



Актуальні питання реформування системи оборонних закупівель в Україні з урахуванням міжнародного досвіду і практики здійснення оборонних закупівель в Україні під час дії правового режиму воєнного стану

Череватий Тарас Володимирович

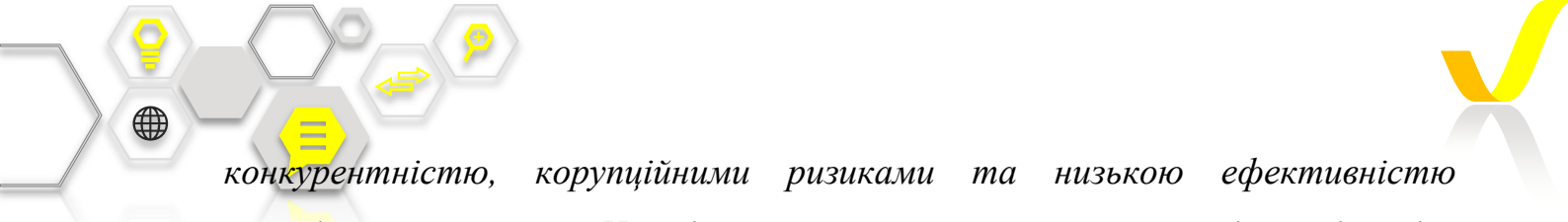
к. військ. н., доцент кафедри економіки та фінансового забезпечення, Національний університет оборони України, проспект Повітряних Сил, 28, м. Київ, 03049, Україна, електронна адреса: cherevatiy_taras@ukr.net, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0866-295X>

Дацко Іванна Іванівна

слухач кафедри економіки та фінансового забезпечення, Національний університет оборони України, проспект Повітряних Сил, 28, м. Київ, 03049, Україна, електронна адреса: ivannadacko@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-0477-6203>

Прийнято: 18.02.2025 | Опубліковано: 28.02.2025

***Анотація.** У цій статті розглянуто актуальні на сьогоднішній день питання організації та здійснення оборонних закупівель в Україні. Проаналізовано необхідність реформування системи закупівель товарів, робіт та послуг оборонного призначення в Україні з урахуванням досвіду оборонних закупівель під час дії правового режиму воєнного стану. Виокремлено основні проблеми, пов'язані з недостатньою прозорістю та*



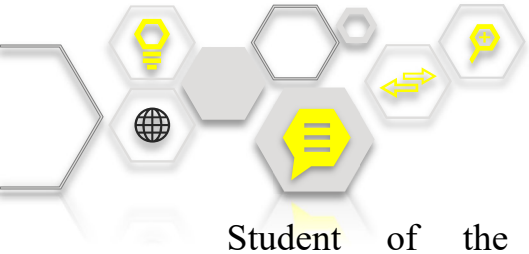
конкурентністю, корупційними ризиками та низькою ефективністю проведення закупівель. На підставі вітчизняного та міжнародного досвіду, зокрема стандартів НАТО та практик провідних країн світу, запропоновано конкретні рекомендації щодо обґрунтованого зменшення рівня секретності оборонних закупівель, впровадження засобів автоматизації закупівельних процесів, удосконалення законодавчої бази, а також запровадження офсетних угод та інших заходів для підтримки національної оборонної промисловості. Особлива увага приділяється питанням підвищення прозорості оборонних закупівель через електронні платформи, використання блокчейн-технологій для забезпечення незмінності даних та активне залучення громадського контролю. Рекомендації також охоплюють розвиток національної оборонної промисловості та підвищення рівня професіоналізації сфери оборонних закупівель. Висновки наукового дослідження вказують на необхідність комплексного реформування системи оборонних закупівель для підвищення її ефективності в умовах збройної агресії.

Ключові слова: оборонні закупівлі, воєнний стан, корупційні ризики, національна оборонна промисловість, блокчейн, офсетні угоди.

Current Issues of Reforming the Defense Procurement System in Ukraine Considering International Experience and the Practice of Defence Procurement in Ukraine During the Legal Mode of Martial Law

Cherevatyi Taras Volodymyrovych

PhD in Military Science, Associate Professor of the Department of Economics and Financial Support, National Defense University of Ukraine, 28 Povitria Forces Avenue, Kyiv, 03049, Ukraine, Email: cherevatyi_taras@ukr.net, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0866-295X>



Datsko Ivanna Ivanivna

Student of the Department of Economics and Financial Support,
National Defense University of Ukraine, 28 Povitria Forces Avenue, Kyiv, 03049,
Ukraine, Email: ivannadacko@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-0477-6203>

Abstract. *This article examines the current issues related to the organization and implementation of defense procurement in Ukraine. It analyzes the necessity of reforming the procurement system for defense-related goods, works, and services in Ukraine, taking into account the experience of defense procurement during the legal regime of martial law. The study identifies key problems, including a lack of transparency and competitiveness, corruption risks, and low procurement efficiency. Based on domestic and international experience, particularly NATO standards and practices of leading countries, specific recommendations are proposed to justify reducing the level of secrecy in defense procurement, implementing automation tools for procurement processes, improving the legislative framework, and introducing offset agreements and other measures to support the national defense industry. Special attention is given to increasing the transparency of defense procurement through electronic platforms, utilizing blockchain technology to ensure data immutability, and actively engaging public oversight. The recommendations also cover the development of the national defense industry and the enhancement of professionalism in the field of defense procurement. The conclusions of the scientific study highlight the necessity of comprehensive reform of the defense procurement system to improve its efficiency in the context of armed aggression.*

Keywords: *defense procurement, martial law, corruption risks, national defense industry, blockchain, offset agreements.*

Постановка проблеми. На сьогоднішній день система оборонних закупівель в Україні зіткнулась з численними викликами, що стали особливо



очевидними в умовах воєнного стану. Ведення війни з російською федерацією вимагало швидкого та ефективного постачання товарів, робіт і послуг оборонного призначення для задоволення потреб, необхідних для забезпечення обороноздатності нашої країни. Проте система закупівель, яка функціонувала до повномасштабного вторгнення російської федерації, виявилася абсолютно не адаптованою до реалій воєнного часу.

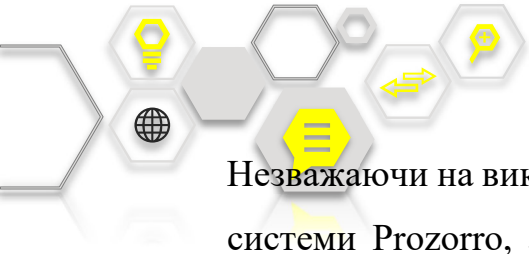
З метою приведення нормативно-правової бази до умов воєнного стану в Україні було прийнято низку нормативно-правових актів, спрямованих на адаптацію системи оборонних закупівель до умов війни.

Так, 28.02.2022 Урядом України було прийнято постанову № 169 «Деякі питання здійснення оборонних та публічних закупівель товарів, робіт і послуг в умовах воєнного стану», яка максимально спрощувала публічні і оборонні закупівлі в умовах воєнного стану.

В подальшому, на підставі Закону України від 16 серпня 2022 року № 2526-IX Про внесення змін до Закону України «Про публічні закупівлі та інших законодавчих актів України щодо здійснення оборонних та публічних закупівель на період дії правового режиму воєнного стану», Кабінетом Міністрів України було прийнято постанову від 11 листопада 2022 р. № 1275, якою були визначені особливості здійснення оборонних закупівель на період дії правового режиму воєнного стану, а постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2022 № 169 визнана такою, що втратила чинність.

Однак, складність цих документів та часті зміни у них до сьогоденішнього дня створюють труднощі в їх розумінні і використанні як учасниками ринку, так і громадськістю.

Серед інших проблем оборонних закупівель в умовах воєнного стану слід відмітити недостатню прозорість закупівельних процедур, низьку конкурентність через переважне застосування прямих договорів (контрактів) (далі – договорів), що обмежує участь потенційних постачальників, та високі корупційні ризики, спричинені зокрема недостатньою автоматизацією процедур закупівель і слабким контролем за виконанням договорів.



Незважаючи на використання під час деяких процедур закупівель електронної системи Prozorro, загалом оборонний закупівельний сектор значною мірою залишився закритим, що призводить до зменшення рівня прозорості та підзвітності, а відтак і його ефективності.

Досвід оборонних закупівель під час дії правового режиму воєнного стану висвітлив також проблему відсутності ефективних механізмів громадського контролю за укладанням та виконанням оборонних договорів через недостатній доступу до даних, які дозволяли б здійснювати моніторинг і оцінку обґрунтованості та ефективності укладених договорів. Така ситуація обмежує можливості суспільного впливу на забезпечення раціонального використання бюджетних коштів і виявлення потенційних зловживань.

Водночас, використання міжнародних практик і підходів, які успішно впроваджуються в багатьох країнах, залишається лише фрагментарно реалізованими в українській практиці.

Таким чином, існує гостра необхідність реформування системи оборонних закупівель з метою забезпечення більшої прозорості, підвищення конкурентності, зниження корупційних ризиків та покращення якості постачання товарів, робіт і послуг для забезпечення потреб сектору безпеки і оборони України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання наукового обґрунтування процесів здійснення оборонних закупівель розглянуто у низці досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених-економістів. Зокрема, у дослідженні О. Голоти [15] визначено основні системоутворюючі елементи та уточнено зміст поняття “система державних оборонних закупівель”. Н. Пацурія здійснює аналіз еволюції законодавства України щодо публічних і оборонних закупівель із використанням наративного аналізу [16].

У працях Н. Суходольської [22], А. Кривенка [20], Я. Петруненка [21], Ю. Чебана та С. Сирцева [23] обґрунтовано організаційно-правові засади вдосконалення системи публічних закупівель, враховуючи міжнародний досвід. Дослідження С. Кеннеді-Лоста та Н. Пурбе присвячені змінам у



законодавстві Європейського Союзу, які стосуються підвищення доступності процедур закупівель, запровадження нових норм щодо інформаційної безпеки та безпеки постачань, а також регулювання науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, субпідрядів та механізмів взаємозаліку [18].

Група науковців, до складу якої входять К. Кулагін, О. Соловець, О. Ведмідь, К. Квітка та М. Борисенко, досліджувала суб'єктну структуру системи управління життєвим циклом озброєння та військової техніки, визначаючи її значущість у процесі оборонних закупівель [19]. Водночас Е. Хохшорнер та Й. Фіннведен розглядали особливості здійснення закупівель оборонної техніки у Швеції з урахуванням специфіки життєвого циклу продукції [17].

Враховуючи суттєвий науковий доробок зазначених дослідників, у сучасних умовах воєнного стану особливого значення набуває аналіз трансформаційних змін, що відбуваються у сфері оборонних закупівель, а також розробка науково обґрунтованих підходів до їх удосконалення.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність багатьох публікацій із проблематики оборонних закупівель, а також активну роботу українського Уряду щодо внесення змін до нормативно-правової бази з питань закупівель, подальшого дослідження потребують особливості функціонування системи оборонних закупівель під час дії правового режиму воєнного стану.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Основною метою даної статті є розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо реформування системи закупівель товарів, робіт і послуг оборонного призначення в Україні з урахуванням міжнародного досвіду і практики здійснення оборонних закупівель в Україні під час дії правового режиму воєнного стану. Дослідження спрямоване на вдосконалення механізмів забезпечення прозорості, підвищення конкурентності, мінімізації корупційних ризиків, а також на забезпечення ефективного та своєчасного постачання



необхідних ресурсів для забезпечення потреб сектору безпеки і оборони України.

Таким чином, стаття має на меті створити теоретичну і практичну основу для подальших реформ оборонних закупівель в Україні на основі досвіду закупівель в умовах воєнного стану та міжнародних стандартів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організація закупівель за бюджетні кошти є складним і багатогранним процесом, який вимагає високого рівня ефективності, прозорості та підзвітності. Розвиток ефективної та прозорої системи закупівель має фундаментальне значення для створення стійкої та процвітаючої економіки.

Реалії сьогодення вимагають приділяти особливу увагу належній організації і здійсненню процедур закупівель, особливо в такому критично-важливому секторі, як оборона.

В умовах воєнного стану виникають все нові виклики, такі як значний обсяг потреб, обмежені ресурси, необхідність швидкого реагування на зміни ситуації на фронті та посилення корупційних ризиків. Це вимагає розробки нових підходів та інструментів для забезпечення своєчасності закупівель, їх ефективності та належного рівня прозорості. При цьому, швидкість та якість постачання необхідного обладнання, зброї та боєприпасів безпосередньо впливають на хід бойових дій, збереження життя військовослужбовців та обороноздатність держави загалом.

Досвід, отриманий під час дії правового режиму воєнного стану, має бути обов'язково врахований у процесі реформування системи закупівель товарів, робіт та послуг оборонного призначення в Україні, оскільки ефективність постачання товарів, робіт та послуг для потреб оборонної сфери має критичне значення для забезпечення боєздатності армії та потреб національної безпеки. Проте система закупівель, яка діяла до війни, в умовах воєнного стану була піддана значним випробуванням і виявила багато слабких сторін і недоліків, що ускладнювали ефективному функціонуванню сектору



безпеки і оборони під впливом надзвичайних викликів. Зазначене потребувало невідкладного вжиття відповідних заходів.

З метою приведення системи оборонних закупівель України до умов воєнного стану було прийнято низку нормативно-правових актів, спрямованих на адаптацію цієї системи до нових реалій.

Так, 28 лютого 2022 року Урядом України було прийнято постанову № 169 «Деякі питання здійснення оборонних та публічних закупівель товарів, робіт і послуг в умовах воєнного стану», яка максимально спрощувала публічні і оборонні закупівлі під час дії правового режиму воєнного стану.

В подальшому, на підставі Закону України від 16 серпня 2022 року № 2526-IX «Про внесення змін до Закону України «Про публічні закупівлі» та інших законодавчих актів України щодо здійснення оборонних та публічних закупівель на період дії правового режиму воєнного стану», Кабінетом Міністрів України було прийнято постанову від 11 листопада 2022 року № 1275 (далі – ПКМУ № 1275), якою були визначені особливості здійснення оборонних закупівель на період дії правового режиму воєнного стану, а постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2022 № 169 була визнана такою, що втратила чинність.

Однак, недосконалість цих документів та часте внесення змін у них до сьогоденішнього дня створюють труднощі в їх розумінні і використанні як учасниками ринку, так і громадськістю.

Однією з найголовніших проблем оборонних закупівель є їх **надмірна засекреченість**, а відтак і недостатня прозорість процедур закупівель. Через широке застосування закритих процедур у оборонному секторі значно обмежується доступ до інформації про укладені договори, що ускладнює громадський контроль і створює сприятливі умови для корупції та завищення цін. Відсутність доступу до інформації про умови укладених договорів та вартість товарів, робіт і послуг оборонного призначення призводить до неможливості визначити, наскільки раціонально використовуються виділені на ці цілі бюджетні кошти. Зазначене створює перешкоди для впровадження



ефективних інструментів громадського контролю за оборонними закупівлями, що, в свою чергу, значно знижує ефективність системи оборонних закупівель.

Іншою значною проблемою оборонних закупівель в Україні є їх **низька конкурентність**. Зазначене, в першу чергу, пояснюється широким застосуванням замовниками неконкурентних процедур (прямих договорів). Більшість оборонних договорів укладаються через неконкурентні процедури, які обмежують можливості для залучення більшої кількості постачальників та забезпечення високого рівня конкуренції. Це, в свою чергу, призводить до збільшення ризиків завищення цін на товари, роботи та послуги, які закуповуються для потреб армії, та зниження їхньої якості.

Так, у 2022 році військовими частинами, які входять до складу сил оборони, із 4 143 закупівель 3 993, або 96,4%, було проведено за неконкурентними процедурами. У 2023 та 2024 роках неконкурентні процедури застосовувались замовниками в 93,0% і 65,7% випадків відповідно. Детальний аналіз процедур закупівель, проведених у 2022-2024 роках державними замовниками (службами державного замовника), які здійснюють закупівлі для потреб сил оборони наведено у табл. 1. Слід відмітити, що найбільша питома вага неконкурентних процедур прослідковується в децентралізованих закупівлях, які здійснюють військові частини.

На нашу думку, прямі договори доцільно застосовувати тільки у виняткових випадках, коли необхідно швидке постачання в умовах надзвичайної ситуації. Проте в багатьох випадках ці процедури використовуються як основний інструмент закупівель, що негативно впливає на загальний рівень конкуренції.

Водночас не можливо не помітити і деякі позитивні зрушення, які з'явилися в закупівлях складових сил оборони за останні роки, що зокрема проявляється в щорічному збільшенні відсотка конкурентних процедур, особливо у 2024 році. Однак, на нашу думку, частка закупівель із застосуванням конкурентних процедур мала би бути більшою, що б дозволило підвищити рівень прозорості цих процедур, а відтак і їх ефективність.

Таблиця 1

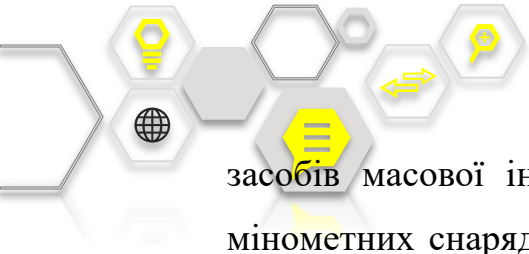
Аналіз процедур закупівель, проведених у 2022-2024 роках державними замовниками (службами державного замовника), які здійснюють закупівлі для потреб сил оборони

Найменування замовника	Кількість замовників	Кількість лотів			Очікувана вартість лотів тис грн.			Пропозицій на торги
		Всього	конкурентних	не конкурентних	Всього	конкурентних	не конкурентних	
1	2	3	4	5	6	7	8	12
Всього за 2022 рік	120	4 143	150	3 993	1 372 244,4	104 113,5	1 268 130,9	1,5
Військові частини	120	4 143	150	3 993	1 372 244,4	104 113,5	1 268 130,9	1,5
Всього за 2023 рік	493	125 163	8 791	116 372	89 992 465,0	84 195 197,0	5 797 268,0	2,9
Адміністрація Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України	1	68	23	45	32 953,8	32 953,8	0,0	2,1
Державне підприємство Міністерства оборони України “Державний оператор тилу”	1	30	27	3	5 804 510,5	5 804 302,5	208,0	2,6
Державне підприємство Міністерства оборони України “Агенція оборонних закупівель”	1	45	25	20	1 793 787,0	1 792 528,0	1 259,0	3,7
Міністерство оборони України (Головне управління капітальних вкладень)	1	1 535	429	1 106	66 632 604,2	66 470 487,8	162 116,4	3,7
Військові частини	489	123 485	8 287	115 198	15 728 609,5	10 094 924,9	5 633 684,6	2,2
Всього за 2024 рік	586	103 746	35 627	68 119	220 598 823,3	213 915 547,8	6 683 275,5	3,0
Адміністрація Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України	1	51	44	7	11 172,4	11 172,4	0,0	2,2
Державне підприємство Міністерства оборони України “Державний оператор тилу”	1	1 521	1 390	131	162 540 601,6	161 005 035,3	1 535 566,3	4,0
Державне підприємство Міністерства оборони України “Агенція оборонних закупівель”	1	360	221	139	5 102 756,0	5 096 897,3	5 858,7	4,8
Міністерство оборони України (Головне управління капітальних вкладень)	1	178	135	43	1 144 511,0	926 751,6	217 759,4	1,6
Військові частини	582	101 636	33 837	67 799	51 799 782,3	46 875 691,2	4 924 091,1	2,5

Джерело: власна розробка авторів

Ще одним суттєвим недоліком системи оборонних закупівель є відсутність дієвого контролю за виконанням укладених договорів. Недостатній контроль за дотриманням умов договорів призводить до численних випадків порушення якісних і часових показників постачання товарів (виконання робіт, надання послуг).

Так, наприкінці 2024 року, рядом підрозділів Збройних Сил України було виявлено серйозні проблеми з якістю поставлених цим підрозділам мінометних снарядів калібру 120 мм. Після набуття цим фактом за рахунок



засобів масової інформації і громадськості широкого розголосу 24 тисяч мінометних снарядів були вилучені з використання та повернуті виробнику для перевірки та заміни [26]. Цей випадок підкреслює недоліки в системі контролю якості та виконання договорів у сфері оборонних закупівель і, на жаль, є не поодиноким. Зазначене демонструє необхідність покращення механізмів контролю за виконанням оборонних договорів, впровадження ефективних процедур перевірки постачальників та моніторингу якості поставленої продукції з метою запобігання подібним випадкам у майбутньому.

Крім того, в умовах воєнного стану стали ще більш актуальними **корупційні ризики**. Значна закритість процедур оборонних закупівель, слабкий контроль за виконанням договорів, а також відсутність реальних механізмів оскарження сприяють поширенню корупційних схем у системі оборонних закупівель. Це знижує ефективність використання державних ресурсів, оскільки значна частина витрачених коштів не призводить до реальних поліпшень обороноздатності країни. Питання корупції стає особливо гострим в умовах воєнного стану, коли держава витрачає значні суми на оборону, але не отримує відповідної кількості товарів, робіт і послуг належної якості через неефективне управління договорами внаслідок корупційних дій певних посадових осіб.

І цьому можна навести значну кількість прикладів.

Так, у серпні 2022 року Міністерством оборони України було укладено договір з ТОВ «Львівський арсенал» на постачання артилерійських снарядів і перераховано цій компанії 1,5 мільярда гривень авансу. Проте жодного снаряду Міністерству оборони України поставлено не було, а кошти були виведені через афілійовані структури [24].

У 2023 році колишній заступник міністра оборони України та інші посадовці були звинувачені у лобіюванні договорів на постачання неякісних бронежилетів, касок та одягу за завищеними цінами. Загальна сума договорів



перевищила 1,4 мільярда гривень. Внаслідок зазначеного відповідним посадовим особам було вручено повідомлення про підозру [25].

У січні 2024 року спалахнув скандал щодо закупівлі продуктів харчування для Збройних Сил України за завищеними цінами. Зокрема, повідомлялося про закупівлю курячих яєць за ціною 17 гривень за штуку, що значно перевищувало їх ринкову вартість [25].

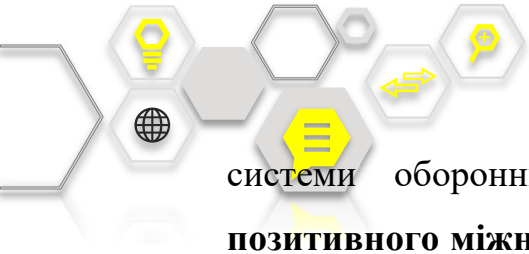
Вказані випадки вкотре підтверджують значні корупційні ризики, які існують в оборонних закупівлях в умовах воєнного стану.

Наявні в системі закупівель України проблеми поглиблюються **недостатньою професіоналізацією** цієї сфери. Брак фахівців із необхідною кваліфікацією та досвідом у сфері закупівель призводить до помилок у плануванні закупівель, виборі постачальників, організації і моніторингу виконання укладених договорів.

Це, зокрема, пояснюється тим, що на сьогоднішній день в Міністерстві оборони України і підпорядкованих йому військових формуваннях уповноважених осіб призначають шляхом покладення на працівника чи військовослужбовця із штатної чисельності функцій уповноваженої особи як додаткової роботи. Тобто, функції уповноважених осіб з питань закупівель здійснюють особи, призначені наказом відповідного командира (начальника), які поряд зі своїми обов'язками, визначеними за штатною посадою, здійснюють ще і закупівлі. Зважаючи на те, що закупівельна діяльність не є їх основною функцією, зазначені посадові особи не є професійними закупівельниками і, як правило, не мають достатніх знань та умінь для якісного проведення закупівель.

Водночас, Законом України «Про публічні закупівлі» визначено, що уповноважена особа може бути призначена в тому числі шляхом введення до штату установи окремої посади, на яку буде покладено обов'язки виконання функцій уповноваженої особи.

З огляду на виклики, які виникли в процесі здійснення оборонних закупівель під час війни, стає очевидною необхідність значного реформування



системи оборонних закупівель, в тому числі шляхом **врахування позитивного міжнародного досвіду**. Практики країн – членів НАТО можуть стати зразком для України, оскільки забезпечують прозорість, конкурентність та ефективне використання бюджетних коштів у сфері оборони.

Одним із інструментів, що використовуються в країнах-членах НАТО, є **офсетні угоди**.

Ці угоди дозволяють залучати іноземні інвестиції в національну оборонну промисловість, що, у свою чергу, сприяє розвитку внутрішнього виробництва та створенню нових робочих місць. Офсетні угоди також дозволяють знизити залежність від іноземних постачальників, оскільки за їх умовами виробництво необхідних товарів може здійснюватися на території нашої країни, що має стратегічне значення як для економіки нашої країни, так і для її безпеки.

Таким чином, застосування механізму офсетних угод сприяє зростанню конкурентності національної оборонної промисловості та допомагає ефективніше витратити кошти оборонного бюджету, оскільки:

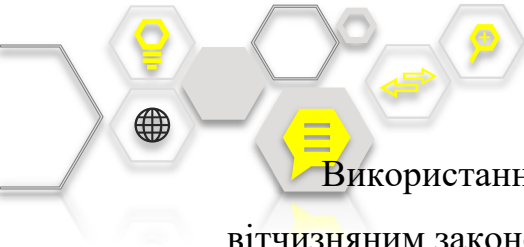
залучення іноземних інвестицій і технологій допомагає вітчизняним компаніям конкурувати на світовому ринку;

локалізація виробництва дозволяє зменшити залежність від іноземних постачальників і валютних ризиків, а також знизити кінцеву вартість продукції через менші витрати на транспортування;

одержання сучасних технологій і ноу-хау сприяє довгостроковій економії завдяки розвитку власного виробництва;

кошти, які витрачаються на закупівлі, частково повертаються в економіку країни у вигляді нових робочих місць, збільшення суми сплачених податків і оновлення виробничих потужностей вітчизняних підприємств оборонно-промислового комплексу (далі – ОПК).

Проте є і недоліки. У деяких випадках офсетні угоди можуть обмежувати участь інших компаній у торгах, якщо преференції надаються конкретним постачальникам або технологіям.



Використання механізму укладання офсетних договорів передбачено і вітчизняним законодавством.

Так, у відповідності до Закону України «Про оборонні закупівлі»:

компенсаційний (офсетний) договір (далі - офсетний договір) - укладений між офсетним бенефіціаром та іноземним виконавцем зовнішньоекономічний договір (контракт), що визначає предмет та вартість офсетного зобов'язання, яке іноземний виконавець повинен виконати на території України (ст. 1);

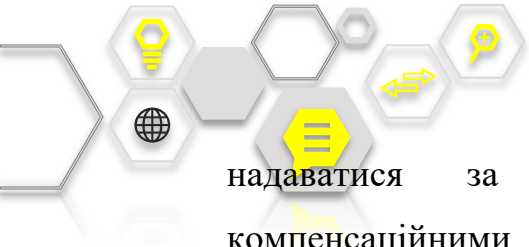
при здійсненні закупівель, в яких беруть участь іноземні суб'єкти господарювання (інші іноземні юридичні особи), умови укладення державних контрактів (договорів) можуть передбачати одержання Україною в особі офсетного бенефіціара відповідної компенсації;

у разі здійснення закупівлі товарів, робіт і послуг оборонного призначення за імпортом в іноземної юридичної особи на суму, що перевищує 5 мільйонів євро, обов'язковою умовою такої закупівлі є одержання Україною в особі офсетного бенефіціара відповідної компенсації;

координацію діяльності державних замовників щодо укладення, виконання та здійснення контролю за виконанням офсетних договорів здійснює офсетна комісія. Склад офсетної комісії та положення про неї затверджуються Кабінетом Міністрів України;

в умовах особливого періоду, у разі введення надзвичайного стану, проведення антитерористичної операції, здійснення заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії російської федерації у Донецькій та Луганській областях компенсаційні (офсетні) договори можуть не укладатися. Рішення про неукладення компенсаційного (офсетного) договору приймається Кабінетом Міністрів України за поданням державного замовника (ст. 12) [2].

У свою чергу, у відповідності до постанови Кабінету Міністрів України від 20 квітня 2011 року № 432 «Про затвердження Порядку укладення компенсаційних (офсетних) договорів та видів компенсацій, що можуть



надаватися за компенсаційними (офсетними) договорами» за компенсаційними (офсетними) договорами можуть надаватися такі види компенсацій, як:

виконання робіт, пов'язаних з обслуговуванням та ремонтом військової і спеціальної техніки та військового майна;

надання послуг, зокрема з підвищення кваліфікації фахівців у сфері оборони та безпеки;

надання інвестицій;

передача майнових прав інтелектуальної власності;

проведення в Україні наукових прикладних досліджень та конструкторських розробок;

закупівля в суб'єктів господарювання України товарів або послуг на суму, що відповідає частковій або повній вартості товарів, що експортуються (зустрічна торгівля);

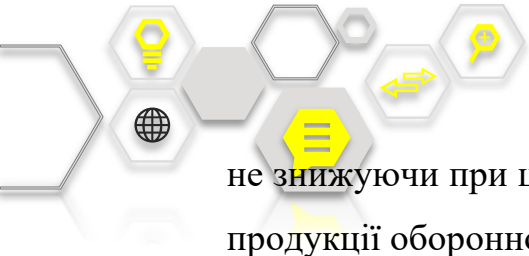
надання українським промисловим підприємствам додаткових експортних можливостей;

надання технічної допомоги щодо реформування сектору оборони та безпеки;

локалізація виробництва [4].

Однак, ПКМУ № 1275 встановлено, що на період дії правового режиму воєнного стану державні замовники у сфері оборони під час закупівель товарів, робіт і послуг оборонного призначення компенсаційні (офсетні) договори не укладають. Це, зокрема, зумовлено необхідністю оперативного виконання оборонних договорів. Відсутність офсетних угод під час воєнного стану забезпечує швидше постачання необхідної продукції, але знижує потенційні переваги від технологічного трансферу та інвестицій.

На нашу думку, з урахуванням всіх наведених переваг і недоліків, було б доцільно внести зміни до ПКМУ № 1275 і все ж таки надати право державним замовникам у сфері оборони на укладання офсетних договорів. Це дозволить за наявності відповідних можливостей укладати офсетні договори,



не знижуючи при цьому оперативності постачання сектору безпеки і оборони продукції оборонного призначення.

Крім того, з метою підвищення ефективності механізму офсетних договорів доцільно на державному рівні визначити напрями, які потребують першочергового залучення інвестицій і технологій, таких як виробництво боєприпасів, безпілотних систем, кіберзахист тощо.

Запровадження реформ у системі оборонних закупівель має також включати **заходи з підтримки національної оборонної промисловості**. Як вже було сказано, офсетні угоди, які дозволяють залучати іноземні інвестиції та передові технології, є важливим інструментом для розвитку національної промисловості та створення робочих місць. Це сприятиме зниженню залежності від імпорту та забезпеченню стабільного постачання товарів і послуг для оборонних потреб.

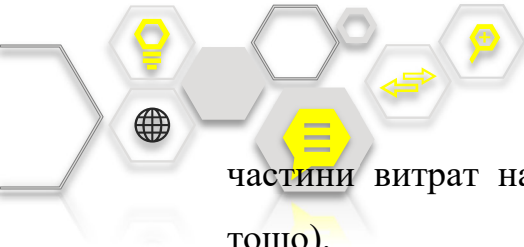
Окрім цього, важливо стимулювати інноваційні проекти у сфері оборони шляхом заохочення підприємств, які займаються розробкою новітніх військових технологій, що сприятиме розвитку внутрішнього ринку та підвищенню конкурентоспроможності української оборонної промисловості на міжнародному рівні. Розвиток інновацій дозволить Україні стати лідером у виробництві високотехнологічної оборонної продукції.

Дієвими кроками щодо підтримки національної оборонної промисловості могли би стати:

1. Створення умов для розвитку внутрішнього виробництва продукції оборонного призначення шляхом:

надання пріоритету у закупівлях для потреб оборони вітчизняним виробникам, в тому числі шляхом застосування ступеню локалізації виробництва для продукції оборонного призначення, та укладання з ними довгострокових договорів з метою гарантування стабільного обсягу роботи і можливості планування інвестицій;

використання фінансових стимулів для заохочення діяльності вітчизняних виробників (пільгове державне кредитування, компенсація



частини витрат на розробку нових продуктів і модернізацію виробництва тощо).

2. Стимулювання інновацій у сфері оборони, зокрема через грантову підтримку інновацій, надання податкових пільг підприємствам, які інвестують у дослідження та розробки у сфері оборони, створення спеціальних кластерів або технопарків для підприємств оборонної промисловості тощо.

3. Посилення експортного потенціалу шляхом:

державної підтримки на міжнародних виставках і форумах для демонстрації української оборонної продукції;

розширення мережі торгових представництв України за кордоном для просування оборонної продукції;

широке використання дипломатичних каналів для укладення міжнародних договорів на постачання української оборонної техніки.

4. Залучення іноземних інвестицій. З цією метою необхідно розробити дієві механізми захисту прав інвесторів у оборонній промисловості, включаючи створення арбітражних органів для вирішення суперечок, опрацювання нових механізмів співпраці підприємств ОПК України з іноземними компаніями і організаціями.

Ці кроки дозволять створити умови для стабільного розвитку національної оборонної промисловості, сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності України на міжнародній арені та забезпечать її стратегічну незалежність у сфері оборони.

Ще одним важливим аспектом удосконалення оборонних закупівель є **впровадження в цю сферу електронних платформ**, які дозволяють забезпечити прозорість та контроль за всіма етапами процедур закупівель. У країнах-членах НАТО широко використовуються електронні системи закупівель, зокрема і Агенцією НАТО з підтримки та постачання. Ці системи забезпечують високу прозорість процедур, контроль за витратами та можливість залучення широкого кола постачальників. Українська система Prozorro продемонструвала свою ефективність у цивільних закупівлях, але її



функціонал для оборонного сектора залишається обмеженим. Розширення функціоналу Prozorro для оборонних закупівель може включати впровадження модулів для проведення закритих процедур закупівель, моніторингу виконання договорів та аналітичних інструментів для контролю витрат. Зазначене є важливим кроком для забезпечення прозорості і дозволить контролювати ефективність використання бюджетних коштів та своєчасність постачання оборонної продукції.

Окрему увагу слід приділити **впровадженню блокчейн-технологій** у закупівельні процеси. Технологія блокчейн представляє собою розподілену базу даних, що містить інформацію у вигляді послідовно з'єднаних блоків. Кожен блок містить дані про транзакції, часову позначку та хеш-код попереднього блоку, забезпечуючи таким чином цілісність ланцюжка. Однією з ключових особливостей блокчейну є принцип консенсусу, який вимагає підтвердження вірності кожної транзакції мережею учасників перед її додаванням до ланцюжка. Це забезпечує достовірність та надійність даних у системі. Незмінність інформації, яка є ще однією важливою характеристикою блокчейну, означає, що будь-які дані, які вже були записані в блокчейн, не можуть бути змінені або видалені без модифікації всіх наступних блоків. Таким чином, використання блокчейну дозволить забезпечити незмінність даних про укладені договори, автоматизувати виконання угод через смарт-контракти тощо. Це мінімізує можливість маніпуляцій з умовами договорів та транзакціями, знизить корупційні ризики і підвищить рівень довіри до системи закупівель. Використання блокчейн-технологій також дозволить забезпечити прозорість на всіх етапах виконання договорів та підвищить рівень безпеки у процесі здійснення фінансових операцій.

Реформування системи оборонних закупівель потребує також **підвищення рівня професіоналізації** цієї сфери, в тому числі і шляхом створення системи здобуття відповідної освіти та підвищення кваліфікації працівників, що залучені до цього процесу. Формування та розвиток в Міністерстві оборони України професії «Фахівець з публічних закупівель»,



регулярні тренінги та освітні програми допоможуть підвищити кваліфікацію персоналу та забезпечити дотримання етичних стандартів у процесі закупівель. Участь персоналу у міжнародних програмах навчання сприятиме обміну досвідом та впровадженню найкращих практик у сфері оборонних закупівель.

Професіоналізацію сфери оборонних закупівель слід забезпечити в першу чергу шляхом введення до штатів військових формувань і інших органів, які здійснюють оборонні закупівлі посади уповноваженої особи з питань закупівель.

Крім того, підвищенню рівня кваліфікації посадових осіб, долучених до процесів оборонних закупівель, а також покращення їх ефективності і мотивації будуть сприяти наступні заходи:

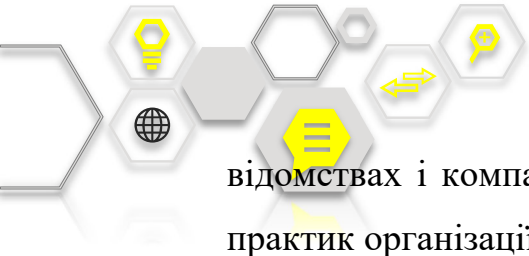
- введення системи заохочень для працівників, які досягли значних показників ефективності та прозорості;

- організація регулярних тренінгів для працівників, які залучені до процесу оборонних закупівель, з акцентом на міжнародні стандарти, антикорупційні механізми та сучасні цифрові інструменти;

- створення системи спеціалізованих курсів спільно з вищими навчальними закладами (цивільними і військовими) та міжнародними організаціями, орієнтованих на закупівлі в оборонному секторі;

- введення обов'язкової сертифікації для працівників системи оборонних закупівель (відповідальних осіб та членів колегіальних органів із закупівель), що включатиме тестування на знання законодавства, процедур закупівель та етичних стандартів;

- організація проведення стажувань для українських фахівців, зокрема посадових осіб Міністерства економіки України (як уповноваженого органу з питань публічних закупівель), Міністерства з питань стратегічних галузей промисловості України (як головного органу у сфері планування оборонних закупівель), Міністерства оборони України (як головного органу у сфері здійснення оборонних закупівель), наукових і освітніх закладів, в оборонних



відомствах і компаніях країн-членів НАТО з метою опанування найкращих практик організації і здійснення закупівель;

залучення працівників, причетних до розробки нормативно-правової бази з питань організації і здійснення оборонних закупівель, до участі в міжнародних форумах та конференціях, присвячених питанням оборонних закупівель;

навчання роботі з аналітичними платформами для моніторингу даних про контрагентів, з якими планується укласти договори;

розробка і впровадження в освітній процес симуляційних програм для набуття персоналом необхідних навиків щодо організації і здійснення оборонних закупівель.

Важливим кроком у напрямку підвищення прозорості та ефективності оборонних закупівель є також **активізація громадського контролю** за цією сферою. Належний громадський контроль сприятиме виявленню порушень та запобіганню корупційним практикам, що, своєю чергою, покращить загальну ефективність системи оборонних закупівель.

Підвищенню якості громадського контролю за оборонними закупівлями може сприяти реалізація наступних кроків:

створення системи захисту і заохочення для працівників та громадських активістів, які повідомляють про порушення;

введення обов'язкового публічного звітування про проведені процедури оборонних закупівель, які містять інформацію з обмеженим доступом, із відображенням в такому звіті інформації, яка дозволить здійснювати на достатньому рівні громадський контроль, не завдаючи при цьому шкоди інтересам національної безпеки. В таких звітах зокрема можна відображати інформацію про найменування товару і його вартість, не вказуючи при цьому постачальника, кількість, місце поставки і т.і.;

розширення мережі освітніх платформ, форумів і навчальних заходів для громадських активістів та журналістів, де вони зможуть навчатися



моніторингу та аналізу оборонних закупівель та ділитися своїм досвідом у цій сфері.

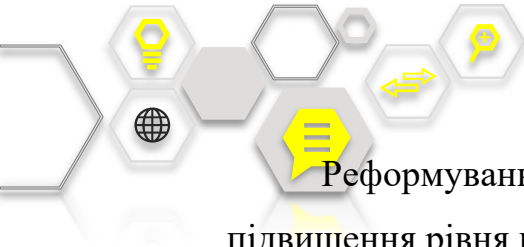
В свою чергу, **зниження рівня секретності** оборонних закупівель до обґрунтованого мінімуму збільшить прозорість закупівель, підвищить рівень їх конкурентності, покращить доступ громадськості і міжнародних партнерів до інформації про закупівлі для забезпечення належного контролю за їх здійсненням, що сприятиме підвищенню довіри як з боку громадськості, так і міжнародних партнерів.

Для реалізації наданих пропозицій необхідно здійснити низку реформ, зокрема і шляхом внесення змін у діючу нормативно-правову базу з питань закупівель.

Виконання вищеперелічених заходів дозволить не тільки підвищити рівень професіоналізму у сфері оборонних закупівель, але й забезпечить ефективний громадський контроль, зменшить корупційні ризики та підвищить довіру громадськості і міжнародної спільноти до системи оборонних закупівель України.

Висновки. У результаті проведеного дослідження було встановлено, що система закупівель товарів, робіт та послуг оборонного призначення України в умовах воєнного стану має низку серйозних проблем, які потребують негайного вирішення і пов'язані із значною засекреченістю закупівель та, як наслідок, значними корупційними ризиками, низькою конкурентністю і ефективністю оборонних закупівель. Наявні в системі закупівель України проблеми поглиблюються недостатньою професіоналізацією цієї сфери.

Таким чином досвід, отриманий під час дії правового режиму воєнного стану в Україні, виявив необхідність комплексного реформування системи оборонних закупівель України, зокрема шляхом впровадження міжнародних стандартів, використання сучасних технологій, зниження рівня секретності оборонних закупівель, підтримки національної оборонної промисловості, активізації громадського контролю тощо.



Реформування системи оборонних закупівель потребує також підвищення рівня професіоналізації цієї сфери.

Реалізація наданих пропозицій передбачає внесення змін у діючу нормативно-правову базу з питань закупівель і дозволить підвищити рівень прозорості закупівельних процедур, сприяти підвищенню ефективності використання державних ресурсів і зміцненню обороноздатності нашої країни.

Список використаних джерел

1. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 р. № 922-VIII. Доступно за URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>.
2. Про оборонні закупівлі : Закон України від 17.07.2020 р. № 808-IX. Доступно за URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/808-IX#Text>.
3. Деякі питання здійснення оборонних закупівель на період дії правового режиму воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2022 р. № 1275. Доступно за URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1275-2022-п#Text>.
4. Про затвердження Порядку укладення компенсаційних (офсетних) договорів та видів компенсацій, що можуть надаватися за компенсаційними (офсетними) договорами : Постанова Кабінету Міністрів України від 20.04.2011 р. № 432. URL не вказано, будь ласка, додайте, якщо у вас є доступ до нього.
5. Павлова В. А., Паршина О. А. Управління бізнес-процесами підприємства з використанням сучасних аналітичних технологій. Академічний огляд. 2017. № 1. С. 54–61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2017_1_7.
6. Кісельов М. Публічні закупівлі як новий формат державних закупівель. Інтернет-видання «Закон і бізнес». 2015. URL: http://zib.com.ua/ua/120019-publichni_zakupivli_yak_noviy_format_derzhavnih_zakupivel.html.
7. Заєць Н. Електронні торги: знайомимося із системою ProZorro. Все про бухгалтерський облік. 2016. № 18. С. 27–28.



8. Канєвський Г. Що обіцяють публічні закупівлі бізнесу. Інтернет-видання «Європейська правда». 2015. URL: <http://www.epravda.com.ua/columns/2015/06/25/547868>.

9. Кайдаш Т. Державні закупівлі в Сполучених Штатах Америки. Державні закупівлі в Україні. 2007. № 12. С. 39–44.

10. Prozorro. «Про баланс між прозорістю і безпекою в оборонних закупівлях» [Електронний ресурс] // Інфобокс Prozorro. – Дата публікації: 07.03.2024. – Режим доступу: <https://infobox.prozorro.org/articles/de-balans-mizh-prozoristyu-i-bezpekoju-v-oboronnih-zakupivlyah>. – Дата звернення: 24.01.2025.

11. Річний звіт Prozorro за результатами 2022 року. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/richniy-zvit-prozorro-za-rezultatamy-2022-roku>.

12. Публічний модуль аналітики Prozorro. URL: <https://bi.prozorro.org>.

13. Койбічук, В.В., & Рожкова, М.С. (2020). Дослідження застосування блокчейн-технологій у діяльності світових підприємств: методичний підхід. Приазовський економічний вісник Класичного приватного університету, 4(21), с. 118–123. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2020/4_21_ukr/22.pdf; <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-4-20>.

14. Спасітелева, С.О., & Бурячок В.Л. (2018, 29 грудня). Перспективи розвитку додатків блокчейн в Україні. Кібербезпека: освіта, наука, техніка, 1(1), с. 35–48. URL: <https://csecurity.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/18/59>.

15. Голота О. П. Система державних оборонних закупівель України: теоретичний аспект. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.72>. URL: <https://surl.li/ommjd>.

16. Пацурія Н. Б. Еволюція законодавства України про публічні та оборонні закупівлі від витоків до сьогодення: нарративний аналіз. URL: <https://surl.li/ommmc>.



17. Hochschorner E., Finnveden G. Life Cycle Approach in the Procurement Process: The Case of Defence Materiel. *Int J Life Cycle Assessment*. 2006. №11. P. 200-208. URL: <https://doi.org/10.1065/lca2005.10.230>.

18. Kennedy-Loest C., Pourbaix N. The new EU Defence Procurement Directive. *ERA Forum*. 2010. №11, P. 399-410. <https://doi.org/10.1007/s12027-010-0172-x>.

19. Кулагін К. К., Соловець О. І., Ведмідь О. І., Квітка К. П., Борисенко М. В. Реформування національної системи управління життєвим циклом озброєння та військової техніки за стандартами НАТО. Системи озброєння і військова техніка. 2022. № 3(71).

20. Кривенко А. Л. Правове регулювання публічних закупівель: досвід ЄС. *Інформація і право*. 2021. № 3(38). URL: <https://surl.li/ommkki>.

21. Петруненко Я. В. Зарубіжний досвід регулювання публічних закупівель як господарсько-правового засобу забезпечення ефективного використання державних коштів. *Правова держава*. 2019. № 34. С. 23-28.

22. Суходольська Н. А. Загальна характеристика системи публічних закупівель товарів, робіт і послуг в Україні. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Випуск 33/2022. С. 28-34.

23. Чебан Ю. Ю., Сирцева С. В. Електронна система публічних закупівель в Україні: особливості функціонування та перспективи розвитку. *Modern Economics*. 2021. № 27. URL: <https://surl.li/ommuo>.

24. Розкрадання 1,5 млрд грн на закупівлі снарядів: оголошено підозру чиновникам Міноборони та «Львівського арсеналу». *ТСН*. 2024. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/rozkradannya-1-5-mlrd-grn-na-zakupivli-snaryadiv-ogolosheno-pidozru-chinovnikam-minoboroni-ta-lvivskogo-arsenalu-foto-2501632.html>.

25. Корупція в оборонних закупівлях: розслідування щодо неефективного використання коштів. *Радіо Свобода*. 2024. URL:



<https://www.radiosvoboda.org/a/koruptsiya-oborona-zakupivli-zbroya/32796790.html>.

26. Близько 24 тисяч неякісних 120-мм мін підлягають поверненню – Мінстратегпром. Громадське. 2024. URL: <https://hromadske.ua/polityka/235338-blyzko-24-tysiach-neiakisnykh-120-mm-min-pidliahaiut-povernenniu-minstratehprom.//zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>. – Дата доступу: 19.01.2025.