програм оборонних закупівель, Стратегічний огляд оборонних закупівель.



**Problems of reforming defense procurement and ways to solve them to maintain the economic stability of the state under martial law and achieve economic security in the post-war development of Ukraine**

**Pavlo Parkhomenko**

Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Financial Support, Institute of Logistics and Support of Troops (Forces) of the National Defense University of Ukraine, Air Force Avenue, 28, Kyiv, 03049, Ukraine, E-mail: p\_parhomenko@ukr.net,  
ORCID: ID <https://orcid.org/0000-0002-1026-3723>

**Oleksandr Demeniev**

Ph.D. in Technical, Associate Professor, Senior Lecturer, Department of Economics and Financial Support, Institute of Logistics and Support of Troops (Forces), National Defense University of Ukraine, 28 Air Force Avenue, Kyiv, 03049, Ukraine, E-mail: ratushniak-fin@i.ua,  
ORCID: ID <https://orcid.org/0000-0003-2804-1456>

**Serhiy Ratushnyak**

Adjunct of the Department of Economics and Financial Support, Institute of Logistics and Support of Troops (Forces), National Defense University of Ukraine, 28 Air Force Avenue, Kyiv, 03049, Ukraine, E-mail: ratushniak-fin@i.ua,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9008-1064>

**Olena Chernyavska**

Head of the Training Laboratory of the Department of Economics and Financial Support, Institute of Logistics and Support of Troops (Forces) of the National Defense University of Ukraine, 28 Air Force Avenue, Kyiv, 03049, Ukraine, E-mail: olenadon1987@gmail.com,  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6882-0553>



**Abstract.** *The article provides an analytical review of the problems of reforming the defense procurement system in Ukraine, which was initiated by the Law of Ukraine “On Defense Procurement” dated July 17, 2020 and continues today in the direction of bringing Ukraine’s defense procurement in line with NATO best practices. It is shown that defense procurement is one of the components of managing the state’s security and defense sector, a means of maintaining the state’s economic stability under martial law and a way to achieve economic security in the post-war development of Ukraine. The problems of defense procurement are analyzed for two conditional periods: before the start of the Russian Federation’s aggression against Ukraine and during the repulsion of the aggression. The search measures of the Government and the Ministry of Defense of Ukraine to solve the problems are highlighted and generalized: adjusting the regulatory framework; changing the architecture of the defense procurement system; creating and establishing the activities of professional procurement agencies; decentralization of procurement at the level of commands of types and branches of troops and military units (institutions); introduction of internal and state audit of defense procurement; introduction of procurement under framework agreements; digitalization of interaction between the Ministry of Defense of Ukraine and manufacturers and suppliers of goods under defense procurement.*

*The positive results achieved in reforming procurement in the context of increasing financing for procurement of logistics assets and weapons and increasing the share of Ukrainian companies as manufacturers and suppliers of goods, works and services under defense procurement are summarized, which contributes to the development of the national economy and strengthens the defense capability of the state.*

*The directions of the state budgetary and financial policy in the field of national security and defense for 2025-2026 are identified and considered, which are directly related to defense procurement.*

*Further prospects for reforming defense procurement are shown in the context of the adapted Annual National Program of Ukraine-NATO Cooperation for 2024*



and the Strategic Review of Ukraine-NATO Defense Procurement, approved at the 75th NATO Summit on July 9-11, 2024 in Washington.

**Keywords:** defense procurement, defense procurement transformations, defense procurement challenges, defense procurement system architecture, agencies, oversight boards, agency performance, framework agreements, budget and financial policy, evaluation of the effectiveness of the use of budget funds in defense procurement programs, Strategic Review of Defense Procurement.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** Протягом останніх 5 років в Україні триває реформування системи оборонних закупівель з метою наближення її до стандартів ЄС/НАТО [1] і виконання завдань Стратегічного курсу у сфері економічної безпеки держави та підвищення стійкості національної економіки до впливу зовнішніх і внутрішніх викликів та загроз визначеному у Стратегії економічної безпеки України на період до 2025 року (затвердженій Указом Президента України від 11 серпня 2021 року № 347/2021).

Незважаючи на виконану на урядовому та на зацікавлених відомчих рівнях велику науково-дослідницьку, нормотворчу та практичну роботу, розпочата у лютому 2022 року агресія РФ проти України висвітлює суттєві недоліки та недоробки у багатьох аспектах процедур оборонних закупівель та вимусила законодавців, урядовців і державних замовників з оборонних закупівель у стислі строки приймати негайні заходи із усунення або мінімізації виявлених негативів.

Як зазначено у [2], національні оборонні закупівлі - це одна з компонентів національного управління безпекою та управління сектором безпеки і оборони держави. Продовження реформи системи оборонних закупівель визначена одним із основних завдань для України у 2024 році в рамках адаптованої Річної національної програми (аРНП) співробітництва Україна – НАТО [3], визнаної на Саміті НАТО у м. Вільнюсі 11-12 липня 2023



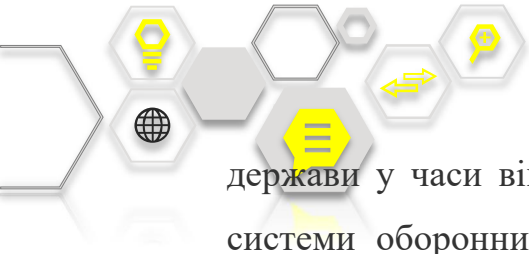
року ключовим національним політичним документом, що містить чіткі узгоджені пріоритети євроатлантичної інтеграції України, визначає завдання, необхідні для забезпечення їх ефективної планомірної реалізації та конкретні індикатори в оцінці успішності виконання відповідних завдань.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Розглянуті в даній статті проблеми становлення в Україні сучасної системи оборонних закупівель, гармонізованої із аналогічними системами провідних країн ЄС та НАТО але із вимушеними динамічними трансформаціями під умови воєнного стану в державі, поки що знаходяться на рівні постійно поновлюваних нормованих положень урядових та відомчих документів [1,3,4,5]. У науковому і професійному середовищі системно не досліджувалися і знаходяться на початковому етапі свого обговорення, усвідомлення, накопичення досвіду для подальшого дослідження та розв'язання.

**Мета** статті - висвітлення досягнутих результатів у реформуванні оборонних закупівель України та приведенні їх до відповідності міжнародним стандартам, виокремлення та аналіз проблемних питань у сфері вітчизняних оборонних закупівель в умовах воєнного стану в державі, узагальнення здійснених та запланованих дій органів державного і воєнного керівництва та поглядів у професійному середовищі на напрями і способи вирішення проблемних питань.

**Постановка завдання.** Довести до причетних до оборонних закупівель матеріали статті відповідно її мети *для привертання уваги* до проблемних питань у сфері оборонних закупівель в умовах воєнного стану в державі, *для пошуку* консолідованих позицій з їх вирішення у зацікавленому професійному середовищі та для нарощування подальшого системного досліджування проблемних питань у сфері оборонних закупівель задля досягнення економічної стійкості та забезпечення економічної безпеки держави на довготривалу перспективу.

**Виклад основного матеріалу.** Оборонні закупівлі стають надзвичайно важливим аспектом забезпечення воєнної та економічної безпеки і стійкості



держави у часи війни. Тим більш, що складне та поступове реформування системи оборонних закупівель триває в Україні майже 5 років, а умови воєнного стану в державі лише виявили прогалини та загострили проблемні питання у процедурах закупівель, які не були, а, можливо, і не могли бути вирішені своєчасно у мирний час.

## **1. Ретроспективний огляд реформування системи оборонних закупівель в Україні у 2020-2022 роках**

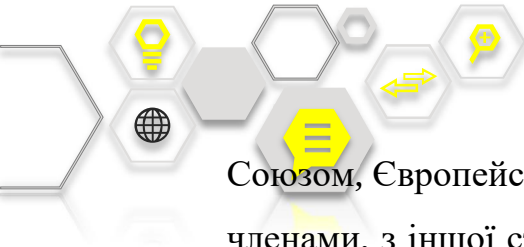
Як відомо, 17 липня 2020 року Верховна Рада прийняла Закон “Про оборонні закупівлі” [1] (далі – Закон), який набув чинності з 1 січня 2021 року. Однак, внаслідок продовження виконання оборонних замовлень за контрактами попередніх років, на протязі 2021 року ще не раз окремими нормативними документами продовжувалася дія Закону України “Про ДОЗ” 1999 року.

З 2022 року здійснення оборонних замовлень та закупівель відбувається виключно у відповідності до Закону. Для впровадження в практику положень Закону станом на 2024 рік розроблено більш 40 підзаконних актів.

Закон докорінно змінив законодавство у сфері оборонних закупівель. Системно знизив рівень секретності закупівель озброєння і військової техніки, закріпив засади державного і суспільного контролю у сфері оборонних закупівель а також започаткував поступовий перехід до державного підтвердження якості згідно відповідних стандартів ЄС/НАТО.

Закон визначив загальні правові засади планування, порядок формування обсягів та особливостей здійснення закупівель товарів, робіт і послуг оборонного призначення для забезпечення потреб сектору безпеки і оборони, а також інших товарів, робіт і послуг для гарантованого забезпечення потреб безпеки і оборони, а також порядок здійснення державного і демократичного цивільного контролю у сфері оборонних закупівель.

Цей Закон також започаткував гармонізацію законодавства України у сфері оборонних закупівель з положеннями Директиви 2009/81/ЄС відповідно до Угоди про Асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським



Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, та наближення України до стандартів країн-членів НАТО та ЄС.

На сьогодні Закон “Про оборонні закупівлі” зазнав три редакції із змінами, внесеними відповідно Законами № 2526-IX від 16.08.2022, № 2958-IX від 24.02.2023 та № 3589-IX від 22.02.2024 для урахування особливостей здійснення оборонних закупівель у період правового режиму воєнного стану в державі.

Одним з найважливіших викликів у новій системі оборонних закупівель стала підготовка аналітичної інформаційної системи – Електронного реєстру учасників відбору й виконавців державних оборонних контрактів. Через цей реєстр може бути надіслано запрошення до участі в закритих оборонних закупівлях, а через його інформаційну систему надано необхідні дані для стратегічного планування. Однак Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України (Мінстратегпром), яке мало створити цю аналітичну інформаційну систему не зміг своєчасно запустити її у повному обсязі.

Закон створив необхідні механізми для запровадження 3-річного планування оборонних закупівель і належних механізмів закупівель для закритих (засекречених) процедур, підвищивши в такий спосіб конкуренцію та прозорість в оборонній промисловості.

У січні — лютому 2022 року Верховна Рада України розглянула 4 варіанти проекту зведеного 3-річного плану закупівель товарів, робіт і послуг за закритими (засекреченими) закупівлями й річного плану закупівель товарів, робіт і послуг оборонного призначення для МО України і, тим самим, започаткувала належний парламентський нагляд за плануванням відкритих процедур закупівель.

## **2. Трансформації системи оборонних закупівель від початку агресії рф**

Широкомасштабна агресія рф проти України з 24.02.22 загальмувала розпочатий процес поступового впровадження в практику оборонних



закупівель всіх норм Закону. І, в першу чергу, тих, що пов'язані із проблемами зниження рівня секретності заради підвищення прозорості та конкурентоспроможності закупівель для запобігання завищенню цін на предмети закупівель та корупційних ризиків із витратами оборонних бюджетних асигнувань.

*Трансформації системи оборонних закупівель від початку агресії рф* можна назвати як “крок назад” у часи до 2020 року, до прийняття Закону. А основні зміни у процедурах закупівель, віддзеркалені у Законах [4,5] та Постановах КМ України [6,7], в форс-мажорних умовах введення воєнного стану в державі, *можна стисло узагальнити такими заходами:*

майже негайна зміна процедур закупівель, їх засекречення та перехід від конкурентних процедур до прямих контрактів ;

дозвіл державним замовникам проводити певні оборонні закупівлі без належних процедур, установлених законами “Про державні закупівлі” й “Про оборонні закупівлі”;

відкладення формування 3-річних планів закупівель;

призупинення оприлюднення інформації про оборонні закупівлі та повернення до оприлюднення тільки після закінчення воєнного стану.

По суті, ці заходи слід визнати необхідними і своєчасними з міркувань національної безпеки, особливо у перші критичні місяці воєнного стану. Але, тем не менш, в результаті без перед контрактного відбору виробників та постачальників рівень конкуренції значно знизився та був унеможливлений цивільний (громадський) контроль, оскільки всі дані щодо оборонних закупівель в умовах воєнного стану в державі було вилучено з публічного доступу. Ці зміни звузили можливості компаній брати участь у процесах відбору контрактів на оборонні закупівлі, оскільки до відповідних оголошень не було публічного доступу.

В той же час *значне збільшення фінансування оборонного бюджету* (від 127,52 млрд грн у 2021р., до 1142,87 млрд грн у 2022р. та 2097,62 млрд грн у 2023р., на 2024 р. заплановано 1545,8 млрд грн [8]) *й потреб* військових

формувань в товарах, послугах і роботах призвело до збільшення кількості процедур оборонних закупівель та загострила проблему завищення цін та корупційних зловживань. До речі, Міністерство оборони України станом на квітень 2024 року вже мало чинних контрактів на закупівлю озброєння та військової техніки на суму 582,2 мільярда гривень, майже 50% з них укладені з українськими виробниками.

Слід зазначити, що збільшення фінансування оборонного бюджету України співзвучно із загальною та стійкою тенденцією останніх років і на тривалу перспективу у зростанні видатків на оборону та безпеку для країн НАТО (рис. 1).

І ця тенденція у цілому не протирічить вказаному вище частковому зменшенню видатків на оборону та безпеку України та видатків на Міністерство оборони України на 2024 рік у порівнянні із 2023 роком, яке викликане тимчасовим затриманням у надходженні фінансової допомоги наприкінці 2023 – початку 2024 року від країн партнерів і перенаправленням частини ВВП країни на підтримку інших галузей національної економіки (рис. 2).

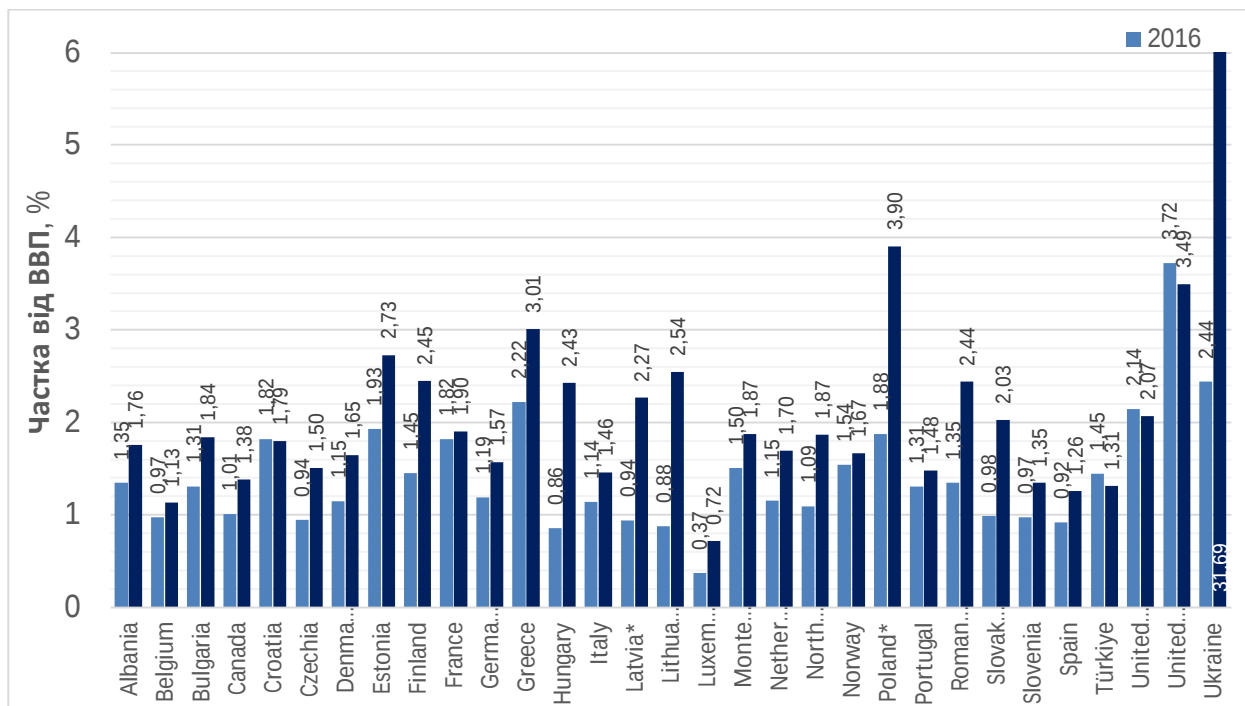


Рис. 1 Порівняння видатків на оборону та безпеку (країни НАТО 2016 і 2023 рік) Складено на основі даних сайту НАТО.]

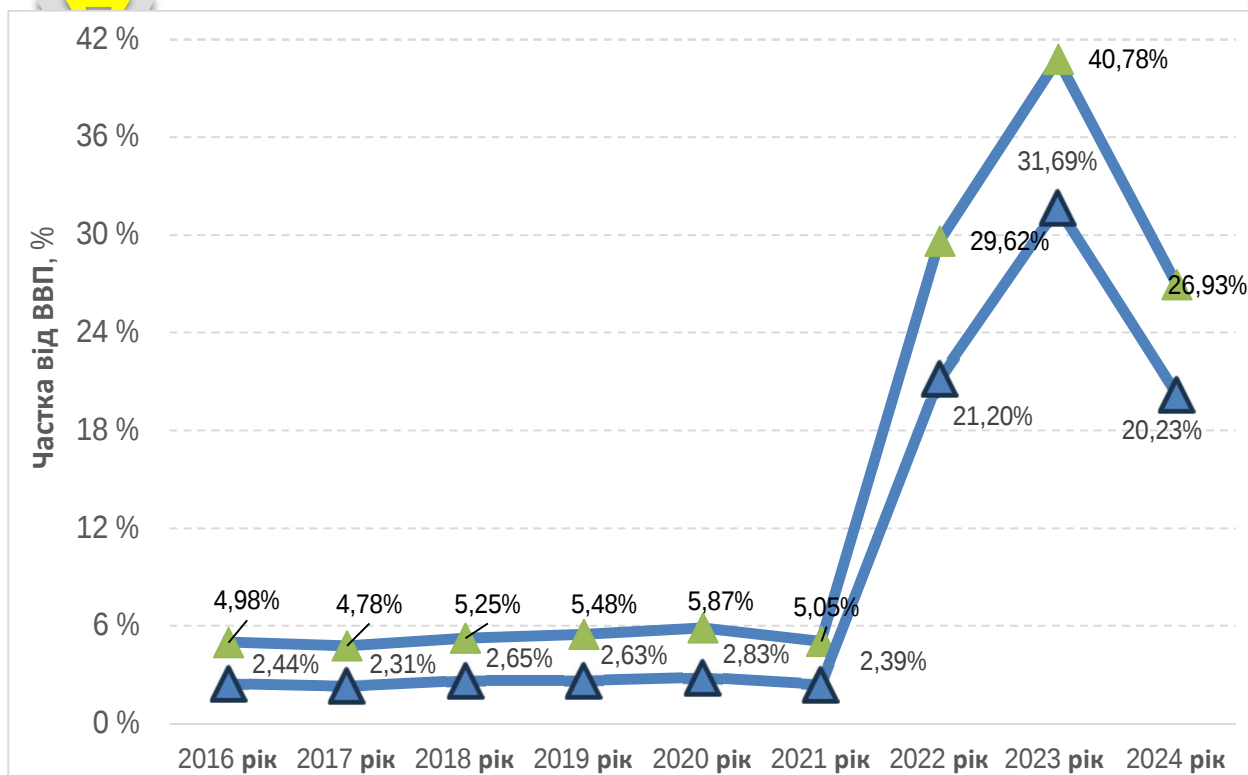


Рис. 2 Видатки на сектор оборони в тому числі на МОУ 2016 – 2024 роки

**В результаті** поєднання стрімкого збільшення секретності, зниження конкурентоспроможності та унеможливлення цивільного контролю в умовах значного зростання фінансування і браку професійних процедур закупівель **породили** (а точніше сказати – **відродили**) вже у перші тижні воєнного стану **багато проблем у сфері оборонних закупівель**. Деякі з них проявили себе через відомі скандальні публікації у 2022-23 роках щодо аномального перевищення цін на продовольчі закупівлі для ЗС України та корупційні зловживання високо посадовців. А в цілому, згідно аналізу та узагальнення публікацій у електронних засобах інформації України, наприклад [10], **це наступні проблеми:**

пониження або навіть відсутність конкуренції у широкій номенклатурі закупівель;

без дієвості відносно нової, створеної структури - Реєстру учасників відбору та виконавців державних оборонних контрактів;



потреба у спеціалізованому професійному органі, здатному у *стислі строки безпосередньо організовувати та проводити* саме ефективні будь які процедури оборонних закупівель;

зниження громадського та парламентського контролю внаслідок засекречення процедур оборонних закупівель;

вимушене призупинення виконання Закону України “Про оборонні закупівлі” у повному обсязі.

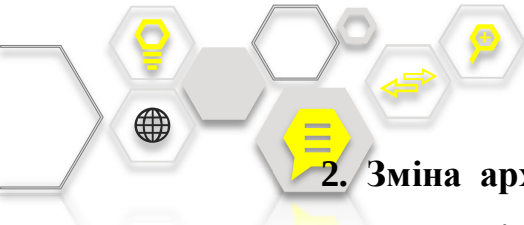
### **3. Заходи з розв’язання проблем у сфері оборонних закупівель, виявлених за досвідом воєнного стану в державі**

Для вирішення зазначених проблем оборонних закупівель Урядом у 2022-24 роках були здійснені низка термінових заходів, як шляхів з розв’язання або мінімізації цих проблем. У цілому, ці заходи (шляхи) можуть бути узагальнені у шості пунктах.

**1. Корегування нормативної бази.** Негайно, у перші дні агресії, почалось та неодноразово продовжувалось корегування, оновлення та уточнення нормативної бази стосовно особливостей здійснення оборонних закупівель в умовах воєнного стану. *Зокрема, зміни у Законі “Про оборонні закупівлі” та у постановах КМ, що його розвивають, які породжені практикою застосування Закону та особливостями періоду дії правового режиму воєнного стану в державі. Зміни стосуються доповнень, уточнень, спрощень або виключень у статтях Закону щодо: Повноважень КМ (ст.4); Контролю у сфері оборонних закупівель (ст.14); Видів закупівель (ст.16), Кваліфікаційних критеріїв до учасників закупівель (ст.22); Особливостей подання скарг та строків їх розгляду (ст.23); Особливостей врахування витрат та рівня прибутку у складі ціни державних контрактів (договорів) які укладені за неконкурентною процедурою закупівель (ст.30).*

*Повністю перероблений розділ IV “Особливості здійснення оборонних закупівель на період дії правового режиму воєнного стану”. Було “Спрощений відбір без застосування електронної системи закупівель”.*

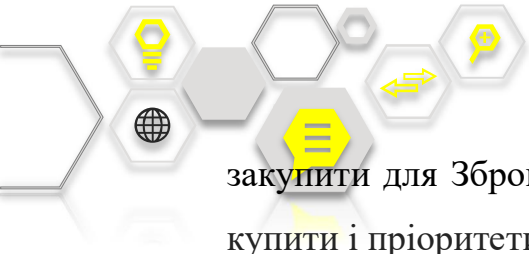
Прийняті нові Закони, наприклад, [4,5].



**2. Зміна архітектури системи оборонних закупівель. Створення і налагодження діяльності професійних агенцій закупівель.** Відповідно до практик НАТО докорінно змінилася архітектура закупівель. У 2023 році у МО було заявлено про реорганізацію *закупівельних функцій* двох департаментів МО: Департаменту ресурсного забезпечення МО України (до 1.06.2023р. - Департамент державних закупівель та постачання матеріальних ресурсів), призначеного для публічних закупівель загального порядку і Департаменту військово-технічної політики, розвитку озброєння та військової техніки, призначеного, серед іншого, для закупівель ОВТ. МО розділило функції формування політики закупівель та реалізації закупівель і, таким чином, перейшло на стандарти Північноатлантичного союзу (НАТО), для наближення взаємо сумісності в питаннях організації закупівель, бюджетного процесу, доброчесності та повноважень виконавчих інституцій [12].

Мета зазначених трансформацій системи оборонних закупівель - вибудувати роботу закупівельних агенцій, які будуть забезпечувати ЗС України за найкращими міжнародними стандартами корпоративного управління. Реорганізація полягає у переведенні оборонних закупівель на модель держав-членів НАТО, яка передбачає створення двох спеціалізованих закупівельних агенцій: для закритих та для відкритих процедур закупівель. Раніше ці функції зосереджувалися безпосередньо в Міноборони, що призводило до конфлікту інтересів та корупційних ризиків під час закупівель.

Відтепер система закупівель для потреб МО та ЗСУ - це дворівнева система, де *міністерство через новостворений Департамент політики закупівель МО України* встановлює політику закупівель (розроблення проєктів законів та інших нормативно-правових актів за напрямом оборонних закупівель), процедури, методології та стандарти централізованих і децентралізованих оборонних закупівель, визначає потреби і пріоритети у поставках для ЗСУ товарів, робіт, послуг та забезпечує контроль їх якості але відмовилося від функції закупівель. Тобто, ГШ ЗС доводить до Міністерства оборони конкретний перелік потреб - зброї, боєприпасів, тощо, які необхідно



закупити для Збройних сил України. Міноборони разом з ГШ визначає, що купити і пріоритети виходячи із реалій бюджетного фінансування і потреб ЗС і фронту. Пошук груп товарів і безпосередні закупівлі, передані двом професійним окремим агенціям, які мають форму державних підприємств — державне підприємство Міноборони “Агенція оборонних закупівель”, скорочена назва – ДП МО “АОЗ” (створене 17.06.2022р. для супроводження засекречених оборонних закупівель - озброєння, тощо) [12] та державне підприємство Міноборони “Державний оператор тилу” (первинна назва до грудня 2023р. - державне підприємство Міноборони “Агенція закупівель у сфері оборони”, створене 4.11.2022р. для супроводження незасекречених закупівель - тилове майно: харчі, взуття, одяг та інше побутове забезпечення для військових, паливо-мастильні матеріали, тощо) [13]. Скорочена назва – ДП МО “ДОТ”.

Агенції є незалежними від бюрократичних процедур Міністерства оборони, яке не може впливати на перебіг закупівель агенціями. Директори агенцій є більш вільними в питаннях кадрової політики, можуть залучати професійних закупівельників і логістів з метою проведення якісних закупівель. І також вони є більш вільні у прийнятті рішень щодо поточної організації закупівель.

Постановою КМ України Агенція оборонних закупівель визначена службою державного замовника - Міністерства оборони.

Таким чином, створення Агенцій спрямоване на розв’язання зазначеної вище проблеми - потреби у спеціалізованому професійному органі, здатному *безпосередньо організовувати та проводити* будь які процедури оборонних закупівель, у тому числі і запровадження прямої контрактації зі світовими виробниками озброєнь. Як відомо, в НАТО є такий професійний орган - агенція, що називається NATO Support and Procurement Agency (NSPA). Агенція здійснює закупівлі зброї і тилових товарів для військ для понад 30 країн-членів НАТО.



Департамент політики закупівель МОУ розроблятиме нормативні акти з діяльності агенцій та й контролюватиме їх фінансову діяльність.

Політика Міністерства оборони спрямована на пріоритетні закупівлі товарів виготовлених на території України, у вітчизняного виробника. Адже оборонні закупівлі це не просто одно разовий акт, а це інвестиція в розвиток вітчизняного ОПК. Тому кожен контракт у 2024 році є гарантією, що українські підприємства будуть спроможними виготовити ще більше ОВТ у наступних роках. І таким чином - це гарантія суверенітету і національної безпеки України, засіб підтримання економічної стійкості держави в умовах воєнного стану та шлях до досягнення економічної безпеки у повоєнному розвитку України

На сьогодні створені Агенції АОЗ і ДОТ знаходиться у процесі нарощування своїх можливостей, встановлення співробітництва та перейняття досвіду подібних інституцій країн НАТО. Поки що Агенції покладаються на особисті відносини між керівниками Агенцій та Міністерства оборони і ЗС України для консультування та ув'язування планування та закупівель. Однак, цей процес має бути інституціоналізований та формалізований (через сервісну угоду між програмами та проєктами МОУ/ЗСУ та Агенціями).

У квітні 2024 року був розпочатий процес створення незалежних наглядових рад за участі міжнародних партнерів. Повідомлялося, що наглядові ради у Агенціях складатимуть з п'ятих членів: трьох незалежних зовнішніх та двох представників держави [14]. Одне із головних завдань при створенні наглядових рад у Агенціях - залучити кваліфікованих членів наглядової ради, які допоможуть забезпечити високі стандарти роботи в оборонних закупівлях.

Зокрема, до компетенції наглядової ради належатиме:

погодження проєктів стратегії агенції, фінпланів та інвестпланів;

створення системи корпоративного управління;

контроль керівництва та узгодження інтересів: встановлення показників ефективності діяльності директора, контроль виконання та оцінка



результатів його діяльності, розгляд звіту директора та затвердження заходів за результатами його розгляду, затвердження кандидатур заступників директора;

аудит, призначення та припинення повноважень керівника підрозділу внутрішнього аудиту;

сприяння прозорості діяльності Агенції.

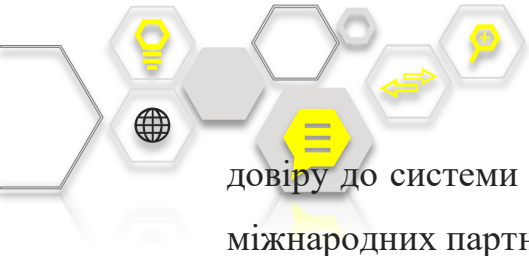
Однак, на практиці створення наглядових рад виявилось складним та довготривалим процесом. У травні очікувалося визначення незалежних членів та представників держави до наглядової ради ДОТ, а вже у червні наглядова рада мала працювати.

Повідомлялося, що станом на кінець червня 2024 року завершувалося створення наглядової ради Агенції оборонних закупівель. У списку на посади незалежних членів наглядової ради АОЗ розглядалися 12 кандидатів із шести країн світу. Окрім чотирьох громадян України, планувалися на співбесіди із представниками Міноборони по два кандидати зі США, Великої Британії, Польщі та по одному з Німеччини та Франції. Конкурсний відбір буде завершено після призначення трьох незалежних членів до наглядової ради [15].

Серед необхідних компетенцій майбутніх членів наглядової ради ДП АОЗ заявлені такі: закупівлі та логістика; бізнес-стратегія та розвиток; корпоративне управління та комплаєнс; фінанси та аудит; міжнародні відносини; управління ризиками.

І лише 11.10.24 року міністр оборони Рустем Умеров повідомив, що Кабінет Міністрів погодив призначення кандидатів на посади членів наглядових рад двох закупівельних агенцій Міноборони — “Агенція оборонних закупівель (АОЗ)” та “Державний оператор тилу” (ДОТ) [16].

За словами міністра, наглядові ради - важливий елемент для ефективного, відкритого та прозорого управління закупівлями. Призначення їх є важливим кроком до відповідності міжнародним стандартам. Це гарантує незалежний контроль за процесами, мінімізує корупційні ризики та підвищує



довіру до системи оборонних закупівель як всередині України, так і з боку її міжнародних партнерів.

У склад наглядових рад увійшли українські та міжнародні експерти, що дозволить інтегрувати найкращий світовий досвід у реформування оборонних закупівель і взагалі - оборонної сфери України.

Наглядові ради будуть незалежними у своїй діяльності, адже більшість членів були відібрані через відкриті конкурси.

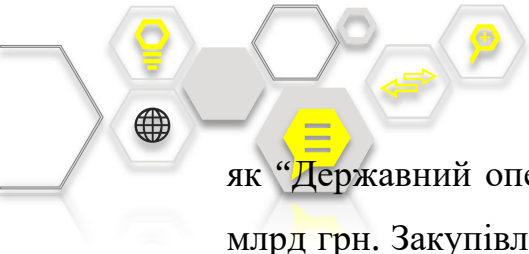
Зокрема, як повідомляв Укрінформ, Міністерство оборони для конкурсного відбору отримало список кандидатів із шести країн світу на посади незалежних членів наглядової ради Агенції оборонних закупівель.

Кожна рада складається з п'яти членів, два з яких є представниками України (у рангах заступників міністрів та представників громадських організацій) з багаторічним досвідом у сферах управління державними фінансами, публічних закупівель, соціальної політики, а три – незалежними представниками зовнішніх міжнародних структур (НАТО, провідних компаній) з великим досвідом роботи у сферах оборонних інвестицій, аудиту, корпоративних фінансів, логістики.

За словами міністра, Міноборони має стратегічну мету об'єднати всі свої функціональні агентства відповідно до стандартів НАТО. Крім агенцій АОЗ і ДОТ в майбутнє об'єднання, де будуть реалізовані функції “закупівлі, логістика, контракти, вимірювання, ефективність”, має також увійти ще не створене агентство із закупівлі безпілотників. Однак, поки що зазначена мета розглядається як просто “дорожня карта” на шляху до стандартів НАТО.

### **Результативність роботи Агенцій АОЗ і ДОТ.**

У травні 2024 за даними Міноборони десятки мільярдів гривень було спрямовано на закупівлю тилового майна та озброєння [17]. А у серпні повідомлялося, що закупівельні агенції Міноборони за кошти держбюджету 2024 року уклали контракти на постачання озброєння та тилового майна на загальну суму понад 280 млрд грн. [18]. Зокрема, “Агенція оборонних закупівель” уклала контракти на постачання озброєння на 222,2 млрд грн, тоді

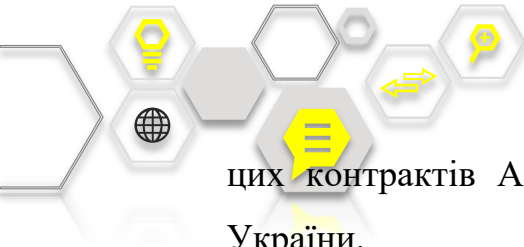


як “Державний оператор тилу” забезпечив закупівлі тилового майна на 61,7 млрд грн. Закупівлі включають сучасні системи озброєння, боєприпаси, одяг, індивідуальні засоби захисту, продукти харчування тощо та дозволять значно підвищити оперативну ефективність військових підрозділів, зміцнити їхню бойову готовність і адаптивність до сучасних умов бойових дій. Варто зазначити, що значна частина цих закупівель здійснюється у вітчизняних виробників. Частка українських компаній в оборонних закупівлях нелетального призначення досягнула 80%, а летального – до 70%. І це – дуже важливий результат. За деякими напрямками, як-от БПЛА, майже 100% коштів АОЗ спрямовує на контрактування у вітчизняних виробників. Йде робота над переходом АОЗ до довгострокових контрактів.

Підтримка державними замовленнями вітчизняних оборонних компаній зміцнює обороноздатність держави і сприяє розвитку національної економіки. Державні витрати є шансом для української промисловості розвивати свої підприємства під час війни, створювати робочі місця, зберігати виробництва, сплачувати податки

Позитивна динаміка нарощування фінансування і здійснення оборонних закупівель продовжувалася і у другий половині поточного року, хоча і з деякими непорозуміннями.

Згідно офіційної заяви АОЗ [19] обсяг бюджетного фінансування на закупівлю озброєння та військової техніки, виділеного на Агенцію у 2024 році за загальним фондом відповідної бюджетної програми склав 306,7 млрд грн. З них вже було взято бюджетні зобов’язання задля фінансування вже укладених контрактів на потреби ЗС України на суму 282,9 млрд грн, що складає 92% від загального бюджету. Тобто, станом на 30 листопада АОЗ мала вільний обсяг ресурсу в обсязі 23,8 млрд грн, доступний для реалізації програм із закупівель ОВТ, зокрема, для фінансування уже підготовлених державних контрактів на закупівлі критичної номенклатури боєприпасів з метою використання цих коштів до кінця поточного року та гарантованого забезпечення ЗС України необхідними боєприпасами. Про наявність проєктів



цих контрактів Агенція неодноразово інформувала Міністерство оборони України.

Тем не менш, МО України прийняло рішення про зняття 23 млрд грн з бюджету АОЗ на закупівлю товарів оборонного призначення. Агенція звернулася до МО України із запитом про виділення додаткового фінансування — для невідкладного укладання та фінансування напрацьованих державних контрактів на постачання критичної номенклатури боєприпасів для ЗС України.

ДОТ у 2024 році розмістив лотів на закупівлю необхідних товарів для ЗС України на загальну суму 92 млрд грн [20]. У ході відкритих торгів ці товари було придбано за 75 млрд грн. Таким чином вдалось заощадити 17 млрд грн., які були спрямовані на додаткові потреби українських військових, *на зміцнення обороноздатності країни.* зокрема, на:

- закупівлю додаткового палива, мастил та рідин;
- централізовану закупівлю паливних талонів – вперше в історії;
- добові польові набори продуктів;
- засоби захисти для військових (бронежилети та шоломи).

У цілому ці результати демонструють ефективність реформ у сфері закупівель.

**3. Створення Департаменту планування тилового забезпечення.** Як подальший розвиток напряму професіоналізації і спеціалізації оборонних закупівель, наприкінці березня 2024 року у Міноборони було створено новий структурний підрозділ – Департамент планування тилового забезпечення. Передбачалося, що він формуватиме довгострокові плани закупівель для ЗС – продовольство, речове майно, пально-мастильні матеріали, а також технічні засоби тилу [17].

Основним завданням Департаменту було визначено мінімізувати кількість екстрених запитів на термінову закупівлю, формувати річний план закупівель товарів. Як правило, екстрені закупівлі супроводжувалися ризиками щодо якості та ціни товару. Передбачалося, що Департамент



формуватиме обсяги необхідних для закупівлі товарів та послуг – задля задоволення отриманих від Командування сил логістики потреб. Спеціалісти департаменту досліджуватимуть ринок, моніторитимуть ціни та визначатимуть *орієнтовну* вартість. Безпосередньо закупівлі реалізовуватиме ДП МО “Державний оператор тилу”.

*Однак, у серпні 2024 року Міноборони зупинило діяльність Департаменту планування тилового забезпечення, з покладанням функції визначення орієнтовної вартості на ДОТ.*

**4. У МО були започатковані** внутрішній й державний аудит оборонних закупівель, децентралізація закупівель на рівні командувань видів та родів військ і військових частин (установ).

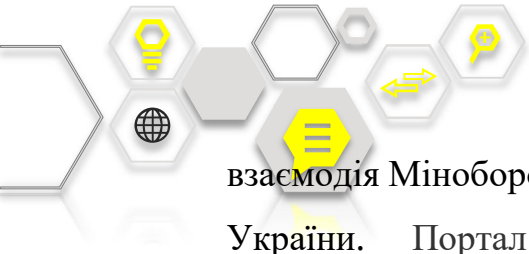
**5. Запровадження закупівель за рамковими угодами.** Для розв’язання протиріч між вимогами необхідної виправданої секретності закупівель та досяжності необхідного громадського контролю та для запобігання корупційним зловживанням 1.02.2024р. Уряд істотно вдосконалив процедури оборонних закупівель. У системі Prozorro запроваджується новий інструмент - рамкова угода, за якою буде відбуватися, зокрема, постачання пально-мастильних матеріалів, продуктів харчування, військової форми, а також дронів для потреб Сил оборони.

Рамкова угода - це конкурентний метод закупівель, що передбачає укладення державного контракту (договору) за результатами відбору кандидатів, включених до такої рамкової угоди після кваліфікаційного відбору [21].

Закупівлі за рамковими угодами буде здійснювати ДП “ДОТ” та Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації.

**6. Переведення у цифровий формат взаємодії Міністерства оборони України з виробниками та постачальниками товарів оборонних закупівель.**

У липні 2024 року Міністерство оборони України презентувало новий портал “Партнер МОУ”, завдяки якому переводиться у цифровий формат



взаємодія Міноборони з виробниками та постачальниками тилового майна ЗС України. Портал розроблений Департаментом політики закупівель Міноборони за підтримки Спеціального радника з питань оборони Посольства Великої Британії в Києві [22].

Портал призначений для розширення кола постачальників, налагодження ефективної комунікації між Міністерством оборони та виробниками (постачальниками), залучення нових гравців ринку та забезпечення максимальної прозорості у закупівельному процесі. Це зробить процес постачання тилового майна ефективнішим та зручнішим як для бізнесу, так і для Міністерства оборони і має призвести до зростання конкуренції і, очікувано, до зменшення цін при збереженні якості продукції.

На порталі можливе викладення всієї необхідної технічної документації, стосовно вимог до продукції для ЗСУ. Через новий сайт підприємці зможуть швидко та зручно подати зразки тилового речового забезпечення на затвердження Міністерству оборони.

Завдяки запуску порталу спрощується процедура отримання довідок для бізнесу, необхідних для участі у тендерах закупівельної агенції Міноборони “Державний оператор тилу”.

Станом на листопад через портал надійшло вже 225 заяв [23]. Серед них запити на військово-дослідні випробування, роз'яснення та заяви на отримання актів відповідності тилового майна нормативно-технічній документації Міністерства оборони. За результатами розгляду заяв на акти відповідності Міноборони видало 68 позитивних рішень. Наразі 22 заяви ще перебувають у процесі розгляду.

Перші результати роботи цифрового порталу “Партнер МОУ” свідчать про зацікавленість виробників та постачальників у співпраці з Міноборони та готовність контрагентів відповідати сучасним вимогам. Загалом за період з 2 серпня по 18 листопада 4200 користувачів переглядали чи користувались платформою “Партнер МОУ”.



Міноборони продовжить вдосконалювати платформу для забезпечення ще більшої ефективності співпраці з бізнесом. Зокрема, запустило особистий кабінет для постачальників ЗСУ на цифровому порталі “Партнер МОУ”. Завдяки цьому контрагенти мають змогу в режимі реального часу відстежувати статус своїх заяв. У разі зміни статусу заявник отримає сповіщення на електронну пошту. Крім того, кабінет дозволить зберігати всю історію заяв. Також на цифровому порталі є чат для прямого спілкування з адміністраторами сайту.

В контексті теми статті і для констатації посилення розуміння на державному рівні значення ефективних оборонних закупівель, як одного із засобів підтримання і нарощування військових спроможностей та економічної стійкості держави в умовах воєнного стану та шляху до досягнення економічної безпеки у повоєнному розвитку України, доцільно звернути увагу на те, що серед ***напрямів спрямування державної бюджетної та фінансової політики*** у сфері національної безпеки і оборони на 2025 – 2026 роки зазначені і такі, які безпосередньо пов’язані із оборонними закупівлями [8], а саме:

а) видатки на безпеку і оборону визначено основним пріоритетом бюджету на середньострокову перспективу;

б) у середньостроковій перспективі державну бюджетну політику у сфері національної безпеки і оборони на 2025 – 2026 роки буде спрямовано на:

*формування необхідних спроможностей для гарантування мирного майбутнього України ...;*

*оснащення Збройних Сил України та інших складових сил оборони і сил безпеки новітнім озброєнням та військовою технікою;*

*запровадження нових підходів в оборонних закупівлях з метою підвищення їх прозорості, конкурентності та відповідності стандартам НАТО;*



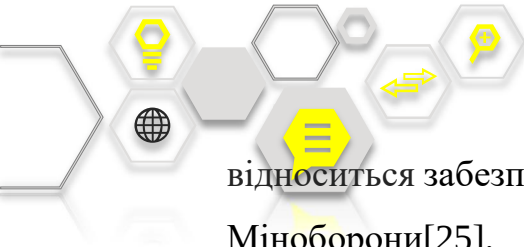
*посилення спроможностей оборонно-промислового комплексу шляхом впровадження сучасних технологій і замкнених циклів виробництва озброєння і військової техніки, зокрема на основі кооперації з державами-партнерами.*

На 2025 рік Державний бюджет України передбачає спрямування 26,3% валового внутрішнього продукту України або 2,23 трлн грн на безпеку і оборону держави, що на 47,6 млрд грн більше, ніж у 2024 році [24]. На грошове забезпечення військових передбачено 1,16 трлн грн – це на 10 млрд грн більше, ніж у 2024 році. На закупівлю та оновлення озброєння буде виділено 739 млрд грн – це дозволить модернізувати армію, забезпечивши її сучасними системами озброєння для ведення ефективних бойових дій. 55,1 млрд грн підуть на модернізацію виробничих потужностей оборонної промисловості та розвиток новітніх технологій.

У свою чергу, заплановане зростання витрат на оборонні закупівлі актуалізує необхідність створення нових підходів до оцінювання ефективності (результативності) використання коштів на виконання бюджетних програм Міністерства оборони України, які забезпечують оборонні закупівлі.

Слід додати що реформа системи оборонних закупівель України і приведення її у відповідність до найкращих практик НАТО визначена одним з основних завдань для України у 2024 році у заходах реалізації адаптованої Річної національної програми (аРНП) співробітництва Україна – НАТО на 2024 рік, спрямованої на розвиток спроможностей сектору безпеки і оборони України та досягнення взаємосумісності із НАТО.

Міністерство оборони України визначено координатором сил оборони, що має забезпечити системні зміни на шляху до вступу України в НАТО. Для цього вжиті інституційні та організаційні заходи. Зокрема, розроблений та затверджений Міністром оборони України План заходів Міністерства оборони та Збройних Сил України з реалізації аРНП на 2024 рік. Погоджений план передбачає більше 50 заходів Міноборони в рамках 17 цілей, які мають бути виконані протягом цього року. До основних заходів 2024 року, зокрема,



відноситься забезпечення ефективного функціонування закупівельних агенцій Міноборони[25].

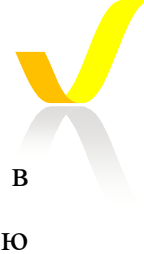
Крім Міноборони до переліку виконавців аРНП на 2024 рік відноситься і Міністерство економіки України, яке визначено головним виконавцем завдань аРНП у рамках цілі 4 “Економічна безпека і відновлення України” , а саме - *відновлення економічної стійкості України* шляхом виконання у 2024 році Стратегії економічної безпеки України на період до 2025 року.

Загальну координацію та моніторинг виконання Міністерством економіки України завдань в рамках реалізації адаптованої Річної національної програми на 2024 рік покладено на департамент економіки безпеки і оборони.

Розглянуті чисельні трансформації з 2020 року системи оборонних закупівель України неможна вважати завершеними. Подальше її удосконалення пов’язане із розвитком оборонних закупівель у напрямку наближення до найкращих євроатлантичних практик відповідно до рекомендацій, викладених у Стратегічному огляді оборонних закупівель, затвердженому офіційно на 75-му саміті НАТО 9-11.07.24р. у Вашингтоні .

Розробку огляду координував Департамент політики закупівель Міністерства оборони України у співпраці з представниками НАТО. Ключові рекомендації огляду включають забезпечення взаємосумісності оборонних закупівель України та НАТО, розвиток довгострокового планування в закупівлях, удосконалення процедур укладання прямих угод та організації конкурсних закупівель, а також унормування рівня таємності оборонних закупівель. У цей час триває робота над Планом впровадження рекомендацій огляду для підготовки стратегічних змін у системі та процесах оборонних закупівель України.

**Висновки.** З проведеного у статті аналітичного огляду стану, проблем і результатів 5-ти річного реформування системи оборонних закупівель в Україні та шляхів вирішення проблем для підтримання економічної стійкості держави в умовах воєнного стану та досягнення економічної безпеки у повоєнному розвитку України витікають наступні висновки.



1. З прийняттям у липні 2020 Закону “Про оборонні закупівлі” в Україні здійснюється реформування системи оборонних закупівель з метою наближення її до стандартів ЄС/НАТО і виконання завдань Стратегічного курсу у сфері економічної безпеки держави та підвищення стійкості національної економіки визначеному у Стратегії економічної безпеки України на період до 2025 року.

2. За змістом дій і заходів у реформуванні оборонних закупівель можна виділити два умовних періоди: до початку агресії РФ проти України, на якому йшло поступове впровадження в практику всіх норм Закону та з початку відбиття агресії, на якому у форс-мажорних обставинах воєнного часу відбулося значне збільшення фінансування оборонного бюджету, стрімке вимушене збільшення бюджетних витрат, збільшення обсягу оборонних закупівель та виявилися прогалини і загострилися проблеми у процедурах закупівель воєнного стану в державі, які не були своєчасно передбачені та вирішені у мирний час.

3. Проаналізовані проблеми узагальнені у статті як такі:

пониження або навіть відсутність конкуренції у широкій номенклатурі закупівель;

завищення цін та корупційних зловживань у закупівлях;

без дієвості Реєстру учасників відбору та виконавців державних оборонних контрактів;

потреба у спеціалізованому професійному органі, здатному у *стислі строки безпосередньо організовувати та проводити* саме ефективні будь які процедури оборонних закупівель;

зниження громадського та парламентського контролю в наслідок засекречення процедур оборонних закупівель;

вимушене призупинення виконання Закону України “Про оборонні закупівлі” у повному обсязі.

4. Для розв’язання зазначених проблем оборонних закупівель Урядом у 2022-24 роках були здійснені низка термінових заходів, як шляхів з усунення



або мінімізації цих проблем. У цілому, ці заходи змістовно розглянуті у статті і узагальнені станом на сьогодні як такі: корегування нормативної бази; зміна архітектури системи оборонних закупівель, створення і налагодження діяльності професійних агенцій закупівель; створення Департаменту планування тилового забезпечення; започаткування у МО України внутрішнього й державного аудиту оборонних закупівель, децентралізація закупівель на рівні командувань видів та родів військ і військових частин (установ); запровадження закупівель за рамковими угодами; переведення у цифровий формат взаємодії Міністерства оборони з виробниками та постачальниками товарів оборонних закупівель.

5. До попередніх позитивних результатів заходів з мінімізації проблем оборонних закупівель слід віднести те, що закупівельні агенції Міноборони за кошти держбюджету 2024 року станом на серпень вже уклали контракти на постачання озброєння та тилового майна на загальну суму понад 280 млрд грн. Значна частина цих закупівель здійснюється у вітчизняних виробників. Частка українських компаній в оборонних закупівлях нелетального призначення досягнула 80%, а летального – до 70%.

6. Підтримка державними замовленнями вітчизняних оборонних компаній посилює обороноздатність держави і сприяє розвитку національної економіки, зміцненню економічної стійкості держави та закладанню засад досягнення економічної безпеки у повоєнному розвитку України.

Державні витрати є шансом для української промисловості розвивати свої підприємства під час війни, створювати робочі місця, зберігати виробництва, сплачувати податки.

5. З розглянутих дій з усунення або мінімізації проблем не всі виявилися вдалим, про що свідчить зупинення у серпні 2024 року діяльності новоствореного Департаменту планування тилового забезпечення МО України.

6. Серед *напрямів спрямування державної бюджетної та фінансової політики* у сфері національної безпеки і оборони на 2025 – 2026 роки зазначені



і такі, які безпосередньо пов'язані із оборонними закупівлями, а саме - запровадження нових підходів в оборонних закупівлях з метою підвищення їх прозорості, конкурентності та відповідності стандартам НАТО, посилення спроможностей оборонно-промислового комплексу до якісного виконання замовлень з оборонних закупівель шляхом впровадження сучасних технологій і замкнених циклів виробництва озброєння і військової техніки, зокрема на основі кооперації з державами-партнерами.

7. На 2025 рік Державний бюджет України передбачає спрямування 2,23 трлн грн на безпеку і оборону держави, що на 47,6 млрд грн більше, ніж у 2024 році. На закупівлю озброєння буде виділено 739 млрд грн, 55,1 млрд грн - на модернізацію виробничих потужностей оборонної промисловості та розвиток новітніх технологій.

*Заплановане зростання витрат на оборонні закупівлі актуалізує необхідність створення нових підходів до оцінювання ефективності (результативності) використання коштів на виконання бюджетних програм Міністерства оборони України, які забезпечують оборонні закупівлі.*

8. Реформа системи оборонних закупівель України і приведення її у відповідність до найкращих практик НАТО визначена одним з основних завдань для України у 2024 році у заходах реалізації адаптованої Річної національної програми (аРНП) співробітництва Україна – НАТО на 2024 рік, спрямованої на розвиток спроможностей сектору безпеки і оборони України та досягнення взаємосумісності із НАТО.

9. Міністерство оборони України визначено координатором сил оборони, у забезпеченні системних змін на шляху до вступу України в НАТО.

Міністерство економіки України, визначено головним виконавцем завдань аРНП у рамках цілі - *відновлення економічної стійкості України* шляхом виконання у 2024 році Стратегії економічної безпеки України на період до 2025 року.

10. Аналізовані чисельні трансформації з 2020 року системи оборонних закупівель України продовжуються. Подальше її удосконалення пов'язане із



розвитком оборонних закупівель у напрямку наближення до найкращих євроатлантичних практик відповідно до рекомендацій, викладених у Стратегічному огляді оборонних закупівель Україна-НАТО, затвердженому офіційно на 75-му саміті НАТО 9-11.07.24р. у Вашингтоні.

11. Ключові рекомендації огляду включають забезпечення взаємосумісності оборонних закупівель України та НАТО, розвиток довгострокового планування в закупівлях, удосконалення процедур укладання прямих угод та організації конкурсних закупівель, а також унормування рівня таємності оборонних закупівель. В цей час триває робота над Планом впровадження рекомендацій огляду для підготовки стратегічних змін у системі та процесах оборонних закупівель України.

### **Список використаних джерел**

1. Закон України “Про оборонні закупівлі” від 17.07.2020р., №808-IX (із змінами), URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/808-20#Text>.
2. Стратегічний огляд оборонних закупівель Україна – НАТО. Рекомендації високого рівня. Проект реформи оборонних закупівель за підтримки спеціального радника Великобританії з питань оборони. Погоджений Комітетом з питань оборони та безпеки Ради Україна – НАТО 4.07.2024 року.
3. Затверджено адаптовану Річну національну програму на 2024 рік. 13.05. 2024. Офіційний веб сайт Мін оборони, URL: <https://www.mil.gov.ua/diyalnist/mizhnarodne-spivrobotnicztvo/adaptovana-richna-naczionalna-programa-spivrobotnicztva-ukraina-nato-na-2024-rik.html>.
4. Закон України “Про внесення змін до Закону України “Про оборонні закупівлі” щодо запровадження прозорості в оборонних закупівлях (крім відомостей про закупівлі товарів, робіт і послуг оборонного призначення, що становлять державну таємницю) із забезпеченням захищеності державних замовників від воєнних загроз на період дії правового режиму воєнного стану в Україні” від 24.02.23р. №2958-IX.



5. Закон України “Про внесення змін до Закону України “Про оборонні закупівлі” щодо удосконалення правового регулювання ціноутворення в оборонних закупівлях під час дії правового режиму воєнного стану” від 22.02.24 р. № 3589-IX.

6. Деякі питання здійснення оборонних закупівель на період дії правового режиму воєнного стану. Постанова КМ України від 11 листопада 2022 р. № 1275 (із змінами).

7. Деякі питання оборонних і державних закупівель товарів, робіт і послуг в умовах воєнного стану. Постанова КМ України від 28.02.2022 р. № 169, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/169-2022-%D0%BF#Text>.

8. Видатки державного бюджету. Відкриті данні Мінфіну, URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/2024/>.

9. Постачання озброєння: Міноборони вже уклало контрактів на понад \$582 мільярди. 26 квітня 2024, URL: <https://www.ukrinform.ua/tag-oboronni-zakupivli>.

10. Процедури оборонних закупівель в умовах воєнного стану: проблеми й рішення, URL: <https://nako.org.ua/research/proceduri-oboronnih-zakupivel-v-umovax-voennogo-stanu-problemi-i-risennya>.

11. Міністерство оборони України розділило формування політики закупівель та її виконання, і таким чином перейшло на стандарти Північноатлантичного союзу (НАТО), URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/minoboroni-ukrayini-perevelo-politiku-zakupivel-1705883274.html>.

12. Про утворення державного підприємства Міністерства оборони України “Агенція оборонних закупівель”. Наказ МО України від 17 червня 2022 року № 159.

13. Кабмін змінив порядок оборонних закупівель під час дії воєнного стану, URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3818786-kabmin-zminiv-poradok-oboronnih-zakupivel-pid-cas-dii-voennogo-stanu.html>.



14. “Агенція оборонних закупівель” розпочала процес створення наглядової ради. 06.03.2024, URL:

<https://www.mil.gov.ua/news/2024/03/06/agencziya-oboronnih-zakupivel-rozpochala-proczes-stvorenniya-naglyadovoi-radi/>.

15. Кандидати з шести країн хочуть увійти до складу наглядової ради Агенції із закупівель Міноборони, URL:  
<https://finance.liga.net/ua/ekonomika/novosti/kandydaty-z-shesty-krain-khochut-uviiity-do-skladu-nahliadovoi-rady-ahentsii-iz-zakupivel-minoborony>.

16. Для Агенції оборонних закупівель і Державного оператора тилу створили наглядові ради - Умеров, URL:  
<https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3915348-dla-agencii-oboronnih-zakupivel-i-derzavnogo-operatora-tilu-stvorili-nagladovi-radi-umerov.html>.

17. В Міноборони створили новий Департамент планування тилового забезпечення, URL:  
<https://www.mil.gov.ua/news/2024/03/26/v-minoboroni-stvorili-novijdepartament-planuvannya-tilovogo-zabezpechennya/>.

18. Закупівельні агенції Міноборони за контрактували озброєння та тилового майна на понад 280 млрд грн, URL:  
<https://www.mil.gov.ua/news/2024/08/15/zakupivelni-agenczii-minoboroni-zakontraktuvali-ozbroennya-ta-tilovogo-majna-na-ponad-280-mlrd-grn/>.

19. Офіційна заява Агенції оборонних закупівель щодо перерозподілу 23 млрд грн, URL:  
[https://www.facebook.com/permalink.php?story\\_fbid=pfbid0hQumQRtobw8hD3M5m1b51WpowrkNXpjQtq6kAiCeXSiAZLArw1KjzGaamJhYUgN4l&id=61559798071828](https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=pfbid0hQumQRtobw8hD3M5m1b51WpowrkNXpjQtq6kAiCeXSiAZLArw1KjzGaamJhYUgN4l&id=61559798071828).

20. На заощаджені 17 млрд грн. у 2024 році ДОТ додатково закупив сухпаї, паливо та засоби індивідуального захисту, URL <https://dotua.org.ua/na-zaoshhadzeni-17-mlrd-grn-u-2024-roci-dot-dodatkovozakupiv-suxpayi-palivo-ta-zasobi-individualnogo-zaxistu>.

21. Закриті рамкові угоди в оборонних закупівлях, URL:



<https://ti-ukraine.org/news/zakryti-ramkovi-ugody-v-oboronnyh-zakupivlyah-ta-inshi-lyutnevi-zminy/>.

22. Міноборони презентувало платформу для взаємодії з постачальниками тилового майна, URL:

<https://www.mil.gov.ua/news/2024/07/26/minoboroni-prezentuvaloplatformu-dlya-vzaemodii-z-postachalnikami-tilovogo-majna/>.

23. Через портал “Партнер МОУ”, схвалено вже майже 70 заявок постачальників тилового майна – Міноборони, URL:

<https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3929478-cerez-portal-partner-mou-shvaleno-vze-majze-70-zaavok-postacalnikov-tilovogo-majna-minoboroni.html>.

24. Умеров: На оплату військовим піде 1,16 трлн грн у 2025 р., на озброєння - 739 млрд грн, URL:

<https://interfax.com.ua/news/general/1030824.html>.

25. Рустем Умеров затвердив план заходів Міноборони з реалізації адаптованої Річної національної програми співробітництва з НАТО на 2024 рік, URL:<https://armyinform.com.ua/2024/03/01/rustem-umyrov-zatverdyv-plan-zahodiv-minoborony-z-realizacziyi-adaptovanoyi-richnoyi-naczionalnoyi-programy-spivrobitnycztva-z-nato-na-2024-rik/>.