

Розвиток державної політики в публічних та оборонних закупівлях України: виклики та шляхи розвитку

The Evolution of State Policy in Public and Defense Procurement in Ukraine: Challenges and Development Pathways

Олена Голота

Olena Holota

к. екон. н., доцент, доцент, професор кафедри оборонного менеджменту, e-mail: o.holota@mil.ua, ORCID: 0000-0003-4323-4344

Ph. D., Associate Professor, Professor of the Defense Management Department, e-mail: o.holota@mil.ua, ORCID: 0000-0003-4323-4344

Національний університет оборони України, м. Київ, Україна

National University of Defense of Ukraine, Kyiv, Ukraine

Received: August 02, 2025 | Revised: August 19, 2025 | Accepted: August 31, 2025

DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2025.15.4.20>

Мета роботи. Проаналізувати етапи розвитку державної політики у сфері публічних і оборонних закупівель України (2014–2024), виявити ключові виклики трансформації та оцінити відповідність міжнародним стандартам.

Методи дослідження. Теоретичний та інституційний аналіз, порівняльно-правовий підхід.

Результати дослідження. Систематизовано етапи реформ; зафіксовано зростання прозорості (Prozorro, гармонізація з директивами ЄС) і ризики воєнного стану через спрощені процедури. Оцінено ефективність нових інституцій — ДП «Агенція оборонних закупівель» і ДП «Державний оператор тилу» — у контексті професіоналізації закупівель. Зроблено висновок про потребу посилення інституційної спроможності, контролю та підзвітності й повернення до конкурентних процедур після війни.

Теоретична цінність дослідження. Показано закупівлі як результат взаємодії законодавчих процесів, міжнародних зобов'язань і інституційних змін. Запропоновано концепт циклічності реформ, де під впливом війни змінюються пріоритети між прозорістю, швидкістю та безпекою.

Практична цінність дослідження. Визначено критичні точки трансформації в умовах воєнного стану та напрями вдосконалення для політики відновлення, адаптації до міжнародних вимог і підготовки управлінських рішень в оборонних закупівлях.

Цінність дослідження. Уперше комплексно проаналізовано трансформацію політики публічних і оборонних закупівель України в умовах війни з урахуванням міжнародних стандартів; подано рекомендації для подальшого реформування в період поствоєнного відновлення.

Тип статті. Теоретико-аналітична.

Purpose. Analyse stages of Ukraine’s public and defense procurement policy (2014–2024), identify key transformation challenges, and assess compliance with international standards.

Method. Theoretical analysis, comparative-legal method, institutional analysis.

Findings. Systematises the 2014–2024 policy transformation; records transparency gains (Prozorro, EU harmonisation) and wartime risks from simplified procedures. Evaluates new institutions—State Enterprise “Defense Procurement Agency” and State Enterprise “State Logistics Operator”—against international professionalisation benchmarks. Concludes on the need to strengthen institutional capacity, tighten control and accountability, and return to competitive procedures after martial law.

Theoretical implications. Frames procurement policy as an interplay of national legislation, international commitments, and institutional change; conceptualises reforms as cyclical, with war shifting priorities among transparency, speed, and security. Contributes to scholarship in public administration, defense policy, and European integration.

Practical implications. Identifies critical inflection points and improvement areas; informs post-war recovery policy, alignment with international standards, and managerial decisions in defense procurement.

Value. Offers the first comprehensive wartime analysis of public and defense procurement transformation aligned with international standards, providing actionable recommendations for reform during post-war recovery.

Paper type. Theoretical and analytical

Ключові слова: державні (публічні) закупівлі, оборонні закупівлі, державна політика, воєнний стан, ефективність закупівель.

Key words: public procurement, defense procurement, state policy, martial law, procurement efficiency.

Вступ

В умовах посилення загроз національній безпеці України (зокрема повномасштабного вторгнення РФ) особливо підвищується значення такої складової державного управління, як управління системою державних (публічних) закупівель, це стосується як і в цілому усієї системи публічних закупівель, так і її окремої складової оборонних закупівель. Система державних (публічних) закупівель має безпосередній вплив на економічну ефективність, якість надання державних послуг та рівень довіри громадян до державних інституцій.

Сфера публічних закупівель охоплює значну частку державних витрат, і тому є пріоритетною ділянкою для забезпечення раціонального використання коштів, запобігання їх нецільовому використанню та корупційним проявам. Ефективна та прозора система

закупівель сприяє розвитку конкуренції, залученню інвестицій та підвищенню загального добробуту суспільства.

Реформа закупівельної системи упродовж останніх років проходить під впливом євроатлантичних інтеграційних зобов'язань та викликів пов'язаних з введенням воєнного стану. Задля пошуку напрямків подальшого розвитку державної політики у сфері публічних закупівель проведемо аналіз еволюції зазначеної державної політики, зокрема законодавчих змін в публічних та оборонних закупівлях, впливу міжнародних стандартів (ЄС, США, НАТО), а також інституційних та нормативних викликів, що стоять перед Україною в цій галузі.

Теоретичні основи дослідження

Проблематика публічних та оборонних закупівель в Україні є предметом значної уваги з боку науковців, експертів та громадськості. Реформа системи публічних закупівель, зокрема запровадження електронної системи Prozorro, стала об'єктом численних досліджень, що аналізують її вплив на підвищення прозорості, конкуренції та економії бюджетних коштів [1, 2, 3]. Значний внесок у дослідження ефективності Prozorro та моніторинг корупційних ризиків зробили такі організації, як Transparency International Ukraine [4], Центр економічної стратегії [5], Центр вдосконалення закупівель Київської школи економіки [6, 7], Інститут економічних досліджень та політичних консультацій [8, 9], а також державні контролюючі органи, зокрема Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) [10, 11] та Рахункова палата [12].

Окремий напрям досліджень стосується специфіки оборонних закупівель, їх реформування відповідно до стандартів НАТО та викликів, пов'язаних із забезпеченням обороноздатності в умовах війни [13, 14, 15]. Вплив воєнного стану на систему публічних закупівель загалом та на окремі її аспекти також активно аналізується у наукових публікаціях та аналітичних звітах [16, 17, 18, 19].

Незважаючи на значну кількість публікацій, існує потреба у комплексному аналізі взаємозв'язку державної політики у сферах публічних та оборонних закупівель, особливо в динаміці останніх років, що охоплюють як період активних реформ, так і повномасштабну війну. Часто ці сфери розглядаються відокремлено, тоді як вони є тісно переплетеними, особливо в умовах війни, коли значна частина публічних закупівель прямо чи опосередковано спрямована на потреби оборони. Недостатньо дослідженим залишається питання довгострокового впливу змін, запроваджених під час воєнного стану, на стійкість та ефективність системи закупівель, а також на процеси майбутньої відбудови України.

Постановка проблеми

Мета статті – комплексно проаналізувати еволюцію державної політики України у сфері публічних та оборонних закупівель, зокрема: дослідити ключові законодавчі зміни та впровадження електронної системи закупівель Prozorro; оцінити вплив міжнародних стандартів (ЄС, НАТО, США, GPA COT) на розвиток національного законодавства; розкрити особливості регулювання публічних та оборонних закупівель в умовах воєнного стану; порівняти українську практику із міжнародними підходами у сфері закупівель; виявити інституційні та нормативні виклики; надати рекомендації щодо удосконалення системи закупівель з урахуванням євроатлантичної інтеграції, національної безпеки та доброчесного управління бюджетними ресурсами.

Результати

Аналізуючи зміни, які відбулись у сфері регулювання закупівельної діяльності в державному секторі, варто зазначити, що до 2014 року система державних закупівель в Україні характеризувалася системними вадами, що глибоко вкорінилися та створювали сприятливе підґрунтя для масштабних зловживань в цій сфері. Ключовою нормативно-правовою зміною

стало ухвалення Закону України “Про публічні закупівлі” № 922-VIII від 25.12.2015, який передбачав введення єдиної електронної системи закупівель [20]. Зокрема, вищевказаним законом було встановлено обов’язкове використання електронної системи Prozorro для закупівель товарів та послуг вартістю від 200 тис. грн та робіт – від 1,5 млн грн (для окремих галузей підвищені пороги) [21]. Ухвалення цього закону завершило формування базового правового поля державних (публічних) закупівель, ліквідувавши дублювання норм старого Закону “Про здійснення державних закупівель”. Новий закон окрім того, що зобов’язав використовувати згадану електронну систему закупівель ще і визначив її ключові компоненти: веб-портал Уповноваженого органу та авторизовані електронні майданчики, між якими забезпечується автоматичний обмін інформацією та документами [20]. Детально регламентував процедури планування закупівель, оголошення тендерів, подання пропозицій, проведення аукціонів, визначення переможців та оприлюднення всієї релевантної інформації [20]. Важливим нововведенням стало скорочення переліку підстав для застосування неконкурентних процедур закупівлі та наближення українського законодавства до європейських практик [22].

В Україні в закупівельну діяльність послідовно впроваджувались електронні аукціони: з 1 квітня 2016 року використання електронної системи публічних закупівель Prozorro стало обов’язковим для центральних органів влади та монополістів, а з 1 серпня 2016 року – для всіх публічних замовників [23]. Слід зазначити, що такий підхід дозволив підвищити конкуренцію та прозорість процедур, про що свідчать численні звіти про зниження цін та уникнення корупційних ризиків.

Наступним важливим кроком у реформуванні державної закупівельної системи стало приєднання України до Угоди СОТ про державні закупівлі (Agreement on Government Procurement – GPA). Так, 18 травня 2016 року Міністерство економіки повідомило, що процедура приєднання до GPA завершена [24]. Цим кроком українським компаніям відкрився доступ до ринку держзакупівель 45 країн-учасниць (ЄС, США, Японії тощо) [24], а іноземним – рівний доступ до тендерів в Україні. Угода проілюструвала прихильність до принципу рівного доступу й прозорості в закупівлях. Окрім WTO-GPA, Україна в Угоді про асоціацію з ЄС зобов’язалася поступово гармонізувати вітчизняне законодавство з європейськими директивами про закупівлі, що означає імплементацію таких принципів, як відкритість торгів, недискримінація учасників, обґрунтованість закупівель тощо.

За результатами реформування система публічних закупівель в Україні наблизилася до практик ЄС. Так, Директива ЄС 2014/24/ЄУ підкреслює прозорість, недискримінацію та конкурентність публічних закупівель. Вона вимагає заздалегідь визначати тендерні умови та критерії, фіксувати всі етапи процедури і публікувати інформацію в електронному форматі [25]. Український закон № 922 враховує ці підходи: усі процедури мають бути публічними, рішення оприлюднюються, а підґрунтям їх проведення є заздалегідь затверджений річний план. У результаті реформи 2016–2020 років змінилися й органи управління: уповноваженим органом у сфері закупівель стало Міністерство економіки на чолі з Департаментом державних закупівель, а громадський контроль посилюється завдяки регулярним звітам і відкритому моніторингу.

Окрім вищезгадуваної директиви, існують інші, що також вплинули на українську практику: Директива 2014/25/ЄУ, яка координує процедури закупівель у секторах води, енергії, транспорту та поштових послуг; “директиви про засоби правового захисту” (Remedies Directives), що встановлюють спільні стандарти для всіх держав-членів у разі виявлення дискримінаційних практик у публічних закупівлях; а також Директива 2014/55/ЄУ, що з 2018 року зробила обов’язковим отримання та обробку електронних рахунків (e-invoicing) у публічних закупівлях [26]. Послідовне приведення законодавства у відповідність до директив ЄС (2014/24/ЄУ для публічних, 2009/81/ЄС для оборонних) є не просто юридичною

формальністю, а стратегічним вибором, спрямованим на інтеграцію економічної та безпекової систем України у ширшу європейську рамку, що свідчить про довгострокову відданість євроінтеграції. Директиви ЄС щодо засобів правового захисту та вимоги до електронного виставлення рахунків підкреслюють комплексний характер євроінтеграції, що виходить за рамки лише основних принципів закупівель. Це передбачає необхідність створення надійних механізмів оскарження та подальшу цифровізацію фінансових процесів в Україні.

Все ж таки варто наголосити, що повномасштабне вторгнення РФ в Україну зумовило необхідність негайної адаптації системи публічних закупівель до екстремальних умов та подальших суттєвих змін. Так, ключовим нормативно-правовим актом, що врегулював ці питання, стала Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2022 року №169 (далі – Постанова №169), яка на період воєнного стану суттєво спростила процедури закупівель: замовники дістали право не застосовувати конкурентні процедури та відтерміновувати оприлюднення інформації в електронній системі Prozorro. У подальшому Постанова №169 перебувала у стані швидкої регуляторної еволюції: до моменту виведення з під її дії цивільних (публічних) закупівель було прийнято десять її редакцій. Ці зміни поступово звужували початкові спрощення – від практично необмеженого відкладання публікації даних через 20 днів після завершення дії воєнного стану до встановлення обов'язку розкривати відомості та проводити більшість закупівель через Prozorro у визначені строки. Накопичені редакційні розбіжності та потреба у стабільному правовому механізмі зумовили ухвалення нового комплексного акту – постанови Кабінету Міністрів України №1178 від 12 жовтня 2022 року “Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України “Про публічні закупівлі”, на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування” (далі – Постанова №1178) [27], яка систематизувала особливості публічних закупівель у період воєнного стану, а Постанова №169 продовжила діяти лише для оборонних закупівель, хоча не дуже довго, лише до 11 листопада 2022 року.

Необхідно зазначити, що Постанова №1178 суттєво змінила правила гри по відношенню до тих позицій які були викладені у Законі України “Про публічні закупівлі”, зокрема, знизивши порогові значення для обов'язкового проведення конкурентних процедур, запровадивши процедуру “відкриті торги з особливостями”, розширивши можливості використання електронного каталогу Prozorro Market, скоротивши строки проведення процедур та надавши більше гнучкості щодо укладання прямих договорів та внесення змін до істотних умов вже укладених договорів. Наприклад, відкриті торги з особливостями можуть відбутися навіть за наявності одного учасника, а строки для подання пропозицій та укладання договорів були значно скорочені [27]. Одним із дискусійних моментів стало тимчасове скасування з 3 січня 2023 року триаундових електронних аукціонів, що, за оцінками експертів, призвело до зниження рівня економії, особливо у великовартісних тендерах. Хоча з 19 травня 2023 року аукціони були повернуті, замовники отримали право проводити відкриті торги без них, яким, втім, скористалися лише у 0,6% випадків до кінця 2023 року [28]. Так, замовник може скористатися опцією “без аукціону” (п. 37 “Особливостей...”), якщо він: ухвалив обґрунтоване рішення, вказав це у оголошенні та оприлюднив протокол розкриття одразу після дедлайну пропозицій.

Варто відмітити, що Постанова №1178 неодноразово змінювалася Кабінетом Міністрів протягом 2022–2025 років, а якщо точніше, то до неї було внесено 30 змін. Це пов'язано з тим, що перший варіант “Особливостей...” виявив низку прогалин та потребував вдосконалення у міру розвитку ситуації з веденням бойових дій та досвіду замовників. Зокрема, експерти відзначали, що після запровадження Постанови №1178 виявилися певні недоліки, тому уряд кілька разів вносив зміни та продовжує їх удосконалювати дотепер [29]. Наголосимо, що згідно поправки від 1 вересня 2023 року, у відповідності до вимог Постанови №1178 публічні

закупівлі з того моменту та протягом 90 днів після припинення або скасування воєнного стану здійснюються відповідно до Закону України “Про публічні закупівлі” з урахуванням “Особливостей...” та з дотриманням принципів здійснення публічних закупівель викладених у зазначеному законі.

Наведемо основні причини численних поправок:

передусім, це адаптація до нових умов війни. У ході війни з’являлися нові виклики (наприклад, масовані атаки на енергетику восени 2022), що вимагали термінового спрощення закупівель певних категорій. В результаті до “Особливостей...” додавали спеціальні норми – приміром, процедури для закупівлі пального, генераторів, послуг енергосервісу тощо. Кожна така потреба реалізовувалася окремою зміною до постанови;

виправлення початкових обмежень. Первинна редакція Постанови №1178 була досить жорсткою (скасовані переговорні процедури, євроторги тощо). Згодом уряд повернув деякі інструменти, щоб підвищити гнучкість. Наприклад, повернення відкритих торгів з публікацією англійською мовою було здійснено у відповідь на вимоги міжнародних донорів фінансувати закупівлі за прозорими конкурентними процедурами. Так само поступово дозволили переговорну процедуру у виключних випадках (наприклад, для оборонних потреб або якщо відкриті торги не відбулися двічі);

уточнення процедур і критеріїв. Багато змін стосувалися технічних уточнень: підвищення мінімальних строків подання пропозицій на торгах (щоб збільшити конкуренцію), уточнення переліку підстав для відхилення учасників та для внесення змін до договорів, регламентація використання електронних каталогів, деталізація кваліфікаційних вимог для різних предметів закупівлі тощо. Ці зміни покращували і конкретизували правила, базуючись на практиці застосування постанови;

законодавчі та політичні чинники. Постанова №1178 тісно пов’язана із Законом “Про публічні закупівлі”, зокрема з перехідними положеннями воєнного стану. Коли змінювали сам закон або приймали нові урядові рішення (наприклад, про санкції проти РФ/РБ чи про бюджетні обмеження), це вимагало коригування “Особливостей...”. Тому Кабінет Міністрів України оперативно вносив правки, щоб Постанову №1178 узгодити з актуальними нормами та рішеннями.

Таким чином, численні зміни до Постанови № 1178 пояснюються динамічними обставинами воєнного часу та необхідністю постійно вдосконалювати правила закупівель. Такий процес оновлення є фактичним свідченням гнучкого підходу держави, яка балансувала між швидкістю закупівель, їхньою ефективністю та прозорістю в умовах війни.

В свою чергу, сфера оборонних закупівель тривалий час була окремою зоною та регулювалася Законом України “Про державне оборонне замовлення”, а закупівлі у цій сфері відповідно регулювались базуючись на принципах радянської планової економіки. Першим підґрунтям для глибокої реформи стало введення в дію Закону України “Про оборонні закупівлі” № 808-IX від 17.07.2020 року. Вказаний закон визначив загальні правові засади планування та проведення закупівель товарів, робіт і послуг оборонного призначення, а також механізми громадського та демократичного контролю над ними. Він докорінно змінив законодавство про оборонні закупівлі з радянських на європейські стандарти, оскільки передбачав гармонізацію принципів та засад з Директивою ЄС 2009/81/ЄС про оборонні закупівлі відповідно до Угоди про асоціацію, та замінив Державне оборонне замовлення (ДОЗ) трирічним планом закупівель. Було виділено два важливих органи у сфері планування та здійснення оборонних закупівель, а саме: головний орган у сфері планування оборонних закупівель (Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України) та головний орган у сфері здійснення оборонних закупівель (Міністерство оборони України). Основне спрямування нового закону було на забезпечення відкритості процедур, підвищення прозорості планування та запобігання корупції в оборонному секторі. Зокрема, в преамбулі

закону зазначено, що метою є забезпечення потреб оборони через ефективні й прозорі закупівлі з дотриманням захисту національних інтересів і створення конкурентного середовища [30]. Слід наголосити на тому, що закон дозволяє здійснювати оборонні придбання у співпраці з міжнародними організаціями: через Агенцію НАТО з підтримки і постачання (NSPA) та за програмою уряду США Foreign Military Sales (FMS), що інтегрує Україну у глобальні ланцюги постачання оборонної продукції.

Додатково механізми планування і контролю визначені Постановою Кабінету Міністрів України №363 від 03.03.2021 “Про порядок планування, формування, розміщення, контролю та звітування про оборонні закупівлі”, що регламентує деталізацію очікуваної вартості контрактів і строки проведення процедур [31]. Варто зазначити, що вимогами вищезазначеної Постанови №363 встановлено, що визначення очікуваної вартості для оборонних закупівель в основному базується на маркетингових дослідженнях, передусім це стосується закупівель, які здійснюються через конкурентні процедури. Для будь-яких торгів (відкритих, обмежених, спрощених) замовник самостійно формує очікувану вартість на підставі аналізу ринку. В свою чергу, для закупівель, які здійснюються без застосування конкурентних процедур (особливо це стосується закупівель у єдиного постачальника), виконавець подає калькуляцію ціни з розгорнутими розрахунками, які представництво замовника перевіряє й формує висновок, який замовник затверджує як орієнтовну вартість; якщо ж закупівлі проводять через закриті переговори, тоді можуть поєднуватися обидва підходи [31].

Наступним важливим кроком у реформуванні оборонних закупівель стає затвердження “Особливостей здійснення оборонних закупівель під час воєнного стану” (Постанова КМУ № 1275 від 11.11.2022), які прийшли на заміну “Деяким питанням здійснення оборонних закупівель товарів, робіт і послуг в умовах воєнного стану” (Постанова КМУ № 169 від 28.02.2022). Зауважимо, що згідно вимог Постанови №169 на час воєнного стану оборонні й публічні закупівлі можна укладати без застосування будь-яких процедур, визначених законами “Про публічні закупівлі” та “Про оборонні закупівлі”. Тоді як, вимоги Постанови №1275 поступово виводять оборонні закупівлі у конкурентну площину майже до рівня до введення в дію воєнного стану. Разом з іншими пов’язаними нормативно-правовими актами, вимоги Постанови №1275 адаптують закупівельні правила до умов війни. Усі ці заходи покликані забезпечити своєчасне озброєння армії та запровадити цивільний контроль у зонах, де він раніше був обмеженим. Водночас практика показує, що ефективність впровадження цих механізмів залежить від реалізації на рівні міністерств і відомств сектору безпеки і оборони та рівня підготовки закупівельних фахівців.

З моменту прийняття Закону України “Про оборонні закупівлі”, сам закон та пов’язані з ним нормативно-правові акти, зокрема Постанова Кабінету Міністрів України №1275 від 11 листопада 2022 року, зазнали численних змін, особливо в умовах воєнного стану. Наприклад, Постанова №1275 зазнала дванадцяти змін до лютого 2025 року [32]. Постійна, швидка послідовність змін до регулювання оборонних закупівель, що підтверджується, наприклад, згаданими дванадцятьма змінами до Постанови №1275 до лютого 2025 року, висвітлює напругу між потребою в законодавчій стабільності та імперативом гнучкої адаптації в динамічному середовищі воєнного часу. Хоча це демонструє законодавчу чуйність, така плинність також може створювати адміністративні труднощі та невизначеність для закупівельних організацій та постачальників, потенційно впливаючи на ефективність та довгострокове планування. Ця постійна законодавча плинність становить значний інституційний виклик. Хоча вона необхідна для оперативності під час війни, вона підкреслює потребу в оптимізованих законодавчих процесах та чітких каналах комунікації для мінімізації збоїв. Слід зазначити, що у відповідності до останніх змін станом на 25.02.2025 року Постановою Кабінетом Міністрів України від 11.11.2022 року №1275 разом з вищезгаданими “Особливостями...” затверджено “Порядок визначення предмета закупівлі продуктів

харчування для ЗСУ” (доданий 09.05.2023); “Порядок закупівлі вітчизняних БПЛА та засобів РЕБ” (доданий 20.12.2024).

Хоча, Постанова №1275 скасувала “авральний” режим прямого укладення контрактів, запроваджений Постановою №169, і поетапно відновила контрольовану конкуренцію в оборонних закупівлях. Нині вона надає державним замовникам три рівні операційної гнучкості: використання стандартних відкритих або спрощених процедур у системі Prozorro, коли обставини це дозволяють; укладення прямих договорів виключно у разі чітко визначених форс-мажорних обставин або після безрезультатного проведення торгів; застосування спеціальних порядків для критично важливих сфер (постачання продуктів харчування, безпілотні авіаційні комплекси, засоби радіоелектронної боротьби) та для окремих уповноважених служб. Послідовні зміни до постанови розширювали або конкретизували ці механізми, водночас посилюючи вимоги до прозорості й безпекові запобіжники. Водночас після завершення воєнного стану виникне нагальна потреба в консолідації та стабілізації відповідної нормативної бази для забезпечення передбачуваності й розвитку сталої довгострокової оборонно-промислової системи, у якій буде збалансовано оперативну гнучкість і регуляторну визначеність.

Додаткової уваги потребує створення окремих закупівельних агенцій, які задовольняють потреби Збройних Сил та Міністерства оборони України, а саме державних підприємств у сфері управління Міністерства оборони України “Державний оператор тилу” (далі – ДП “ДОТ”) та “Агенція оборонних закупівель” (далі – ДП “АОЗ”). Закупівельні організації здійснюють закупівлі централізованим порядком та є службами державного замовника у сфері оборони за двома окремими напрямками, а саме: ДП “ДОТ” за тиловим напрямом та ДП “АОЗ” за напрямом закупівлі озброєння, військової та спеціальної техніки (ракет і боєприпасів, іншого військово-технічного майна і послуг тощо). Потребу у закупівлях формують Збройні Сили України (певні структури Генерального Штабу ЗСУ та командування ЗСУ) передають її до Департаменту політики закупівель МОУ (тепер Департаменту закупівель МОУ), який формує Перелік та обсяг закупівель за кожним напрямом та затверджує їх у Заступника Міністра оборони відповідального згідно розподілу обов’язків за цей напрям після погодження у Генеральному штабі ЗСУ. Затверджені Переліки є підставою для здійснення закупівель кожною окремою закупівельною службою за своїм напрямом.

Поява цих двох закупівельних агенцій дає можливість вести мову про те, що реформа оборонних закупівель в Україні супроводжується значними інституційними змінами, спрямованими на централізацію, професіоналізацію та підвищення ефективності закупівельних процесів. Створення ДП “ДОТ” та ДП “АОЗ” та передача їм функцій із закупівлі відповідно товарів, робіт та послуг за тиловим напрямом та напрямом ОВТ є спробою централізувати та професіоналізувати ці надскладні та чутливі процеси, відокремивши функцію формування політики закупівель, яка залишається за Міністерством оборони України, від безпосереднього укладання контрактів. Цей підхід відповідає рекомендаціям міжнародних партнерів, зокрема НАТО, щодо підвищення ефективності та підзвітності оборонних закупівель.

Варто зазначити, що діяльність ДП “ДОТ” та ДП “АОЗ” регламентується статутами підприємств, законом України “Про публічні закупівлі”, законом України “Про оборонні закупівлі”, Постановою КМУ №1275 та низкою інших нормативно-правових актів. Розглянемо коротко діяльність окремо кожної зі закупівельних організацій.

Так, ДП “ДОТ” було створено для забезпечення тилових потреб Збройних Сил України (ЗСУ), таких як харчування, речове майно та пально-мастильні матеріали. Місія вказаного підприємства – забезпечувати потреби ЗСУ, дозволяючи їм зосередитися на виконанні бойових завдань, з амбітною метою стати драйвером розвитку системи забезпечення за стандартами НАТО.

У своїй діяльності закупівельна агенція активно використовує електронну систему закупівель Prozorro для проведення тендерів. За 2024 рік, за даними моніторингу StateWatch, ДП “ДОТ” уклало контракти (після корекцій) на суму 90,5 млрд грн. [33] Агенція також впроваджує цифрові інструменти, такі як ІТ-платформа DOT-Chain для харчових процедур, що має на меті цифровізацію процесів постачання та контролю якості.

Активне впровадження цифрових інструментів, а також антикорупційних заходів (таких, як: перевірка посадових осіб Агенції на доброчесність, належна перевірка постачальників, управління конфліктом інтересів, автоматизація процесів, з метою мінімізації людського фактору) свідчить про намір побудувати більш прозору та підзвітну систему тилових закупівель, які історично були сферою підвищених корупційних ризиків. Однак, як свідчать результати моніторингу StateWatch за 2024 рік [33], ДП “ДОТ” стикається з низкою викликів. А саме це: проблеми з недосконалими технічними специфікаціями, що обмежують конкуренцію (наприклад, у закупівлях військового взуття, де домінувала одна компанія), неуспішні закупівлі бронежилетів через орієнтацію на цінову пропозицію одного виробника, неоптимальне розподілення великих обсягів товару на лоти, що сприяє концентрації закупівель, а також укладання прямих договорів за потенційно завищеними цінами (наприклад, закупівля пластикових фляг) [33]. Ці факти вказують на те, що сама по собі цифровізація та декларування антикорупційних намірів не вирішують усіх проблем. Необхідні системні зміни в підходах до планування закупівель, формування технічних завдань та лотів, а також посилення реального, а не формального контролю якості. Без комплексного підходу існує ризик, що ДП “ДОТ”, попри позитивні починання, може повторити помилки попередніх структур, відповідальних за тилове забезпечення.

В свою чергу, ДП “АОЗ” здійснює закупівлі за трьома основними напрямками: боєприпаси (артилерійські, танкові, реактивні снаряди, мінометні постріли тощо), БПЛА (камікадзе, розвідувальні, боєприпаси до них, засоби РЕБ) та військова техніка (танки, БМП, БТР, САУ, інженерна техніка тощо) [34].

Місія цієї Агенції, яка задекларована на її офіційній сторінці, полягає у “задоволенні потреби в озброєнні та техніці, щоб ЗСУ могли сфокусуватись на головній місії” [34], що є негайною, тактичною метою. Водночас, також на офіційній сторінці Міністерства Оборони України в розділі Закупівельна діяльність/ Агенція оборонних закупівель (АОЗ), наголошується на “формуванні ефективної системи закупівель озброєння, яка відповідає стандартам НАТО”, “співпраці зі світовими виробниками для укладання прямих контрактів” та “залученні українських виробників” [35]. Останні пункти вказують на довгострокову, стратегічну мету побудови стійкої, диверсифікованої та внутрішньо спроможної оборонно-промислової бази. Зосередження на безпілотних літальних апаратах (БПЛА) додатково ілюструє це, оскільки це галузь, що швидко розвивається, де вітчизняні інновації можуть дати значні стратегічні переваги. Цей подвійний фокус демонструє складне розуміння оборонних потреб у воєнний час. Йдеться не лише про придбання існуючого озброєння, а й про формування майбутнього оборонного ландшафту шляхом сприяння технологічним інноваціям та промислового потенціалу в Україні, зменшення довгострокової залежності та інтеграції у світові оборонні ринки на вигідних умовах.

Тому варто зауважити, що одним із помітних досягнень є значні фінансові зобов'язання перед українськими виробниками БПЛА. Станом на 16 квітня 2025 року Міністерство оборони, значною мірою завдяки зусиллям ДП “АОЗ”, спрямувало понад 104 мільярди гривень вітчизняним виробникам дронів у 2024-2025 роках. Агенція успішно уклала контракти з 76 українськими виробниками БПЛА, охоплюючи різні типи дронів, включаючи розвідувальні, ударні та дрони-камікадзе [36]. Ця ініціатива є основою ширшої стратегії України щодо технологічного переозброєння Збройних Сил та розвитку національного оборонного виробництва.

Варто відмітити, що ініціатива із БПЛА виходить за рамки простого придбання існуючого озброєння до активного формування та розвитку майбутніх військових спроможностей та промислового потенціалу України. Це пряма відповідь на вразливості, виявлені залежністю від зовнішніх ланцюгів постачання, та нагальну потребу у швидких, адаптивних інноваціях у сучасній війні. А відповідно, ініціатива підкреслює складне розуміння того, що оборонні витрати можуть служити подвійній меті: негайній військовій ефективності та довгостроковому національному економічному розвитку. Підтримуючи місцевих виробників, Україна не лише забезпечує свої негайні оборонні потреби, але й будує стійку, інноваційну оборонно-промислову базу, яка може сприяти післявоєнному відновленню та зменшити стратегічні залежності. Цей підхід позиціонує Україну як потенційного лідера в певних оборонних технологіях.

Нещодавні законодавчі зміни, такі як Постанова Кабінету Міністрів України №603 від 23 травня 2025 року, розширили фінансові можливості Агенції. Це дозволяє їй безпосередньо фінансувати ключові супутні послуги, такі як митні платежі, транспортно-експедиційні, логістичні, брокерські та агентські послуги, а також витрати, пов'язані з рахунками в іноземних банках [37].¹³ Ці розширені повноваження є важливими для оптимізації складних міжнародних закупівель та зменшення логістичних вузьких місць.

Однак, попри певні досягнення, діяльність ДП “АОЗ” супроводжується викликами. Зокрема, згадувалися публічні скандали та питання довіри до агенції, пов'язані, наприклад, зі зміною керівництва [38]. Ефективність АОЗ залежить не лише від її формального мандату та обсягів фінансування, але й від рівня прозорості внутрішніх процесів (наскільки це можливо для закупівель ОБТ), якості менеджменту, інституційної стійкості та здатності вибудовувати довірчі відносини з вітчизняними та міжнародними постачальниками. Вирішення цих питань є критичним для успішної роботи Агенції, особливо в контексті залучення міжнародної допомоги та уникнення корупційних ризиків.

Паралельно зі створенням потужних централізованих закупівельних агенцій ДП “АОЗ” та ДП “ДОТ”, в Україні відбувається процес розширення певної децентралізації оборонних закупівель. Наказом Міністерства оборони України № 111 від 1 березня 2023 року військові частини (установи, заклади) в системі МОУ були уповноважені на здійснення оборонних закупівель та укладення державних контрактів (договорів) на період дії правового режиму воєнного стану [39]. Для підтримки цього процесу Департамент політики закупівель Міністерства оборони України розробив методичні рекомендації щодо здійснення децентралізованих закупівель у військових частинах [40]. Військові частини можуть закуповувати широкий спектр товарів та послуг, як для забезпечення бойових (автомобілі, спецтехніка тощо) так і небойових потреб, наприклад, канцелярське приладдя, дрібний ремонт, окремі види обладнання.

Такий підхід відображає спробу знайти оптимальну модель, яка б поєднувала переваги централізації (економія на масштабі, професіоналізація для складних та великих закупівель, єдині стандарти) та децентралізації (оперативність, гнучкість, краще врахування специфічних потреб на місцях). Централізовані агенції, такі як ДП “АОЗ” та ДП “ДОТ”, фокусуються на стратегічних та великомасштабних закупівлях (ОБТ, ПММ, централізоване постачання харчування та речового майна), тоді як військові частини отримують можливість самостійно та швидко задовольняти свої менш масштабні, але нагальні потреби. Хоча централізація може підвищити ефективність та контроль для великомасштабних, стратегічних закупівель, подібно до функцій Агенції НАТО з підтримки та закупівель (NATO Support and Procurement Agency, NSPA) або Агенції НАТО з питань зв'язку та інформації (NATO Communications and Information Agency, NCIA), вона створює нові виклики, пов'язані з координацією, потенційним дублюванням та підтримкою нагляду за децентралізованими компонентами.

Тобто, така гібридна модель створює низку викликів. По-перше, це питання координації між центральними агенціями та військовими частинами, щоб уникнути дублювання закупівель або придбання несумісних товарів. По-друге, виникає проблема контролю за децентралізованими закупівлями, оскільки на рівні окремих частин може бути менше зовнішнього нагляду, що підвищує корупційні ризики. По-третє, існує питання достатності професійної підготовки у сфері закупівель у персоналу військових частин. Запуск спеціалізованих навчальних курсів, як-от ті що провадять у Національному університеті оборони України, також є онлайн курс у застосунку “Армія+” [41], свідчить про визнання цієї проблеми та спроби її вирішити. Успіх децентралізованих закупівель залежатиме від чіткого розмежування повноважень, ефективної системи навчання закупівельників на місцях та впровадження дієвих механізмів контролю, що запобігатимуть фрагментації системи та зловживанням.

NSPA є централізованою закупівельною системою НАТО, відповідальною за логістику, підтримку та придбання товарів і послуг оборонного призначення. Рамки закупівель НАТО є децентралізованими, з кількома агенціями, що обробляють закупівлі відповідно до своїх мандатів, такими як NSPA, Агенція НАТО з питань зв'язку та інформації (NCIA) та Інвестиційний комітет НАТО (NATO Investment Committee, NIC) [42]. Важливо розуміти, що закупівлі НАТО здійснюються різними суб'єктами (включно з усіма вище переліченими агенціями НАТО) за дорученням НАТО. Немає центральної організації, яка б відповідала за закупівлі. Існує багато джерел фінансування НАТО для різних типів проєктів, але більшість проєктів капітальних інвестицій, які реалізує НАТО, фінансуються Програмою безпеки та інвестицій НАТО (NSIP) [43]. Тобто, наприклад, кораблі, літаки, танки або системи озброєнь країни-члени закуповують самостійно. В свою чергу і Україна зберігає суверенну відповідальність за більшість своїх оборонних закупівель, тоді як співпраця з НАТО стосується специфічних, спільно фінансованих потреб та стандартизації. Зазначене вказує, що хоча Україна прагне до інтеграції, вона все ще несе основний тягар національної оборони та її фінансування. Міжнародна допомога та співпраця є доповненням, а не повною заміною національних зусиль.

Принцип “витрати лягають там, де вони виникають” (costs lie where they fall) означає, що кожна країна залишається відповідальною за національні закупівлі озброєння та військової техніки для своїх військ. Спільне фінансування НАТО (Military Common Funding), що включає Військовий бюджет (операційні та експлуатаційні витрати) та Програму безпекових інвестицій НАТО (NSIP) для капітальних інвестицій, використовується для закупівлі “мінімально необхідних військових потреб” (Minimum Military Requirement – MMR). [43]

Окрім прямих механізмів співпраці, важливу роль відіграє форум UDCG NADs (Ukraine Defense Contact Group National Armaments Directors). Заснований у вересні 2022 року, цей форум зосереджений на прискоренні поставок озброєнь в Україну шляхом синхронізації міжнародних зусиль із закупівель, виробництва та підтримки. Він сприяв розширенню виробничих потужностей критично важливих боєприпасів у світі [44]. Цей форум додатково підкреслює спільний, синхронізований підхід до розширення оборонно-промислової бази.

Підводячи підсумки проведеного аналізу розглянемо зведені дані щодо нормативно-правових змін у закупівельній сфері України та їх відповідність міжнародним стандартам (дивись таблиця 1).

Таблиця.1. Ключові нормативно-правові зміни у публічних та оборонних закупівлях України (2015-2025) та їх вплив на відповідність міжнародним стандартам*

Рік/ період	Назва нормативно- правового акту/ подія	Ключові зміни/ нововведення	Вплив на публічні закупівлі	Вплив на оборонні закупівлі	Відповідність міжнародним стандартам (ЄС, НАТО, COT GPA, США)
2015	Закон України “Про публічні закупівлі” № 922-VIII від 25.12.2015	запровадження єдиної електронної системи Prozorro, обов’язкове використання для порогових закупівель, детальна регламентація процедур, скорочення неконкурентних процедур	фундаментальна реформа, підвищення прозорості, конкуренції, економії	непрямий вплив через загальні принципи прозорості	часткова відповідність принципам Директиви ЄС 2014/24/ЄС; потрібні додаткові зміни для повної гармонізації (реалізовано 2019 року); підготовка до GPA
травень 2016	приєднання України до Угоди COT про державні закупівлі (GPA)	відкриття ринків державних закупівель для українських та іноземних компаній; заборона офсетів	посилення конкуренції, залучення іноземних постачальників	застосовується за винятком для “істотних інтересів безпеки” (зброя, боєприпаси)	висока відповідність GPA, винятки для оборонних закупівель (безпека); необхідність подальших оборонних реформ
2016 – 2020	гармонізація з Директивами ЄС (Угода про асоціацію) Внесення низки змін у Закон України “Про публічні закупівлі” та пов’язані з ним, підзаконні акти, підписання Закону України “Про концесію	імплементация принципів прозорості, недискримінації, конкурентності, електронних процедур, механізмів оскарження	системна інтеграція в європейський правовий та економічний простір	гармонізація з Директивою ЄС 2009/81/ЄС для оборонних закупівель	системна інтеграція стандартів ЄС для цивільних закупівель; затримка інтеграції оборонного сектора до 2020 року
липень 2020	Закон України “Про оборонні закупівлі” № 808-IX від 17.07.2020	заміна ДОЗ трирічним планом, гармонізація з Директивою ЄС 2009/81/ЄС,	непрямий вплив на загальну культуру прозорості	докорінна реформа, підвищення прозорості, конкуренції, запобігання	формальна відповідність Директиві ЄС 2009/81 та НАТО/США; затримки у

Рік/ період	Назва нормативно- правового акту/ подія	Ключові зміни/ нововведення	Вплив на публічні закупівлі	Вплив на оборонні закупівлі	Відповідність міжнародним стандартам (ЄС, НАТО, COT GPA, США)
		визначення ключових органів, дозвіл на співпрацю з NSPA та FMS		корупції в оборонному секторі	практичній реалізації
лютий – листопа д 2022	Постанова КМУ №169 від 28.02.2022	суттєве спрощення процедур на період воєнного стану, дозвіл на неконкурентні процедури та відтермінування оприлюднення інформації	максимальн е спрощення для оперативно сті	максимальне спрощення для оперативност і	тимчасове відхилення від міжнародних стандартів прозорості та конкуренції, виправдане форс- мажорними обставинами (виняток GPA для безпеки)
жовтень 2022 – червень 2025	Постанова КМУ №1178 від 12.10.2022 ("Особливості здійснення публічних закупівель...")	систематизація особливостей публічних закупівель під час воєнного стану, зниження порогів для конкурентних процедур, "відкриті торги з особливостями", розширення Prozorro Market (30 змін, які були викликані необхідністю адаптації до швидких змін в умовах введення бойових дій та вимог міжнародних партнерів)	поступове повернення до конкурент- них процедур, але з гнучкістю	не застосовуєтьс я (замінена для оборонних закупівель, за винятком певних відсилок у ПКМУ №1275)	часткове повернення до стандартів ЄС/GPA, адапованих до воєнного стану; потребує уточнення щодо нестабільності правил
листопа д 2022 – червень 2025	Постанова КМУ №1275 від 11.11.2022 ("Особливості здійснення оборонних закупівель...")	заміна Постанови №169 для оборонних закупівель, поступове відновлення контрольованої конкуренції, три рівні операційної гнучкості;	не застосовує- ться (замінила №169 для оборонних).	поступове повернення до конкуренції, але з гнучкістю та спеціальними порядками для	часткове повернення до конкуренції, з обмеженням прозорості; потребує посилення анти- корупційних заходів

Рік/ період	Назва нормативно- правового акту/ подія	Ключові зміни/ нововведення	Вплив на публічні закупівлі	Вплив на оборонні закупівлі	Відповідність міжнародним стандартам (ЄС, НАТО, COT GPA, США)
		12 змін, які також були викликані необхідністю адаптації аналогічно Постанові №1178		критичних сфер	
червень 2022 – грудень 2023	створення ДП “Агенція оборонних закупівель” (АОЗ) та ДП “Державний оператор тилу” (ДОТ)	централізація та професіоналізація закупівель за напрямами (ОВТ та тилове забезпечення)	непрямий вплив на загальну ефективніст ь системи	підвищення ефективності та підзвітності оборонних закупівель	відповідає рекомендаціям НАТО щодо професіоналізації, але злиття агенцій потребує подальших оцінок; важливість наглядових рад
березень 2023	наказ МОУ №111 від 01.03.2023 (розширення кола установ (організацій тощо), які застосовують вимоги ПКМУ №1275 у закупівельній діяльності)	уповноваження військових частин на здійснення оборонних закупівель	непрямий вплив на загальну гнучкість	забезпечення оперативност і та гнучкості на місцях для менш масштабних потреб	децентралізація; ризики через недостатній контроль та підзвітність на місцях

*Джерело: сформовано автором на основі [20, 27, 30, 32, 39, 45, 46, 47].

Тобто, що ми бачимо з цієї таблиці: по-перше, що починаючи з 2015 року Україна поступово намагається наблизити закупівельне законодавство у публічному секторі до міжнародних вимог, це і директиви ЄС і Модельний закон ЮНСІТРАЛ як один міжнародних орієнтирів у сфері закупівель. Так, прийнятий закон у 2015 році у цілому відповідав його духу (відкриті торги як основний метод, чіткі правила оскарження, публічність інформації);

після цього відбувається логічне просування по курсу на інтеграцію в світову економіку, закріпленого Угодою про асоціацію з ЄС, шляхом до єднання до Угоди СОТ, також врегулювання законодавчої бази у сфері концесій, як однією із складових питань, пов'язаних із врегулюванням сфери публічних закупівель відповідно до директив ЄС щодо закупівель. У жовтні 2019 році був підписаний Закон України “Про концесію”, який був створений з метою наближення законодавства до основних принципів здійснення концесій та державно-приватного партнерства до вимог міжнародних стандартів. На цьому етапі відбувається імплементація вимог директив ЄС (2014/24/ЄС, 2014/25/ЄС про закупівлі, 2014/23/ЄС про концесії);

але сектор безпеки і оборони (закупівля специфічних товарів робіт і послуг оборонного призначення) все ж такі залишається поза увагою реформ, і ось нарешті у липні 2020 року

з'являється новий закон у сфері оборонних закупівель, який кардинально змінює правила гри у цій сфері з метою імплементації вимог Директиви ЄС 2009/81/ЄС. Водночас, варто зазначити, що первинно закон мав набути чинності з січня 2021 року, але через неготовність системи його повноцінне впровадження відклали на пів року. Це означає, що попри формальну відповідність міжнародним стандартам, на практиці у 2020 року оборонні тендери ще не одразу стали прозорими – знадобився перехідний період і навчання персоналу. Крім того, інтеграція з механізмами НАТО та США вимагала часу: хоча Україна приєдналася до NSPA ще у 2016 році, перші спроби реальних закупівель через цю систему відбулися лише наприкінці 2019 році. Перехід на нові вимоги у сфері оборонних закупівель потребував створення та належного фінансування уповноваженого органу з планування оборонних закупівель (Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України), навчання персоналу, розробка стандартів прозорості для некласифікованих контрактів, які стали завданнями майбутнього періоду на той час;

далі успішне торування на шляху до Євроінтеграції у закупівельній сфері було перервано повномасштабним вторгненням російської федерації на територію України, як наслідок введенням воєнного стану та змінами у законодавчому полі цієї сфери, що призвело до “замороження” принципів прозорості на певний час, але поступово ситуація почала виправлятися, особливо з появою Постанови №1178, а потім Постанови №1275. Хоча варто зазначити, що після прийняття Постанови №1275 значна частина оборонних контрактів лишалася закритою для широкого оприлюднення (через питання секретності і безпеки). У країнах НАТО теж є практика засекречування закупівель у особливий період, але водночас існують жорсткі внутрішні антикорупційні запобіжники. Чи були вони впроваджені в Україні – питання дискусійне. Тому теза про “баланс між прозорістю та оперативністю” правильна як намір, але на практиці в 2022–2023 роках цей баланс часто схилявся в бік оперативності за рахунок прозорості. Все ж таки Постанова №1275, у більшості своєї, вирішувала процедурні питання, але інституційна спроможність закупівельників у військовий час залишалася викликом. Варто згадати, що стандарти НАТО у сфері оборонних закупівель передусім передбачають професіоналізацію персоналу, планування потреб та контролінг;

створення спеціалізованих державних підприємств зі закупівельної діяльності у сфері управління Міністерства оборони України – є кроком до централізації та професіоналізації оборонних закупівель. Це відповідає найкращим міжнародним практикам: у багатьох країнах НАТО існують централізовані агенції, що займаються закупівлями для військових, мають фахових експертів та налагоджені процеси (аналог – Агентство оборонних закупівель (Defence Equipment and Support, DE&S) у Великій Британії, Агентство оборонної логістики (Defense Logistics Agency, DLA) у США тощо). Водночас варто згадати подальший розвиток ситуації, щоб повніше оцінити відповідність міжнародним стандартам. У 2023–2024 роках представники НАТО радили Україні не поспішати з об'єднанням цих двох агенцій принаймні на час війни. Заява місії НАТО в Україні у жовтні 2024 року наголосила, що ДП “АОЗ” та “ДОТ” доцільно залишити окремими, аби зберегти фокус та незалежність кожної, а також щоб запровадити наглядові ради для підвищення прозорості;

далі вимоги особливого періоду потребували розширення кола замовників у сфері оборони, коли централізовані структури не встигали закривати всі запити на місцях, і хоча новий наказ Міністерства оборони України у березні 2023 року зробив, це варто згадати і потенційні ризики. Так, децентралізація без належного контролю призводить до дублювання закупівель або нераціонального витрачання коштів. У стандартах НАТО наголошується на навченості та підзвітності офіцерів, які здійснюють закупівлі. В умовах 2023 року далеко не всі військові частини мали досвідчених закупівельників, що збільшує ризик помилок або зловживань наразі ситуація все ж таки залишається складною та невирішеною, проблемою

залишається штатна посада уповноваженого з закупівель в окремих військових частина та органах військового управління та належна підготовка цих осіб.

На додачу до розглянутих нормативно-правових актів у таблиці 1 варто згадати проєкт Закону України “Про публічні закупівлі” від 23.08.2024 №11520 (законопроект) [48], який є стратегічною ініціативою, спрямованою на повне перезавантаження системи публічних закупівель та її глибоку гармонізацію з директивами ЄС після завершення воєнного стану. До його позитивних аспектів належить впровадження нових гнучких інструментів (інноваційне партнерство, динамічна система закупівель), підвищення вартісних порогів для обов’язкових конкурентних торгів, розширення використання Prozorro Market та закріплення успішних практик воєнного часу, наприклад, так зване “правило 24 годин”. Водночас документ містить суттєві ризики: скасування норми про мінімальну 70% вагу цінового критерію може призвести до суб’єктивізму, а надання Державній аудиторській службі України права блокувати платежі за договорами створює значні корупційні ризики та загрозу для виконання контрактів. Таким чином, законопроект є важливим кроком на шляху до євроінтеграції, але потребує ретельного доопрацювання для усунення ідентифікованих загроз.

Слід підсумувати, що після 2022 року, коли вже відбулося остаточне розділення нормативно-правового регулювання у сфері публічних та оборонних закупівель, нормативно-правова база у сфері закупівель розвивалась за двома паралельними напрямками. Перший – це тактичне, адаптивне регулювання в умовах воєнного стану, що реалізовувалося через численні точкові зміни до Постанови КМУ №1178. Ці зміни були спрямовані на вирішення нагальних проблем: було збільшено строки подання пропозицій на будівельні роботи для підвищення конкуренції, запроваджено механізми захисту чутливої інформації, розширено підстави для укладення прямих договорів для потреб оборони та енергетики. Водночас, для збалансування цих послаблень, було посилено вимоги до прозорості: запроваджено обов’язкове структурування тендерної документації через окремі додатки та обов’язкове оприлюднення договорів і обґрунтувань для всіх прямих закупівель з 1 вересня 2024 року, включно з механізмом відкладеної публікації для найчутливіших контрактів.

Другий напрям – це фундаментальна інституційна реформа оборонних закупівель, що стала відповіддю на корупційні ризики та неефективність. Ключовою подією стало повноцінне розгортання роботи двох спеціалізованих агенцій: ДП “Державного оператора тилу” (ДОТ), відповідального за нелетальне забезпечення (харчування, одяг, ПММ), та ДП “Агенції оборонних закупівель” (АОЗ), що займається озброєнням та військовою технікою. Ця модель покликана відокремити функцію формування політики від безпосередньої закупівлі, що є стандартом НАТО. Паралельно було законодавчо врегульовано питання прибутку в неконкурентних оборонних контрактах, щоб усунути суперечливу практику, коли будь-який прибуток виробника трактувався як збитки держави.

Висновки

В статті було проаналізовано трансформацію державної політики у сфері закупівель, зокрема змін у нормативно-правовій базі щодо публічних та оборонних закупівель, впливу міжнародних стандартів (ЄС, США, НАТО), а також визначено основні інституційні та нормативні виклики, з якими стикається Україна в цій сфері. За результатами аналізу сформульовано такі висновки:

державна політика у сфері публічних та оборонних закупівель України пройшла значний шлях реформування, наближаючись до міжнародних стандартів ЄС, НАТО та COT GPA. Основними досягненнями стали впровадження системи Prozorro, приєднання до Угоди GPA, ухвалення спеціальних законів про публічні та оборонні закупівлі, а також створення спеціалізованих закупівельних агенцій ДП “ДОТ” і ДП “АОЗ”;

військовий конфлікт та введення воєнного стану у 2022 році змусили державу перейти на спрощені процедури, що негативно вплинуло на прозорість та конкуренцію у закупівлях. Проте поступово було відновлено контрольовану конкуренцію, хоч і з певними обмеженнями;

постійні зміни до нормативно-правових актів, особливо Постанов №1178 та №1275, свідчать про гнучкість системи, але водночас створюють додаткові адміністративні труднощі й невизначеність для замовників та постачальників;

створення спеціалізованих державних агенцій відповідає міжнародним стандартам професіоналізації закупівель, однак їх ефективність залежить від прозорості процесів, якості управління та контролю за виконанням контрактів;

підвищення рівня децентралізації закупівель військовими частинами створює додаткові можливості для оперативності, але потребує посилення контролю та підвищення кваліфікації персоналу для зменшення корупційних ризиків.

Фінансування

Це дослідження не отримало конкретної фінансової підтримки.

Конкуруючі інтереси

Автори заявляють, що у них немає конкуруючих інтересів.

Список використаних джерел

1. Балан А. А., Буковський Д. А. Електронна система “Prozorro” як революція в системі публічних закупівель в Україні. Економіка та суспільство. 2021. №4. URL : <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No4/16.pdf> (дата звернення: 15.05.2025).
2. Лаговська О.А., Легенчук С.Ф., Свірко С.В. Державні закупівлі в Україні: аналіз переваг і недоліків. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2021. Вип. 2 (49). С. 56–60. [http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2021-2\(49\)-56-60](http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2021-2(49)-56-60) (дата звернення: 15.05.2025).
3. Шульган І., Слобода Н. Електронна система Prozorro як ефективний інструмент боротьби з корупцією. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія: “Юридичні науки”. 2024. Том. 11. № 4 (44). С. 348-354. <https://doi.org/10.23939/law2024.44.348> (дата звернення 13.05.2025).
4. Річні звіти. Transparency International Ukraine, URL: <https://ti-ukraine.org/project/reports/> (дата звернення 13.05.2025).
5. Закупівлі відбудови: підсумки року та напрями удосконалення. Центр економічної стратегії. 28 травня 2025 року. URL : https://ces.org.ua/reconstruction_procurement_year_review/ (дата звернення: 15.05.2025).
6. Вплив Prozorro: яку реальну економію забезпечує електронна система. Центр вдосконалення закупівель KSE. 2022. URL : <https://cep.kse.ua/article/impact-of-prozorro/impact-of-prozorro.pdf> (дата звернення: 15.05.2025).
7. Оптимізація закупівельної діяльності: як вдосконалити підходи. Центр вдосконалення закупівель KSE. 2023. URL : <https://cep.kse.ua/article/optimization-of-procurement-activities-how-to-improve-approaches.pdf> (дата звернення: 15.05.2025).
8. За підтримки Євросоюзу ЦЕС та ІЕД провели аналіз закупівель з будівництва та відбудови, проведені державою у 2023 році. Центр економічної стратегії, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. 29.05.2024. URL : https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/за-підтримки-євросоюзу-цес-та-іед-провели-аналіз-закупівель-з-будівництва-та-відбудови-проведені_uk?s=232 (дата звернення: 15.05.2025).

9. Проект “Контроль витрат на відновлення”. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. URL : http://www.ier.com.ua/ua/Recovery_Spending_Watchdog (дата звернення: 15.05.2025).
10. НАЗК визначило 25 типових корупційних ризиків у публічних закупівлях, дата последнего обращения: URL : <https://nazk.gov.ua/uk/nazk-vyznachylo-25-typovyh-koruptsiinyh-ryzykiv-u-publichnyh-zakupivlyah/> (дата звернення 15.05.2025).
11. Корупційні ризики під час здійснення оборонних закупівель. Національне агентство з питань запобігання корупції. URL : <https://radnuk.com.ua/pravova-baza/koruptsiini-ryzyky-pid-chas-zdiysnennia-oboronnykh-zakupivel/> (дата звернення: 15.05.2025).
12. Звіт про результати аналізу щорічного звіту Міністерства економіки України, що містить аналіз функціонування системи публічних закупівель (щодо кількісних і вартісних показників закупівель у розрізі процедур і предметів закупівель, рівня конкуренції, кількості скарг) та узагальнену інформацію про результати здійснення контролю у сфері закупівель за 2023 рік. Рахункова палата України. 2024. URL : https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2024/35-6_2024/Zvit_35-6_2024.pdf (дата звернення: 15.05.2025).
13. Доповідь з питань оборонних закупівель. Центр оборонних стратегій. Червень 2021. URL : <https://defence.org.ua/wp-content/uploads/doslidzhennya/CDS-Dopovid-z-pytan-oboronnykh-zakupivel-ukr.pdf> (дата звернення: 15.05.2025).
14. Стратегічний огляд оборонних закупівель Україна-НАТО. URL : <https://www.army-pro.com/wp-content/uploads/2024/10/strategichnyi-oglyad-oboronnyh-zakupivel-ukrayina-nato.pdf>
15. Аналіз виконання Стратегічного огляду оборонних закупівель Україна-НАТО. StateWatch. 03.04.2025. URL : <https://statewatch.org.ua/publications/analiz-vykonannia-stratehichnoho-ohliadu-oboronnykh-zakupivel-ukraina-nato/> (дата звернення: 15.05.2025).
16. Пантелеймоненко А., Мілька А. і Павленко О. Публічні закупівлі в Україні в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. вип. 51 (травень). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-20>.
17. Петик, Л. О., і І. В. Бацман. Публічні закупівлі в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. вип. 9 (вересень). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-08-03>.
18. Запорожець, С., Жежерун, Ю., Зелений, П., Колесник, В., Бритов, Д. і Заєць, М. Трансформація системи оборонних закупівель під впливом потреб воєнного стану. Випробування та сертифікація. 2023. №2(2), С. 82-96. <https://doi.org/10.37701/ts.02.2023.10>.
19. Новий звіт Єврокомісії щодо України: як вона оцінила наші публічні закупівлі. 2 Листопада, 2024. URL : <https://ti-ukraine.org/news/novyj-zvit-yevrokomisiyi-shhodo-ukrayiny-yak-vona-otsynyla-nashi-publichni-zakupivli/> (дата звернення: 15.05.2025).
20. Про публічні закупівлі: Закон України від 25 грудня 2015 року №922-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19/print> (дата звернення 13.05.2025)
21. Президент підписав Закон “Про публічні закупівлі”. URL : <https://www.prostir.ua/?news=prezydent-pidpysav-zakon-pro-publichni-zakupivli>
22. Реформа державних закупівель. URL : <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=38c083f3-2571-466a-9583-3b43c2804ad9&title=ReformaDerzhavnikhZakupivel> (дата звернення 13.05.2025)
23. Про нас. Історія Prozorro. URL : <https://prozorro.gov.ua/about> (дата звернення 13.05.2025)
24. Україна офіційно приєдналася до Угоди COT про державні закупівлі (GPA). URL : <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk->

- [UA&title=UkrainaOfitsiinoPridnasiaDoUgodiSotProDerzhavniZakupivli-gpa-&isSpecial=true&showMenuTree=true](#) (дата звернення: 29.05.2025).
25. Directive 2014/24/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on public procurement. URL : <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/24/oj/eng> (дата звернення: 29.05.2025).
26. The official site of U.S. International Trade Administration (2024), “Selling to the public sector”, URL : <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/eu-selling-public-sector> (Accessed 20 June 2025).
27. Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України “Про публічні закупівлі”, на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування : Постанова Кабінету Міністрів України від 12 жовтня 2022 року № 1178. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-%D0%BF> (дата звернення: 16.05.2025).
28. Куц А., Русіна К., Швадчак А. Публічні закупівлі 2023 : чим жила і як змінювалась сфера : аналітичний звіт; Transparency International Ukraine. Київ : Transparency International Ukraine, 2024. 28 с. URL : <https://ti-ukraine.org/wp-content/uploads/2024/05/Publichni-zakupivli-2023-v3.pdf> (дата звернення: 16.05.2025).
29. Панасюк О. В. Особливості визначення процедури закупівлі при здійсненні публічних закупівель в умовах воєнного стану. Юридична Україна. 19.03.2025. [https://doi.org/10.37749/2308-9639-2025-2\(265\)-5](https://doi.org/10.37749/2308-9639-2025-2(265)-5).
30. Про оборонні закупівлі: Закон України від 17 липня 2020 року № 808-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/808-20#Text>. (дата звернення 12.05.2025).
31. Про порядок планування, формування, розміщення, контролю та звітування про оборонні закупівлі : Постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 року № 363. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/363-2021-%D0%BF>. (дата звернення: 05.06.2025).
32. Про деякі питання здійснення оборонних закупівель на період дії правового режиму воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2022 року № 1275. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1275-2022-%D0%BF>. (дата звернення: 05.06.2025).
33. Моніторинг закупівель ДОТ за 2024 рік: аналіз, виклики, рекомендації. 15.05.2025. URL : <https://statewatch.org.ua/publications/monitorynh-zakupivel-dot-za-2024-rik-analiz-vyklyky-rekomendatsii/> (дата звернення 11.06.2025).
34. Про нас “Агенція оборонних закупівель” Міністерства оборони – національна агенція, що забезпечує боєприпаси, БПЛА та техніку для потреб ЗСУ. URL : <https://dpa.mod.gov.ua/about-us> (дата звернення 11.06.2025).
35. Закупівельна діяльність. URL : <https://mod.gov.ua/diyalnist/zakupivelnadiyalnist> (дата звернення 11.06.2025).
36. Агенція оборонних закупівель уклала контракти з 76 виробниками БПЛА – Рустем Умеров. 16 квітня 2025. URL : <https://armyinform.com.ua/2025/04/16/agencziya-oboronnyh-zakupivel-uklala-kontrakty-z-76-vyrobnykamy-bpla-rustem-umyerov/> (дата звернення 10.06.2025).
37. Про внесення змін до Порядку використання державним підприємством Міністерства оборони України “Агенція оборонних закупівель” коштів, передбачених у державному бюджеті для здійснення закупівель товарів, робіт і послуг оборонного призначення: постанова Кабінету Міністрів України від 23 травня 2025 р. №603. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-rzhavnomu-biudzheti-dlia-zdiisnennia-zakupivel-tovariv-robit-i-posluh-obhennia-i-603> (дата звернення 10.06.2025).

38. Аналіз виконання Стратегічного огляду оборонних закупівель Україна-НАТО. 03.04.2025. URL : <https://statewatch.org.ua/publications/analiz-vykonannia-stratehichnoho-ohliadu-oboronnykh-zakupivel-ukraina-nato/> (дата звернення 10.06.2025).
39. Про уповноваження військових частин (установ, закладів) в системі Міністерства оборони України на здійснення оборонних закупівель та укладення державних контрактів (договорів) на період дії правового режиму воєнного стану: Наказ Міністерства оборони України від 01.03.2023 № 111/нм. URL : <https://lexinform.com.ua/militarylex/nakaz-111-nm-vid-01-03-2023-pro-upovnovazhennya-viiskovyh-chastyn-ustanov-zakladiv-v-systemi-ministerstva-oborony-ukrayiny-na-zdijsnennya-oboronnykh-zakupivel-ta-ukladennya-derzhavnyh-kontraktiv-dogovo/> (дата звернення 12.06.2025).
40. Міноборони розробило нові методичні рекомендації для закупівельників у військових частинах. 27 грудня 2024. URL : <https://mod.gov.ua/news/minoboroni-rozrobilo-novi-metodichni-rekomendaciyi-dlya-zakupivelnikiv-u-viiskovih-chastinah> (дата звернення 12.06.2025).
41. В Армія+ стартував найбільший навчальний курс про оборонні закупівлі. 14 травня 2025. URL : <https://mod.gov.ua/news/v-armiya-startuvav-najbilshij-navchalnij-kurs-pro-oboronni-zakupivli> (дата звернення 12.06.2025).
42. The official site of White & Case LLP (2025), “Navigating NATO Procurement: Legal and Regulatory Considerations for Companies in Finland & Sweden”, URL : <https://www.whitecase.com/insight-alert/navigating-nato-procurement-legal-and-regulatory-considerations-companies-finland> (Accessed 20 June 2025).
43. The official site of GOV.UK (2024), “Navigating NATO Procurement”, URL : <https://www.gov.uk/government/publications/navigating-nato-procurement/navigating-nato-procurement> (Accessed 20 June 2025).
44. The official site of U.S. Department of Defense (2025), “Fact Sheet on Efforts of Ukraine Defense Contact Group National Armaments Directors”, URL : <https://www.defense.gov/News/Releases/Release/Article/4026238/fact-sheet-on-efforts-of-ukraine-defense-contact-group-national-armaments-direc/> (Accessed 20 June 2025).
45. Про концесію: Закон України від 3 жовтня 2019 року №155-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text> (дата звернення 13.05.2025)
46. Деякі питання здійснення оборонних закупівель товарів, робіт і послуг в умовах воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2022 року №169. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/169-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення 20.06.2025).
47. Деякі питання здійснення оборонних закупівель службою державного замовника : Постанова Кабінету Міністрів України від 16 травня 2023 року №494. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/494-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення 20.06.2025).
48. Проект Закону про публічні закупівлі від 23.08.2024 №11520. URL : <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/44788> (дата звернення 20.06.2025).

References

1. Balan, A. A., & Bukovskyi, D. A. (2021). Elektronna systema Prozorro yak revoliutsiia v systemi publichnykh zakupivel v Ukraini [The Prozorro electronic system as a revolution in Ukraine’s public procurement system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (4). Retrieved May 15, 2025, Available from : <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No4/16.pdf>
2. Lahovska, O. A., Lehenchuk, S. F., & Svirko, S. V. (2021). Derzhavni zakupivli v Ukraini: analiz perevah i nedolikiv [Public procurement in Ukraine: analysis of advantages and

- disadvantages]. Problemy teorii ta metodologii bukhalterskoho obliku, kontroliu i analizu, (2(49)), 56–60. [https://doi.org/10.26642/pbo-2021-2\(49\)-56-60](https://doi.org/10.26642/pbo-2021-2(49)-56-60)
3. Shulhan, I., & Sloboda, N. (2024). Elektronna systema Prozorro yak efektyvnyi instrument borotby z koruptsiieiu [The Prozorro electronic system as an effective tool against corruption]. Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika", Seriya: Yurydychni nauky, 11(4(44)), 348–354. <https://doi.org/10.23939/law2024.44.348>
4. Transparency International Ukraine. (2025). Richni zvity [Annual reports]. Retrieved May 13, 2025, Available from : <https://ti-ukraine.org/project/reports/>
5. Tsentralna ekonomichna stratehiya. (2025, May 28). Zakupivli vidbudovy: pidsumky roku ta napriamy udoskonalennia [Reconstruction procurement: year summary and improvement directions]. Retrieved May 15, 2025, Available from : https://ces.org.ua/reconstruction_procurement_year_review/
6. KSE. (2022). Vplyv Prozorro: yaku realnu ekonomiiu zabezpechuie elektronna systema [The impact of Prozorro: real savings provided by the electronic system]. Retrieved May 15, 2025, Available from : <https://cep.kse.ua/article/impact-of-prozorro/impact-of-prozorro.pdf>
7. KSE. (2023). Optymizatsiia zakupivelnoi diialnosti: yak vdoskonalaty pidkhody [Optimization of procurement activities: how to improve approaches]. Retrieved May 15, 2025, Available from : <https://cep.kse.ua/article/optimization-of-procurement-activities-how-to-improve-approaches.pdf>
8. Tsentralna ekonomichna stratehiya, & Instytut ekonomichnykh doslidzhen ta politychnykh konsultatsii. (2024, May 29). Za pidtrymky Yevrosoiuzu TsES ta IED provely analiz zakupivel z budivnytstva ta vidbudovy, provedeni derzhavoiu u 2023 rotsi [With EU support, CES and IER conducted an analysis of construction and reconstruction procurements conducted by the state in 2023]. Retrieved May 15, 2025, Available from : https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/за-підтримки-євросоюзу-цес-та-іед-провели-аналіз-закупівель-з-будівництва-та-відбудови-проведені_uk?s=232
9. Instytut ekonomichnykh doslidzhen ta politychnykh konsultatsii. (2025). Proiekt "Kontrol vytrat na vidnovlennia" [Recovery Spending Watchdog project]. Retrieved May 15, 2025, Available from : http://www.ier.com.ua/ua/Recovery_Spending_Watchdog
10. NAZK. (2025). NAZK vyznachylo 25 typovykh koruptsiinykh ryzykiv u publichnykh zakupivliakh [NAZK identified 25 typical corruption risks in public procurement]. Retrieved May 15, 2025, Available from : <https://nazk.gov.ua/uk/nazk-vyznachylo-25-typovyh-koruptsiinyh-ryzykiv-u-publichnyh-zakupivlyah/>
11. Natsionalne ahentstvo z pytan zapobihannia koruptsii. (2025). Koruptsiini ryzyky pid chas zdiisnennia oboronnykh zakupivel [Corruption risks during defense procurement]. Retrieved May 15, 2025, Available from : <https://radnuk.com.ua/pravova-baza/koruptsiini-ryzyky-pid-chas-zdiisnennia-oboronnykh-zakupivel/>
12. Rakhunkova palata Ukrainy. (2024). Zvit pro rezultaty analizu shchorichnoho zvit Ministerstva ekonomiky Ukrainy za 2023 rik [Report on the results of the analysis of the Ministry of Economy's annual report for 2023]. Retrieved May 15, 2025, Available from : https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2024/35-6_2024/Zvit_35-6_2024.pdf
13. Tsentralna ekonomichna stratehiya. (2021, June). Dopovid z pytan oboronnykh zakupivel [Report on defense procurement issues]. Retrieved May 15, 2025, Available from : <https://defence.org.ua/wp-content/uploads/doslidzhennya/CDS-Dopovid-z-pytan-oboronnykh-zakupivel-ukr.pdf>
14. Army Pro. (2024). Stratehichniy ohliad oboronnykh zakupivel Ukraina-NATO [Strategic Review of Defense Procurement Ukraine-NATO]. Available from : <https://www.army-pro.com/wp-content/uploads/2024/10/strategichnyi-oglyad-oboronnyh-zakupivel-ukrayina-nato.pdf>

15. StateWatch. (2025, April 3). Analiz vykonannia Stratehichnoho ohliadu oboronnykh zakupivel Ukraina-NATO [Analysis of the implementation of the Strategic Review of Defense Procurement Ukraine-NATO]. Retrieved May 15, 2025, Available from : <https://statewatch.org.ua/publications/analiz-vykonannia-stratehichnoho-ohliadu-oboronnykh-zakupivel-ukraina-nato/>
16. Panteleimonenko, A., Milka, A., & Pavlenko, O. (2023). Publichni zakupivli v Ukraini v umovakh voiennoho stanu [Public procurement in Ukraine under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (51). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-20>
17. Petyk, L. O., & Batsman, I. V. (2023). Publichni zakupivli v umovakh voiennoho stanu [Public procurement under martial law]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seria: Ekonomika ta upravlinnia*, (9). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-08-03>
18. Zaporozhets, S., Zhezherun, Yu., Zelenyi, P., Kolesnyk, V., Brytov, D., & Zaiets, M. (2023). Transformatsiia systemy oboronnykh zakupivel pid vplyvom potreb voiennoho stanu [Transformation of the defense procurement system influenced by martial law requirements]. *Vyprovuvannia ta sertyfikatsiia*, 2(2), 82–96. <https://doi.org/10.37701/ts.02.2023.10>
19. Transparency International Ukraine. (2024, November 2). Novyi zvit Yevrokomisii shchodo Ukrainy: yak vona otsynyla nashi publichni zakupivli [New report of the European Commission on Ukraine: Assessment of public procurement]. Retrieved May 15, 2025, Available from : <https://ti-ukraine.org/news/novyj-zvit-yevrokomisiyi-shhodo-ukrayiny-yak-vona-otsynyla-nashi-publichni-zakupivli/>
20. Verkhovna Rada Ukrainy. (2015). Pro publichni zakupivli [On Public Procurement] (Law No. 922-VIII). Retrieved May 13, 2025, Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19/print>
21. Prostir.ua. (n.d.). Prezydent pidpysav zakon "Pro publichni zakupivli" [The President signed the law "On Public Procurement"]. Available from : <https://www.prostir.ua/?news=prezydent-pidpysav-zakon-pro-publichni-zakupivli>
22. Ministry of Economy of Ukraine. (n.d.). Reforma derzhavnykh zakupivel [Public procurement reform]. Retrieved May 13, 2025, Available from : <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=38c083f3-2571-466a-9583-3b43c2804ad9&title=ReformaDerzhavnikhZakupivel>
23. Prozorro. (n.d.). Pro nas. Istoriia Prozorro [About us. History of Prozorro]. Retrieved May 13, 2025, Available from : <https://prozorro.gov.ua/about>
24. Ministry of Economy of Ukraine. (2025, May 29). Ukraina ofitsiino pryednalasia do Uhody SOT pro derzhavni zakupivli (GPA) [Ukraine officially joined the WTO Agreement on Government Procurement (GPA)]. Available from : <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&title=UkrainaOfitsiinoPridnalasiaDoUgodiSotProDerzhavniZakupivli-gpa-&isSpecial=true&showMenuTree=true>
25. European Parliament and Council. (2014). Directive 2014/24/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on public procurement. Retrieved May 29, 2025, Available from : <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/24/oj/eng>
26. U.S. International Trade Administration. (2024). Selling to the public sector. Retrieved June 20, 2025, Available from : <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/eu-selling-public-sector>
27. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2022, October 12). Pro zatverdzhennia osoblyvostei zdiisnennia publichnykh zakupivel tovariv, robit i posluh dlia zamovnykiv... [Resolution No. 1178]. Retrieved May 16, 2025, Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-%D0%BF>

28. Kuts, A., Rusina, K., & Shvadchak, A. (2024). Publichni zakupivli 2023: chym zhyla i yak zminiualas sfera [Public Procurement 2023: developments and changes]. Transparency International Ukraine. Retrieved May 16, 2025, Available from : <https://ti-ukraine.org/wp-content/uploads/2024/05/Publichni-zakupivli-2023-v3.pdf>
29. Panasniuk, O. V. (2025). Osoblyvosti vyznachennia protsedury zakupivli pry zdiisnenni publichnykh zakupivel v umovakh voiennoho stanu [Features of determining procurement procedures under martial law]. Yurydychna Ukraina. [https://doi.org/10.37749/2308-9639-2025-2\(265\)-5](https://doi.org/10.37749/2308-9639-2025-2(265)-5)
30. Verkhovna Rada Ukrainy. (2020). Pro oboronni zakupivli [On Defense Procurement] (Law No. 808-IX). Retrieved May 12, 2025, Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/808-20#Text>
31. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021, March 3). Pro poriadok planuvannia, formuvannia, rozmishchennia, kontroliu ta zvituvannia pro oboronni zakupivli [Resolution No. 363]. Retrieved June 5, 2025, Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/363-2021-%D0%BF>
32. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2022, November 11). Pro deiaki pytannia zdiisnennia oboronnykh zakupivel... [Resolution No. 1275]. Retrieved June 5, 2025, Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1275-2022-%D0%BF>
33. StateWatch. (2025, May 15). Monitorynh zakupivel DOT za 2024 rik: analiz, vyklyky, rekomendatsii [DOT procurement monitoring for 2024: analysis, challenges, recommendations]. Retrieved June 11, 2025, Available from : <https://statewatch.org.ua/publications/monitorynh-zakupivel-dot-za-2024-rik-analiz-vyklyky-rekomendatsii/>
34. Ahenziia oboronnykh zakupivel Ministerstva oborony Ukrainy. (n.d.). Pro nas [About us]. Retrieved June 11, 2025, Available from : <https://dpa.mod.gov.ua/about-us>
35. Ministerstvo oborony Ukrainy. (n.d.). Zakupivelna diialnist [Procurement activity]. Retrieved June 11, 2025, Available from : <https://mod.gov.ua/diialnist/zakupivelna-diialnist>
36. ArmyInform. (2025, April 16). Ahenziia oboronnykh zakupivel uklala kontrakty z 76 vyrobnykamy BPLA – Rustem Umierov [Defense Procurement Agency signed contracts with 76 UAV manufacturers – Rustem Umierov]. Retrieved June 10, 2025, Available from : <https://armyinform.com.ua/2025/04/16/agencziya-oboronnykh-zakupivel-uklala-kontrakty-z-76-vyrobnykamy-bpla-rustem-umyerov/>
37. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025, May 23). Pro vnesennia zmin do Poriadku vykorystannia koshtiv DP “Ahenziia oboronnykh zakupivel” [Resolution No. 603]. Retrieved June 10, 2025, Available from : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-rzhavnomu-biudzheti-dlia-zdiisnennia-zakupivel-tovariv-robit-i-posluh-obhennia-i-603>
38. StateWatch. (2025, April 3). Analiz vykonannia Stratehichnoho ohliadu oboronnykh zakupivel Ukraina-NATO [Analysis of the implementation of the Strategic Review of Defense Procurement Ukraine-NATO]. Retrieved June 10, 2025, Available from : <https://statewatch.org.ua/publications/analiz-vykonannia-stratehichnoho-ohliadu-oboronnykh-zakupivel-ukraina-nato/>
39. Ministerstvo oborony Ukrainy. (2023, March 1). Pro upovnovazhennia viiskovykh chastyn (ustanov, zakladiv) na zdiisnennia oboronnykh zakupivel [Order No. 111/nm]. Retrieved June 12, 2025, Available from : <https://lexinform.com.ua/militarylex/nakaz-111-nm-vid-01-03-2023-pro-upovnovazhennya-viiskovykh-chastyn-ustanov-zakladiv-v-systemi-ministerstva-oborony-ukrayiny-na-zdiisnennya-oboronnykh-zakupivel-ta-ukladennya-derzhavnykh-kontraktiv-dogovo/>
40. Ministerstvo oborony Ukrainy. (2024, December 27). Minoborony rozrobylo novi metodychni rekomendatsii dlia zakupivelnykh u viiskovykh chastynakh [The Ministry of Defense

- developed new methodological recommendations for military procurement specialists]. Retrieved June 12, 2025, Available from : <https://mod.gov.ua/news/minoboroni-rozrobilo-novi-metodichni-rekomendaciyi-dlya-zakupivelnikiv-u-vijskovih-chastinah>
41. Ministerstvo oborony Ukrainy. (2025, May 14). V Armiia+ startuvav naibilshyi navchalnyi kurs pro oboronni zakupivli [Armiia+ launched the largest training course on defense procurement]. Retrieved June 12, 2025, Available from : <https://mod.gov.ua/news/v-armiya-startuvav-naibilshij-navchalnij-kurs-pro-oboronni-zakupivli>
42. White & Case LLP. (2025). Navigating NATO Procurement: Legal and regulatory considerations for companies in Finland & Sweden. Retrieved June 20, 2025, Available from : <https://www.whitecase.com/insight-alert/navigating-nato-procurement-legal-and-regulatory-considerations-companies-finland>
43. GOV.UK. (2024). Navigating NATO Procurement. Retrieved June 20, 2025, Available from : <https://www.gov.uk/government/publications/navigating-nato-procurement/navigating-nato-procurement>
44. U.S. Department of Defense. (2025). Fact sheet on efforts of Ukraine Defense Contact Group National Armaments Directors. Retrieved June 20, 2025, Available from : <https://www.defense.gov/News/Releases/Release/Article/4026238/fact-sheet-on-efforts-of-ukraine-defense-contact-group-national-armaments-direc/>
45. Verkhovna Rada Ukrainy. (2019). Pro kontsesiiu [On Concession] (Law No. 155-IX). Retrieved May 13, 2025, Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text>
46. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2022, February 28). Deiaki pytannia zdiisnennia oboronnykh zakupivel tovariv, robit i posluh v umovakh voiennoho stanu [Resolution No. 169]. Retrieved June 20, 2025, Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/169-2022-%D0%BF#Text>
47. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023, May 16). Deiaki pytannia zdiisnennia oboronnykh zakupivel sluzhboiu derzhavnoho zamovnyka [Resolution No. 494]. Retrieved June 20, 2025, Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/494-2023-%D0%BF#Text>
48. Verkhovna Rada Ukrainy. (2024, August 23). Proiekt Zakonu pro publichni zakupivli №11520 [Draft Law on Public Procurement No. 11520]. Retrieved June 20, 2025, Available from : <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/44788>