

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет правничих наук
Києво-Могилянська школа врядування імені Андрія Мелешевича

Магістерська робота
Освітній ступінь – магістр

На тему: «ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЩОДО ЗАКУПІВЛІ
БЕЗПІЛОТНИХ ЛІТАЛЬНИХ АПАРАТІВ»

Виконала: студентка 2-го року
навчання,
Спеціальності
281 Публічне управління
та адміністрування
Білоус Анастасія Анатоліївна



Керівник: Кілієвич О.І.
доцент

Рецензент: _____

Магістерська робота захищена
з оцінкою _____
Секретар ЕК

_____ 2025 р.
« ____ » _____

Декларація академічної доброчесності

Я, Білоус Анастасія Анатоліївна, студентка 2 року навчання магістерської програми за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» факультету правничих наук НаУКМА:

- Підтверджую, що написана мною магістерська робота на тему «Державна політика щодо закупівлі безпілотних літальних апаратів» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, передбачених пунктами 3.1.1 – 3.1.6 Положення про академічну доброчесність здобувачів НаУКМА від 07.03.2018 року, зі змістом ознайомлена;
- підтверджую, що надана мною електронна версія роботи є остаточною і готовою до перевірки;
- згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності;
- даю згоду на архівування моєї роботи в репозитаріях та базах даних університету.

09.05.2025



Білоус А.А.

ПЛАН

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВНИХ ОБОРОННИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ТА АНАЛІЗ ІСНУЮЧИХ ПРОЦЕДУР ЗАКУПІВЛІ БПЛА.....	7
<i>1.1 Основні поняття</i>	<i>7</i>
<i>1.2 Інституалізація політики щодо оборонних закупівель в Україні. Історичний контекст</i>	<i>9</i>
<i>1.3 Становлення практики використання безпілотних літальних апаратів в Україні та виклики, пов'язані з повномасштабним вторгненням рф</i>	<i>15</i>
РОЗДІЛ 2. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД У СФЕРІ ЗАКУПІВЕЛЬ БПЛА ДЛЯ ОБОРОННИХ ПОТРЕБ.....	20
<i>2.1 Аналіз процедур оборонних закупівель в США, ЄС</i>	<i>20</i>
<i>2.2 Ключові принципи та практика формування та реалізації політики закупівель БПЛА в обраних країнах</i>	<i>28</i>
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАКУПІВЕЛЬ БПЛА УКРАЇНІ.....	33
<i>3.1 Проблеми формування та реалізації політики щодо закупівель БПЛА на сучасному етапі</i>	<i>33</i>
<i>3.2 Аналіз варіантів політики</i>	<i>43</i>
<i>3.3 Пропозиції щодо вдосконалення політики оборонних закупівель.....</i>	<i>55</i>
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76

ВСТУП

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну стало для нашої країни не лише великим випробуванням, але й джерелом нових викликів, з якими раніше не доводилося стикатися. Одна з найбільших проблем полягала в значній перевазі противника у сфері авіації та важкої техніки, що поставило під загрозу ефективність традиційних бойових тактик. В таких умовах Україна змушена була шукати альтернативні способи ведення війни, і одним із таких рішень стали безпілотні літальні апарати (БПЛА).

Проте, варто зазначити, що потреба в застосуванні БПЛА виникла не лише після початку повномасштабного конфлікту. Ще з перших днів антитерористичної операції (АТО) у 2014 році в Україні почала формуватися велика та активна спільнота військових та розробників, які прагнули створити і впровадити технології безпілотних апаратів у сферу оборони. Протягом тривалого часу вони працювали над розробкою та вдосконаленням БПЛА, створюючи технічну та теоретичну базу для їх ефективного використання в бойових умовах. Ця спільнота стала основою для підтримки інтересів вітчизняних розробників, що згодом дало змогу Україні не тільки адаптувати новітні технології до власних потреб, але й вивести їх на новий рівень, що дозволило зменшити залежність від іноземних постачальників та забезпечити країну високоефективними засобами ведення війни.

Основним чинником, що сприяє розвитку технологій безпілотних літальних апаратів, є саме державна політика у сфері оборонних закупівель. В умовах постійно зростаючих загроз та потреби в сучасних і ефективних засобах ведення війни, саме держава виступає ключовим гравцем, визначаючи напрямки розвитку цієї важливої технологічної сфери. Зокрема, враховуючи специфіку новітніх технологій, державні органи, зокрема Міністерство оборони та інші відповідні структури, виконують роль найбільшого державного замовника БПЛА. Це дає їм можливість не лише визначати вимоги до технічних характеристик і умов закупівель, але й формувати довгострокову стратегію розвитку цієї галузі. Власне, завдяки державним ініціативам і

фінансуванню, а також налагодженій системі закупівель, країна здатна оперативно впроваджувати новітні технології в армію, сприяючи тим самим зміцненню національної безпеки та забезпеченню бойової готовності.

Враховуючи все зазначене вище, дане дослідження має на меті здійснити всебічний та детальний аналіз процедурних аспектів закупівель, оцінити ефективність існуючих практик та виявити можливі проблеми, що виникають у процесі їх реалізації. Окрім того, важливою складовою роботи є аналіз міжнародного досвіду, що дозволяє виявити найбільш успішні підходи та стратегії, які можуть бути адаптовані до українських реалій. Такий комплексний підхід дасть змогу сформулювати рекомендації для подальших змін і вдосконалення національної системи закупівель, орієнтуючись на найкращі світові практики, що сприятиме підвищенню ефективності та прозорості в цій важливій сфері.

Актуальність теми цього дослідження зумовлена триваючими бойовими діями та постійним удосконаленням бойових можливостей з боку агресора, що створює нові виклики для національної обороноздатності. Водночас, важливим аспектом є консультації та рекомендації міжнародних партнерів, які сприяють вдосконаленню існуючих процедур закупівель і розвитку новітніх технологій у сфері оборони. Така динаміка вимагає постійного аналізу та адаптації до змінюваних умов, що робить дослідження надзвичайно актуальним для формування ефективних заходів щодо покращення національної оборонної стратегії та процедур закупівель в умовах сучасних загроз.

Метою цієї кваліфікаційної роботи є комплексний аналіз існуючих процедур оборонних закупівель в Україні, дослідження міжнародного досвіду у сфері оборонних закупівель та підготовка пропозицій щодо вдосконалення політики оборонних закупівель.

Завданнями дослідження є:

- Дослідити теоретико-методологічні основи державної політики в сфері оборонних закупівель, зокрема у контексті закупівель безпілотних літальних апаратів (БПЛА).
- Проаналізувати роль і значення безпілотних літальних апаратів у формуванні та реалізації оборонної стратегії України.
- Оцінити ефективність і відповідність існуючих процедур закупівель в Україні, зокрема у сфері оборони.
- Вивчити міжнародний досвід регулювання процесів закупівель безпілотних літальних апаратів, зокрема в провідних країнах-партнерах України.
- Розробити пропозиції щодо вдосконалення державної політики і процедурних регуляцій в сфері закупівель БПЛА з метою підвищення їх ефективності та прозорості.

Об'єктом кваліфікаційної магістерської роботи є процедури закупівель безпілотних літальних апаратів.

Предметом дослідження є державна політика у сфері закупівель безпілотних літальних апаратів.

Наукова новизна даної роботи полягає у здійсненні порівняльного аналізу підходів до закупівель безпілотних літальних апаратів (БПЛА) в Україні, країнах Європейського Союзу та США, з акцентом на особливості процедур в умовах воєнного стану. Дослідження дозволяє краще зрозуміти, як змінюється державна політика закупівель в умовах збройного конфлікту та пропонує на основі компаративного аналізу пропозиції щодо вдосконалення існуючої політики.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВНИХ ОБОРОННИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

1.1 Основні поняття

Державна політика у сфері оборонних закупівель є наразі однією з найважливіших складових забезпечення національної безпеки. Згідно з визначенням, наведеним у підручнику «Державна політика», державна політика – це «напрям дій (або бездія), що обирається владою для вирішення певної проблеми або сукупності взаємозалежних проблем». [1]

Для визначення поняття оборонних закупівель пропонується звернутись до дослідження кандидата економічних наук, доцента, докторанту Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського, Голоти О.П. [2, 1с] У своєму дослідженні Голота О. П. розглядає теоретичні аспекти понять «державні оборонні закупівлі» та «система державних оборонних закупівель», виокремлюючи їх як важливі складові економічної системи держави. Автор зазначає, що, незважаючи на численні нормативні акти та наукові підходи, не існує єдиного методичного визначення цих термінів. Голота О. П. доходить висновку, що державні закупівлі є частиною національної системи державних закупівель, яка представляє собою сукупність взаємозв'язків між різними секторами економічної системи країни. Метою цих закупівель є задоволення суспільних потреб, забезпечення належного рівня безпеки та оборони через надання та розподіл суспільних благ, а також регулювання економічної діяльності держави (Голота, 2020). Вивчаючи сферу державних оборонних закупівель, автор наголошує на відмінностях у використанні термінів «procurement» і «acquisition» у англійських країнах. Перший термін вживається у вузькому сенсі для позначення технічного процесу безпосереднього отримання товарів або послуг, в той час як «acquisition» охоплює значно ширший процес, який включає розробку товарів чи послуг на вимогу замовника. Це визначення набуває особливої значущості в контексті оборонних закупівель, оскільки

вимагає розробки специфічних технологій і систем для задоволення потреб національної безпеки та оборони. Зокрема, Голота звертає увагу на визначення терміну «оборонне придбання» у Міністерствах оборони США та Великобританії, де цей процес охоплює повний цикл від концептуалізації і розробки до експлуатації та утилізації озброєння та техніки. Відзначається, що в українському законодавстві, зокрема у проекті Таким чином, Голота О. П. підкреслює, що система державних оборонних закупівель є складною структурою, яка охоплює всі етапи від планування і укладання контрактів до забезпечення виконання національних оборонних потреб, гарантуючи ефективне використання державних ресурсів для зміцнення національної безпеки. [2, 5 с]

Отже, можна зазначити, що основними завданнями оборонної політики є:

- забезпечення обороноздатності держави;
- підтримка боєздатності армії на належному рівні;
- розвиток власного оборонно-промислового комплексу;
- ефективне та прозоре використання бюджетних коштів.

Особливої ваги державна політика в сфері оборонних закупівель набуває в умовах збройної агресії, коли постає потреба в оперативному оновленні військових спроможностей за допомогою новітніх технологій, зокрема — безпілотних літальних апаратів

Державна політика у сфері оборонних закупівель, зокрема закупівля безпілотних літальних апаратів (БПЛА), є порівняно новим явищем для України. Це зумовлено тим, що БПЛА є відносно новим видом озброєння та військової техніки (ОВТ), який нещодавно був інтегрований до арсеналу Збройних Сил України. З огляду на це, впровадження та адаптація цієї техніки до оборонних потреб країни є складним і багатоетапним процесом. На перших етапах розробки та закупівлі БПЛА ключовою проблемою є не лише технічні

та тактичні аспекти, але й необхідність формування відповідної нормативно-правової бази, яка регулюватиме процедури закупівель та використання цих систем.

1.2 Інституалізація політики щодо оборонних закупівель. Історичний контекст

Процедури оборонних закупівель, зокрема безпілотних літальних апаратів (БПЛА) в Україні регулюються як загальними нормами законодавства про публічні закупівлі, так і спеціальними нормативно-правовими актами, спрямованими на задоволення потреб сектору безпеки й оборони в умовах воєнного стану. Правове поле, що охоплює закупівлі БПЛА, формувалося з урахуванням нагальних вимог війни, потреб швидкого забезпечення фронту сучасними технологіями, а також необхідності балансувати між прозорістю та захистом чутливої інформації.

Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 №363 основними акторами в сфері оборонних закупівель визначені наступні інституції:

«Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості головним органом у сфері планування оборонних закупівель;

Міністерство оборони головним органом у сфері здійснення оборонних закупівель;

Міністерство внутрішніх справ, Міністерство економіки, Міністерство оборони, Міністерство юстиції, Державну службу з надзвичайних ситуацій, Службу безпеки, Службу зовнішньої розвідки, Державне космічне агентство, Адміністрацію Державної прикордонної служби, Адміністрацію Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації, Головне управління розвідки Міністерства оборони, Управління державної охорони, Національне антикорупційне бюро, Національну гвардію, Національну поліцію, Державну спеціальну службу транспорту, Державне бюро розслідувань, Державну

судову адміністрацію, Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості державними замовниками у сфері оборони.» [3]

Додатково згідно покладених завдань, що викладені в Указі Президента України «Про Положення про Генеральний Штаб Збройних Сил України» Генеральний Штаб «розробляє план утримання та розвитку Збройних Сил, пропозиції щодо формування оборонного бюджету та основних показників державного оборонного замовлення, здійснює в межах компетенції моніторинг їх виконання;» [4]

Основним та базовим нормативно правовим актом у сфері оборонних закупівель є Закон України «Про оборонні закупівлі». «Цей Закон визначає загальні правові засади планування, порядок формування обсягів та особливостей здійснення закупівель товарів, робіт і послуг оборонного призначення для забезпечення потреб сектору безпеки і оборони, а також інших товарів, робіт і послуг для гарантованого забезпечення потреб безпеки і оборони, а також порядок здійснення державного і демократичного цивільного контролю у сфері оборонних закупівель.» [5]

З метою забезпечення оперативного реагування на виклики, пов'язані з впровадженням режиму воєнного стану, а також у контексті адаптації національної системи закупівель до рекомендацій міжнародних партнерів, в Україні було ухвалено низку спеціальних нормативно-правових актів, які передбачають спрощення процедур державних закупівель, зокрема у сфері придбання безпілотних літальних апаратів.

1. Постанова Кабінету Міністрів України № 256 від 24 березня 2023 року

Документ започаткував експериментальний проєкт із закупівель безпілотних авіаційних систем та засобів радіоелектронної боротьби вітчизняного виробництва. Закупівлі здійснюються через Державну службу спеціального зв'язку та захисту інформації (Держспецзв'язок). Постанова

передбачає спрощену процедуру погодження контрактів, що суттєво скорочує час між поданням заявки і фактичною поставкою техніки. [6]

2. Постанова Кабінету Міністрів України № 60 від 13 січня 2023 року Документ розширює повноваження Держспецзв'язку щодо здійснення закупівель для потреб оборони, зокрема безпілотних систем. Таким чином, дана інституція отримала можливість більш оперативно виконувати роль замовника у сфері оборонних технологій.[7]

3. Постанова Кабінету Міністрів України № 769 від 2 липня 2024 року
Запроваджує додаткові заходи безпеки під час закупівель оборонної продукції. Зокрема, передбачено можливість приховування інформації про постачальників БПЛА з метою уникнення витоків критично важливих даних, які можуть бути використані противником.[8]

4. Постанова Кабінету Міністрів України № 1129 від 1 жовтня 2024 року
Документ деталізує склад учасників експериментального проєкту закупівель БПЛА, до яких належать як виробники, так і замовники та оператори. Постанова визначає організаційно-правовий механізм їхньої взаємодії.[9]

5. Постанова Кабінету Міністрів України № 1275
Регламентує окремі аспекти здійснення оборонних закупівель у період дії воєнного стану. Зокрема, визначає пріоритетні категорії товарів і робіт, механізми прискореної закупівлі та підвищення відповідальності замовників. [10]

6. Закон України «Про внесення змін до Закону України "Про оборонні закупівлі" щодо запровадження прозорості в оборонних закупівлях»

Документ передбачає часткове розсекречення інформації про оборонні закупівлі, крім тих, що становлять державну таємницю, з одночасним забезпеченням захищеності замовників від воєнних загроз. Закон набув

особливої актуальності в умовах підвищеного суспільного інтересу до ефективності витрачання державних коштів. [11]

Таким чином, система правового забезпечення закупівель БПЛА в Україні характеризується багаторівневою структурою, що охоплює як загальні норми публічного права, так і спеціалізовані регуляторні інструменти, адаптовані до умов воєнного стану. Такий підхід дозволяє одночасно забезпечувати оперативність, гнучкість і надійність процесів постачання технологічно складної продукції для потреб Збройних Сил України та інших складових сектору безпеки й оборони.

Зокрема, процедура закупівель БПЛА базується на вже існуючому нормативно-правовому фундаменті, який є основою для подальшого вдосконалення та розвитку. Оскільки цей процес включає введення нових практик і експериментальних рішень, нормативна база повинна постійно оновлюватися та адаптуватися до змінюваних умов військових конфліктів та технологічних інновацій. Важливим є забезпечення гнучкості процедур, що дозволяє оперативно реагувати на нові виклики, зокрема у контексті впровадження новітніх видів техніки, таких як безпілотні літальні апарати. Таким чином, ефективне функціонування державної політики у цій сфері потребує постійного вдосконалення законодавчої та процедурної основи, що в свою чергу забезпечує досягнення високого рівня національної безпеки.

Розглядаючи історичний контекст створення та перших застосування безпілотників окреслено, а також ключові етапи їхнього технологічного прогресу, докладно висвітлені в науковій статті "Brief History of UAV Development", автором якої є доктор Матяш Палик. [12, с 2] У цій праці розглянуто історичні передумови виникнення БПЛА, їх еволюцію від перших експериментальних моделей до сучасних високотехнологічних апаратів, а також важливі фактори, що сприяли розвитку цієї технології на різних етапах часу. Безпілотні літальні апарати (БПЛА) являють собою одну з ключових

інновацій сучасної військової авіації, і їх розвиток значно прискорився з початку ХХ століття. Спочатку ці апарати застосовувалися як безпілотні мішені для тренувань пілотів, однак згодом їх використання розширилося до виконання різноманітних військових завдань, таких як розвідка, аерофотозйомка, повітряні удари та інші операції, що демонструють їх значну ефективність у сучасних конфліктах. Ідея створення безпілотних літальних апаратів в історичній перспективі почала розвиватися в середині ХХ століття. Перші спроби використання безпілотних літальних апаратів для виконання військових завдань здійснювалися ще під час Першої світової війни, коли з'явилися перші літаючі бомби, що стали попередниками сучасних крилатих ракет. Одним з перших значних досягнень стало створення апарату, оснащеного автопілотом, розробленого американським інженером Елмером Сперрі у 1917 році. Його система була здатна виконувати польоти на великі відстані з скиданням бомб на визначені цілі. Точність таких атак була досить низькою, з похибкою влучання до 3 км, однак цей розроблений апарат став першим кроком до створення сучасних БПЛА. Після завершення Першої світової війни робота над БПЛА продовжувалася, зокрема в Великій Британії, де в 1930-ті роки був розроблений безпілотний літальний апарат «Queen Bee». Цей апарат став першим, який продемонстрував можливість повернення на базу після виконання місії, якщо він не був збитий, і який отримав назву «дрон», що стало загальним терміном для всіх безпілотних літальних апаратів.

Під час Другої світової війни зростання потреби у безпілотних літальних апаратах стало очевидним через необхідність тренування пілотів і стрільців протиповітряної оборони. Саме в цей період в США був розроблений безпілотний літальний апарат «Radio Plane» (OQ-2), який став першим БПЛА, що масово вироблявся для використання в якості мішені. Цей апарат був здатен злітати з аеродрому і виконувати тренувальні польоти. Пізніше, на основі цього досвіду, був розроблений ряд нових БПЛА, таких як AQM-35, що мала здатність до супершвидких польотів з метою симуляції протиповітряних

засобів. У період холодної війни стратегічна розвідка і фотографування стали важливими аспектами військових операцій, особливо з урахуванням глобальної ядерної загрози. Одним із яскравих прикладів є розробка і застосування розвідувальних БПЛА, таких як «Ryan Firebee» та «AeroVironment Wasp». Такі апарати дозволяли здійснювати стратегічну розвідку на великих висотах та виконувати завдання з високою якістю аерофотозйомки. На сучасному етапі безпілотні літальні апарати стали невід'ємною складовою частиною збройних сил багатьох країн, включаючи США, Росію, Китай та інші держави. Вони використовуються не лише для розвідки, але й для нанесення точкових ударів по наземних цілях. Яскравим прикладом таких апаратів є MQ-9 Reaper, розроблений США, який здатний виконувати тривалі місії на великих висотах, здійснюючи повітряні удари по наземних цілях за допомогою високоточних керованих ракет. Цей апарат також може виконувати стратегічні завдання, зокрема спостереження, на висотах до 14 годин. Сучасні БПЛА демонструють значні технічні досягнення: здатність до високоякісної аерофотозйомки, відеоспостереження в реальному часі, а також можливість нанесення авіаударів. Особливо важливими стали мініатюрні дрони, які використовуються в умовах міських боїв та спеціальних операцій завдяки своїй компактності, безшумності і здатності працювати в обмежених просторах. Такі міні-дрони, як Black Hornet Nano, мають значний потенціал для застосування в урбаністичних умовах, оскільки вони здатні здійснювати розвідку та передавати зображення в реальному часі на пульт оператора. [12, с 10]

Таким чином, БПЛА стали основою нових тактичних підходів у сучасних військових конфліктах, де важливу роль відіграють високоточні удари, стратегічна розвідка та безпека військових, а також здатність знижувати ризики для людських життів.

1.3. Становлення використання БПЛА в Україні та виклики пов'язані з повномасштабним вторгненням РФ.

У контексті історії України останніх років застосування безпілотних літальних апаратів (БПЛА) в оборонних операціях варто звернути увагу на етапи, починаючи з 2014 року. Саме в цей період відбувається суттєва трансформація використання БПЛА в українських Збройних Силах, що пов'язано з початком конфлікту на сході країни та необхідністю адаптації до нових умов ведення бойових дій.

Зокрема, початковий етап збройного конфлікту на сході України детально проаналізований у праці Михайла Жирохова «Війна дронів», яка містить ґрунтовний опис умов, обставин та особливостей застосування безпілотних літальних апаратів у зазначений період. [13, с 7] На момент 2014 року в складі Повітряних Сил Збройних Сил України існував лише один підрозділ, озброєний безпілотними літальними апаратами. Цей підрозділ мав на озброєнні розвідувальні БПЛА радянського виробництва, зокрема, типи ВР-2 «Стриж» (на базі Ту-141) та ВР-3 «Рейс» (на базі Ту-143), що були розроблені ще в 1970-х роках. Ці апарати являли собою літаки-розвідники з реактивними двигунами, здатні виконувати розвідувальні місії на великих відстанях. Проте, незважаючи на те, що вони були розроблені в середині ХХ століття, їхні технічні характеристики забезпечували певний рівень ефективності в умовах обмежених ресурсів української армії. За словами Михайла Жирохова, починаючи з весни 2014 року, коли збройний конфлікт на Донбасі набрав обертів, виникла гостра необхідність у зборі розвідувальної інформації для підтримки військових операцій. У відповідь на цю потребу, на передову було перекинуто кілька БПЛА радянського виробництва, зокрема «Стрижі» та «Рейси», для виконання завдань по аеророзвідці та збору інформації. Однак під час бойових дій у 2014–2015 роках було втрачено близько восьми таких апаратів, зокрема через численні проблеми, пов'язані з їхньою старістю та обмеженою ефективністю у сучасних умовах війни. Поряд

з цим, військові відзначали певні переваги радянських БПЛА, зокрема малі розміри та низький рівень ефективної поверхні розсіювання, що значно ускладнювало виявлення таких апаратів засобами протиповітряної оборони (ППО) противника. Незважаючи на ці переваги, ефективність цих апаратів у реальних бойових умовах була обмежена. Одним із прикладів є те, що фотознімки, отримані за допомогою БПЛА радянського виробництва, доставлялися шляхом скидання фотоплівки з парашутом, що значно знижувало оперативність отримання інформації. Це також вказує на те, що на 2015 рік українська армія відмовилася від використання безпілотників радянського зразка в зоні проведення антитерористичної операції (АТО). Вже до 2015 року, у зв'язку з недоліками використання старих БПЛА, почався процес заміни радянської техніки на більш сучасні безпілотні системи. Українська армія почала активно використовувати міні-БПЛА китайського виробництва, що стали доступними на ринку. Однак, «цивільні» безпілотники виявилися недостатньо ефективними для виконання бойових завдань через обмежені технічні характеристики та нестабільну роботу в бойових умовах. У результаті, на базі волонтерських ініціатив почали активно створюватися саморобні безпілотні літальні апарати, які відрізнялися високою маневреністю та ефективністю в умовах інтенсивних бойових дій. Серед найбільш помітних прикладів є створення підрозділів безпіотної розвідки в добровольчих батальйонах, таких як батальйон «Донбас», де в складі підрозділу було сформовано спеціалізовану групу для експлуатації безпілотників українського виробництва. У 2014 році в цьому батальйоні на озброєнні було вже шість таких апаратів, що дозволяло виконувати розвідувальні завдання на лінії фронту. Зазначимо, що паралельно з цим, військові експериментували з закупівлею сучасних безпілотників за кордоном, що також вплинуло на зміни в тактиці ведення бойових дій. Період з 2014 по 2021 роки став часом інтенсивних випробувань, розвитку та тестування нових безпілотних технологій в умовах реальних бойових операцій. Це був період, коли українські військові та волонтери активно розробляли нові моделі БПЛА,

впроваджуючи інноваційні технічні рішення. Водночас, на той час в Україні не існувало державних програм для підтримки вітчизняного виробника БПЛА, тому велика частина цих розробок здійснювалась в рамках громадських ініціатив та волонтерських проєктів. [12, с 31]

Починаючи з 24 лютого 2022 року, Україна мала міцний технологічний базис для протистояння агресору в умовах війни новітніх технологій. Цей період став важливим етапом для подальшого розвитку безпілотних систем в Україні, що дозволило значно покращити тактичні можливості Збройних Сил України в умовах сучасного збройного конфлікту.

Повномасштабне вторгнення та значна перевага ворога в авіації та важкій техніці змусила українську сторону переглянути свій підхід до ведення бойових дій. Так наприклад однією з перших державних ініціатив став проєкт Армія Дронів. Армія дронів — проєкт комплексного розвитку сфери військових безпілотних літальних апаратів (БПЛА) в Україні і всебічне забезпечення дронами Збройних сил України, що виник як відповідь на військове вторгнення Російської Федерації в Україну. [14] Проєкт стартував у липні 2022 року. У рамках державної ініціативи «Армія дронів» налагоджено системне контракування українських виробників безпілотних літальних апаратів (БПЛА) для потреб Збройних Сил України (ЗСУ), організовано технічне обслуговування, ремонт і постачання комплектуючих до дронів, а також систематичну підготовку операторів. Важливим інноваційним кроком стало створення у структурі ЗСУ нових бойових підрозділів — рот ударних безпілотних авіаційних комплексів (РУБпАК), які, за інформацією Генштабу ЗСУ, є першими підрозділами такого типу у світі.

Проєкт реалізувався у тісній взаємодії державних інституцій із вітчизняними виробниками дронів, а також мережею приватних освітніх центрів. У рамках реалізації проєкту було також ініційовано зміни до законодавства з метою дерегуляції процесів, пов'язаних із закупівлею та

логістикою дронів. Скасовано податок на додану вартість (ПДВ) на імпорт дронів і комплектуючих, спрощено процедуру отримання дозволів на експлуатацію нових моделей БПЛА, що значно підвищило оперативність їхнього впровадження в бойову практику.

Пізніше у 2023 році в Україні було створено перший національний кластер у сфері оборонних технологій — BRAVE1, [15] заснований спільними зусиллями Міністерства цифрової трансформації, Міністерства оборони, Генерального штабу Збройних сил України, Ради національної безпеки і оборони, Міністерства економіки та Міністерства з питань стратегічних галузей промисловості. Кластер функціонує як інтегрована платформа для взаємодії представників державного сектору, військових, інвесторів, стартапів, індустрії defense tech, а також волонтерських фондів, ЗМІ та інших зацікавлених сторін. Основна мета BRAVE1 — об'єднати зусилля задля розробки, впровадження та масштабування технологічних рішень для потреб безпеки та оборони. Серед ключових напрямів — розробка БПЛА, систем ситуаційної обізнаності, застосування штучного інтелекту, обробка супутникових даних та створення комплексних ІТ-рішень для бойового управління. BRAVE1 функціонує як акселератор та інкубатор для розробників, надаючи як організаційну, так і експертну підтримку. У межах кластера розробникам надаються державні гранти, менторська підтримка, доступ до військової експертизи, можливість демонстрації своїх розробок безпосередньо Силам оборони, а також допомога в масштабуванні продукту й адаптації до потреб фронту.

Робота кластера зосереджена на п'яти ключових напрямках:

- Invest — фінансова підтримка перспективних defense tech проєктів;
- Invent — виявлення ефективних рішень, релевантних до запитів сил оборони;

- Platform — побудова централізованої інфраструктури для співпраці всіх учасників галузі;
- Showcase — тестування розробок і зворотний зв'язок від військових;
- Boost — розвиток інноваційних ініціатив із потенціалом оперативного впровадження.

У межах BRAVE1 держава створила можливість для будь-якої фізичної особи, стартапу чи компанії подати проєкт на розгляд і, у разі позитивної оцінки, отримати грантову підтримку та допомогу в реалізації ідей. Це сприяє не лише підвищенню обороноздатності України, але й формуванню експортного потенціалу галузі оборонних технологій. Інновації, випробувані в умовах активних бойових дій, мають високу цінність для міжнародних партнерів і можуть стати конкурентоспроможним експортним продуктом. [15]

На сьогодні в Україні функціонує значна кількість програм, ініціатив та інституційних механізмів, спрямованих на підтримку вітчизняних виробників озброєння та військової техніки (ОВТ), зокрема інноваційних технологічних рішень у сфері оборони. Ці програми включають надання грантів, венчурне фінансування, експертний супровід, доступ до військової експертизи та інфраструктури для тестування новітніх розробок. Їх реалізація відбувається як у рамках державних кластерів на зразок BRAVE1, так і за участі міжнародних донорів, інституцій розвитку, приватного бізнесу та волонтерських ініціатив.

РОЗДІЛ 2. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД У СФЕРІ ЗАКУПІВЕЛЬ БПЛА ДЛЯ ОБОРОННИХ ПОТРЕБ

Цей розділ спрямований на аналіз підходів до централізованих закупівель БПЛА в найбільш розвинених в напрямку БПЛА країнах світу. Розгляд ключових принципів, інституційних моделей та організаційних практик, які застосовуються в цих державах, дозволить виявити ефективні механізми управління закупівлями та оцінити їхній потенціал для адаптації в українських умовах. Особливу увагу приділено порівнянню моделей централізації закупівель та їх впливу на оперативність, прозорість і стратегічну ефективність у сфері оборонної продукції.

2.1. Аналіз процедур оборонних закупівель в США та ЄС

Сполучені Штати Америки

Сполучені Штати Америки є світовим лідером у сфері розробки, виробництва та використання безпілотних літальних апаратів (БПЛА) для військових цілей. Ефективна система централізованих закупівель оборонної продукції в США забезпечується завдяки чітко вибудованій інституційній структурі та стратегічному підходу до формування потреб.

Задля здійснення ґрунтовного аналізу закупівель безпілотних літальних апаратів (БПЛА), доцільно спершу розглянути загальні принципи та механізми, за якими організовується система оборонних закупівель у Сполучених Штатах Америки. Такий підхід дозволить краще зрозуміти контекст, у межах якого відбувається придбання відповідного обладнання, зокрема процедурні, інституційні та нормативно-правові аспекти, що регулюють закупівлі в оборонній сфері.

Основним органом, відповідальним за оборонні закупівлі, є Міністерство оборони США (DoD). В межах DoD існують численні агентства та підрозділи, які займаються специфічними аспектами закупівель.

Міністерство оборони США (DoD): є головним органом, відповідальним за оборонні закупівлі.

Оборонне планування та бюджетування в США здійснюється через систему планування, програмування, бюджетування та виконання (PPBE) [16].

Ця система складається з чотирьох основних етапів:

- Планування: визначення національної оборонної стратегії та пріоритетів.
- Програмування: розробка програм та визначення необхідних ресурсів.
- Бюджетування: формування бюджету на основі програм.
- Виконання: реалізація програм та оцінка їх ефективності.

Ще одним інструментом для оборонних закупівель є Федеральний регламент закупівель (FAR) та його доповнення, Defense Federal Acquisition Regulation Supplement (DFARS). Вони є основними нормативно-правовими актами, що регулюють федеральні закупівлі в США, зокрема у сфері оборони. Ці документи забезпечують правові рамки для проведення закупівель як для Міністерства оборони США (DoD), так і для інших державних установ.

Federal Acquisition Regulation (FAR) [17] є основним нормативно-правовим актом, що регламентує загальні принципи, процедури та вимоги до всіх федеральних закупівель у США, незалежно від того, стосуються вони оборонної сфери чи інших секторів державного управління. Цей документ встановлює єдині правила і стандарти для всіх етапів закупівельного процесу. На початковому етапі відбувається планування закупівель і визначення потреби, тобто визначається, що саме необхідно придбати, яким чином і в якій формі це буде реалізовано. Далі слідує етап оголошення тендерів, який передбачає підготовку та публікацію запитів на пропозиції (Request for Proposals, RFP), проведення торгів і офіційне оголошення укладених контрактів. Після цього здійснюється оцінка отриманих пропозицій

відповідно до низки критеріїв, серед яких ключовими є вартість, відповідність технічним вимогам, а також попередній досвід постачальників. На основі цієї оцінки укладається контракт, який надалі виконується відповідно до погоджених умов, а уповноважені органи здійснюють постійний моніторинг його реалізації. Завершальним етапом є аудит та звітність, що включають перевірку ефективності здійснених закупівель і відповідність виконання умовам контракту. Таким чином, FAR забезпечує єдиний, структурований підхід до організації державних закупівель у США. [17] В свою чергу Defense Federal Acquisition Regulation Supplement (DFARS) є спеціалізованим нормативним документом, який слугує доповненням до загальної системи регулювання федеральних закупівель у США, закріпленої у Federal Acquisition Regulation (FAR). На відміну від останнього, DFARS застосовується виключно у сфері оборонних закупівель і розроблений з урахуванням специфіки діяльності Міністерства оборони США. Цей документ адаптує загальні положення FAR до особливих умов, що характерні для оборонної галузі, і визначає детальні процедури та вимоги, які повинні бути дотримані під час закупівель оборонного призначення. [18]

Однією з ключових особливостей DFARS є врахування вимог національної безпеки. Зокрема, положення документа передбачають контроль за доступом до чутливих технологій та інформації, що має стратегічне значення, а також встановлюють вимоги до захисту даних і матеріалів, які можуть впливати на безпеку держави. Крім того, DFARS регламентує особливі контрактні умови, пов'язані з постачанням оборонних систем. Це включає вимоги до строків виконання, якісних характеристик технічного обладнання, а також інших параметрів, критичних для виконання оборонних завдань. Значну увагу документ приділяє контролю за витратами і забезпеченню ефективності при реалізації оборонних проектів, які зазвичай мають високу вартість, складну організаційну структуру та вимагають тривалої координації між різними учасниками.

Особливе місце в DFARS займає регулювання взаємовідносин з підрядниками. Документ встановлює чіткі вимоги щодо відбору постачальників, включаючи перевірку їхньої фінансової стійкості, технічних можливостей та попереднього досвіду виконання контрактів оборонного характеру. Окрім цього, підрядники повинні мати відповідні ліцензії і сертифікати, які дозволяють їм працювати з певними видами продукції або інформації, що становить державну таємницю або іншу форму обмеженого доступу. Важливою складовою є також система захисту прав інтелектуальної власності, оскільки в межах оборонних контрактів часто здійснюється розробка інноваційних технологій, які мають стратегічне значення для національної безпеки США.

Окремий розділ DFARS присвячено міжнародним аспектам оборонних закупівель. Він регулює участь США у програмах міжнародних військових продажів (Foreign Military Sales, FMS), а також механізми співпраці з союзниками і партнерами у сфері оборони. Це охоплює закупівлю продукції оборонного призначення за кордоном, дотримання експортного контролю, а також формування спільних програм розробки і виробництва військової техніки. Таким чином, DFARS виступає ключовим елементом правової інфраструктури оборонних закупівель США, забезпечуючи правову визначеність, безпеку і ефективність у реалізації державної політики в галузі національної безпеки. [18]

Окрему увагу варто приділити охопленню повноти життєвого циклу товарів під час закупівель, на таку особливість звернули увагу фахівці Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського у своїй роботі «Аналіз міжнародного досвіду з організації системи державних закупівель озброєння та військової техніки» [19, С 180]- система закупівель у сфері оборони охоплює повний життєвий цикл товарів військового призначення (ТВП), включаючи етапи розробки, виробництва, експлуатації та післяпродажного обслуговування аж до їх утилізації. Цей процес охоплює як

технічні, так і адміністративні аспекти, будучи тісно пов'язаним із чинною законодавчою та нормативно-правовою базою, яка регламентує всі його складові. Починаючи з формування концепції нової системи озброєння та військової техніки (ОВТ) і до її офіційного прийняття на озброєння, створення ОВТ реалізується через три ключові фази. [19, С 180] Першою фазою є система інтеграції та розвитку об'єднаних спроможностей (Joint Capabilities Integration and Development System, JCIDS). На цьому етапі формулюються вимоги до нових зразків ТВП на основі підходу, що ґрунтується на спроможностях (capabilities-based), та визначаються тактико-технічні характеристики, необхідні для виконання завдань, закладених у стратегічних керівних документах США [19, С 180]. Наступним етапом є організаційне та фінансове забезпечення, яке реалізується в межах системи планування, програмування, бюджетування та виконання (Planning, Programming, Budgeting, and Execution – PPBE). У межах цього етапу розробляються документи довгострокового (до 15 років) і середньострокового (до 5 років) планування, формуються бюджетні запити з горизонтом у два роки, а також здійснюється виконання поточного бюджету. Цей етап забезпечує прийняття обґрунтованих рішень щодо політики, стратегії та розвитку збройних сил, а також ефективний розподіл і використання бюджетних коштів [19, С 180]. Завершальною фазою є процес придбання (Acquisition Process), який відповідає за розробку і закупівлю конкретного оборонного продукту. Ця фаза включає всі заходи з регулювання та управління процедурою придбання, забезпечуючи дотримання стандартів, вимог і термінів, необхідних для реалізації оборонних програм. [19, С 180].

Станом на 2024 рік в Сполучених Штатах проглядаються тенденції до зміни підходів. Так наприклад У березні 2024 року Комісія з реформи процесу планування, програмування, бюджетування та виконання (PPBE) представила рекомендацію щодо заміни традиційної PPBE на нову систему — DRS. Ця система складається з трьох взаємопов'язаних етапів: стратегії, розподілу ресурсів та виконання. Основною метою є покращення узгодженості між

стратегією та бюджетом, а також підвищення гнучкості та швидкості реагування на зміни в безпековому середовищі. [27] Система РРВЕ, запроваджена ще в 1960-х роках, не відповідає вимогам сучасного оборонного середовища. [20]

За словами віце-голови Комісії Еллен Лорд, «система не здатна відповідати поточним загрозам» через її складність та повільність. Зокрема, вона не дозволяє оперативно реагувати на швидкий розвиток технологій та зміну стратегічних умов, зокрема з боку таких держав, як Китай. [21]

Також проглядається і зміна до підходів управління загалом. Замість традиційного програмного підходу, Міністерство оборони США впроваджує портфельний підхід до управління закупівлями. Це дозволяє більш ефективно інтегрувати новітні технології та швидше реагувати на зміни в технологічному середовищі. Наприклад, ВМС США вже реалізують портфельну структуру в управлінні цифровими та підприємницькими послугами. [22]

Європейський Союз

У країнах Європейського Союзу система державних закупівель базується на конкурсних процедурах, які включають відкриті та закриті торги, одно- та двоетапні конкурси, запити котирувань, конкурентні переговори, а також запити пропозицій. Застосування цих механізмів відбувається не лише на основі критерію найнижчої ціни, а й з урахуванням ширшого спектра показників, таких як екологічна безпека, соціальна значущість, надійність постачальника, зокрема його попередні ділові відносини з державою, а також можливість оцінки вигідності придбання товару протягом усього його життєвого циклу. Основу правового регулювання в цій сфері становлять Директива 2014/24/ЄС від 26 лютого 2014 року про державні закупівлі (Directive 2014/24/EU) [29], а також Директива 2009/81/ЄС від 13 липня 2009 року щодо координування процедур укладання контрактів на виконання робіт, постачання товарів і надання послуг у сфері оборони та безпеки (Directive 2009/81/EC) [30]. У відповідь на ці директиви національні законодавства

держав-членів ЄС були адаптовані відповідно до європейських вимог із деякими винятками, зокрема щодо процедур закупівель, що не перевищують встановлених порогових значень.

Як звертають увагу фахівці Національного університету оборони України імені Івана Черняховського, [19, с 184]Однією з обов'язкових вимог, визначених законодавством ЄС, є публікація повідомлення про проведення торгів (contract notice) в Офіційному віснику Європейського Союзу (Official Journal of the European Union, OJEU). Це правило поширюється на всі контракти, що стосуються постачання товарів і послуг військового та спеціального призначення, за винятком випадків, коли процедура дозволяє уникнути такої публікації [19, с 184]

У контексті організаційного забезпечення системи оборонних закупівель у державах-членах Європейського Союзу спостерігається тенденція до створення спеціалізованих централізованих органів, які відповідають за реалізацію закупівельної політики у сфері оборони. Ці структури мають на меті забезпечення повного логістичного та адміністративного циклу придбання озброєння, військової техніки та інших засобів, необхідних для ефективного функціонування національних збройних сил.

У більшості випадків такі органи створюються в межах системи виконавчої влади та перебувають у функціональному підпорядкуванні міністерствам оборони. Водночас, з метою забезпечення інституційної незалежності й зниження впливу оперативного військового командування, вони зазвичай не входять безпосередньо до структури військових формувань. Натомість ці установи мають окремий адміністративний статус, що дозволяє їм самостійно здійснювати фінансове планування, розподіл ресурсів та контроль за виконанням контрактів.

У ряді країн Європи зазначені функції покладено на спеціалізовані урядові агентства, які діють як окремі юридичні особи публічного права. Вони мають визначені повноваження щодо укладання контрактів, оцінки постачальників, контролю за якістю виконання зобов'язань, а також можуть взаємодіяти з іншими державними та міжнародними структурами в межах міжурядових програм. Такий підхід дозволяє забезпечити високий рівень професіоналізму, прозорості та відповідальності у сфері оборонних закупівель.

Проте з 2019 року в країнах ЄС почались обговорення щодо можливості об'єднання зусиль в сфері оборонних закупівель через фрагментарність і різноманітність підходів у кожній з країн. Європейська програма розвитку оборонної промисловості (EDIDP) є ключовим елементом стратегії Європейського Союзу щодо зміцнення своєї оборонної спроможності та стратегічної автономії. Запроваджена як частина ініціативи з підтримки оборонної промисловості, EDIDP спрямована на фінансування спільних розробок та модернізації оборонних технологій серед держав-членів ЄС.

Програма EDIDP була започаткована в 2019 році з бюджетом у 500 мільйонів євро на період 2019–2020 років. Її основною метою є підтримка конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу оборонної промисловості ЄС шляхом фінансування спільних проектів, що охоплюють розробку нових та модернізацію існуючих оборонних продуктів і технологій. Програма сприяє співпраці між підприємствами та державами-членами, зокрема малими та середніми підприємствами (МСП) та середніми капіталізаційними компаніями (mid-caps), що дозволяє зміцнити оборонні ланцюги постачання та стандартизацію оборонних систем. [23]

У 2024 році EDIDP була замінена новою ініціативою — Програмою оборонної промисловості ЄС (EDIP), що передбачає мобілізацію 1,5 мільярда євро з бюджету ЄС на період 2025–2027 років. EDIP має на меті забезпечити

безперервну підтримку європейської оборонної технологічної та промислової бази (EDTIB), сприяючи її адаптації до нових реалій безпеки. Програма включає фінансові та регуляторні аспекти, зокрема створення нової правової структури для спільних оборонних програм, що доповнює рамки Постійної структурованої співпраці (PESCO) [28]. Варто зазначити, що в рамках програми PESCO відбувається проектування та розробка БПЛА рвідника за участі декількох країн ЄС. [31] EDIP також передбачає створення єдиного режиму безпеки постачання оборонної продукції, що забезпечить постійний доступ до необхідних оборонних компонентів у Європі та ефективну реакцію на можливі майбутні кризи постачання. [24]

Програму EDIP також варто розглянути у контексті України. В самих цілях програми окремо прописано наступне:

- Розвиток тісних зв'язків з Україною через участь в ініціативах Союзу на підтримку оборонної промисловості та стимулювання співпраці між ЄС та українською оборонною промисловістю;
- Об'єднання зусиль з НАТО та стратегічними та міжнародними партнерами, а також тісніша співпраця з Україною. [24]

2.2 Ключові принципи та практика реалізації політики закупівель БПЛА в обраних країнах.

Політика закупівель безпілотних літальних апаратів (БПЛА) у проаналізованих країнах базується на загальних принципах стратегічного планування, ефективності витрат, правової визначеності та інституційної спроможності. Проте механізми реалізації цієї політики в Сполучених Штатах Америки (США) та Європейському Союзі (ЄС) демонструють як суттєві подібності, так і концептуальні відмінності, що зумовлені різною структурою державного управління, рівнем інтеграції систем оборонного планування, а також політичними пріоритетами.

Як і в США так і в ЄС закупівлі БПЛА здійснюються в межах комплексного оборонного планування, яке охоплює весь життєвий цикл продукції військового призначення — від формування потреб до утилізації. В обох випадках застосовуються багатоступеневі процедури, що включають планування, бюджетування, тендерні процеси, укладання контрактів і подальший моніторинг виконання.

Ключовою спільною рисою є наявність розвиненої нормативно-правової бази. У США це — Federal Acquisition Regulation (FAR) та Defense Federal Acquisition Regulation Supplement (DFARS), які регулюють федеральні та оборонні закупівлі відповідно. В ЄС відповідну функцію виконують Директива 2014/24/ЄС (щодо загальних правил публічних закупівель) та Директива 2009/81/ЄС (для закупівель у сфері оборони та безпеки). Обидва підходи забезпечують відкритість процедур, уніфікованість вимог до постачальників і належну конкуренцію.

Країни обох систем дотримуються підходу оцінки вартості продукції за критеріями життєвого циклу, що дозволяє враховувати не лише первинну вартість, а й витрати на експлуатацію, обслуговування та утилізацію БПЛА. Також у фокусі закупівель — інноваційність, технологічна безпека та стратегічна автономія, що зумовлює жорсткі вимоги до постачальників, включно з перевіркою їхніх фінансових, технічних і безпекових характеристик.

Попри спільну нормативну основу, суттєві розбіжності між підходами США та ЄС полягають у глибині централізації, інституційній структурі та гнучкості реалізації оборонної політики.

Один із ключових аспектів, що відрізняє підходи до організації оборонних закупівель у Сполучених Штатах Америки та Європейському Союзі, полягає в рівні інституційної централізації. У США відповідальність за весь процес оборонних закупівель покладена на Міністерство оборони (DoD),

яке володіє розгалуженою структурою спеціалізованих агентств, що здійснюють повний цикл управління закупівлями — від визначення потреб до укладення контрактів і моніторингу їх виконання. Така централізація забезпечує високу координацію рішень, стандартизацію процедур і можливість реалізації стратегічних програм на національному рівні. На противагу цьому, в країнах Європейського Союзу закупівельна система має децентралізований характер. Незважаючи на наявність єдиного правового поля у вигляді директив ЄС, кожна держава-член самостійно імплементує ці норми у своє національне законодавство, що зумовлено принципом суверенітету та розбіжностями в оборонних пріоритетах. Водночас Європейський Союз демонструє прагнення до поступової консолідації оборонних закупівель. З 2019 року реалізується Європейська програма розвитку оборонної промисловості (EDIDP), а з 2024 року — нова ініціатива EDIP, які спрямовані на стимулювання спільних закупівель, кооперації в розробці озброєння та уніфікації вимог до продукції оборонного призначення.

Ще одним важливим елементом порівняння є ступінь процедурної гнучкості та адаптивності системи оборонних закупівель. Американська система традиційно характеризувалася значною бюрократизацією, що було пов'язано із застосуванням моделі планування, програмування, бюджетування та виконання (PPBE). Такий підхід дозволяв зберігати довгострокову стратегічну спрямованість, однак виявився малоефективним в умовах швидких змін безпекового середовища. У 2024 році в США розпочато реформування цієї системи шляхом переходу до нової моделі — Defense Resourcing System (DRS), яка передбачає більше узгодження між стратегією та розподілом ресурсів, а також скорочення часу на ухвалення рішень. Європейський Союз, у свою чергу, стикається з викликами, пов'язаними з відсутністю уніфікованого підходу до організації процедур закупівель у межах різних країн. Це значно ускладнює реалізацію спільних програм, адже кожна

держава має власні строки, нормативні обмеження та технічні вимоги, що гальмує оперативність прийняття рішень і реалізації проектів.

Важливою відмінністю між системами США та ЄС є також механізми забезпечення прозорості й підзвітності закупівель. У США процедура передбачає обов'язкову публікацію тендерної документації, зокрема запитів на пропозиції (Request for Proposals, RFP), а також звітність на всіх етапах реалізації контракту. Такий підхід дозволяє не лише забезпечити конкуренцію, але й гарантує громадський контроль та ефективність використання бюджетних коштів. У Європейському Союзі аналогічні принципи закріплені у вимозі публікації оголошень про торги в Офіційному віснику Європейського Союзу (OJEU).[32] Проте законодавство допускає винятки, зокрема у випадках закупівель, що пов'язані з національною безпекою або містять чутливу інформацію, що створює потенційні ризики для загальної прозорості системи.

Останній, але не менш важливий напрям аналізу стосується стратегічного управління оборонними програмами. У США впроваджується портфельний підхід до управління закупівлями, який дозволяє групувати проекти за технологічними напрямками (наприклад, цифрові рішення, автономні системи тощо), що значно підвищує ефективність інтеграції інновацій та прискорює реакцію на зміни в технологічному середовищі. Водночас у ЄС аналогічні підходи розвиваються фрагментарно, переважно в межах окремих ініціатив, таких як Постійна структурована співпраця (PESCO), і значною мірою залежать від політичної волі окремих держав-членів. Це стримує потенціал до широкого впровадження інновацій у межах усієї європейської оборонної спільноти.

Таким чином, аналіз систем оборонних закупівель у США та Європейському Союзі демонструє наявність як спільних цілей — ефективність, прозорість, технологічний розвиток, — так і суттєвих

відмінностей у реалізації цих принципів, зумовлених різними рівнями централізації, інституційною структурою, а також національними особливостями прийняття рішень.

Отже, політика закупівель БПЛА у США та ЄС базується на схожих ціннісних орієнтирах, однак реалізується за різними організаційними моделями. Система США є більш централізованою, гнучкою до змін та адаптованою до інтеграції новітніх технологій. ЄС, навпаки, зберігає національну автономію у прийнятті рішень, але прагне до стратегічної консолідації через розвиток спільних програм.

Обидва підходи можуть бути джерелом цінного досвіду для формування ефективної системи закупівель БПЛА в Україні, особливо в умовах збройного конфлікту та необхідності оперативного реагування на виклики безпеки.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАКУПІВЕЛЬ БПЛА В УКРАЇНІ

3.1 Проблеми формулювання реалізації політики щодо закупівель БПЛА в Україні

Формулювання проблеми: Відсутність централізованого механізму закупівлі безпілотних літальних апаратів в Україні

В умовах повномасштабної війни, яку російська федерація розв’язала проти України у 2022 році, оборонно-промисловий комплекс (ОПК) нашої держави стикається з низкою системних проблем. Ці симптоми свідчать про глибоку потребу в структурних змінах, модернізації підходів до планування, координації, державного регулювання та залучення інвестицій. Нижче пропонується опис симптомів визначеної проблеми:

Надмірна кількість державних замовників

Однією з ключових проблем є надмірна кількість інституцій, які в умовах військового стану мають право виступати замовниками оборонної продукції. Це стосується як центральних органів виконавчої влади, так і безпосередньо структур сектору безпеки і оборони. Відсутність чіткої ієрархії та централізації призводить до дублювання функцій, нестачі єдиної стратегії та неузгодженості дій між різними суб’єктами. Як наслідок — неефективне використання бюджетних коштів, затримки з прийняттям рішень, а також ускладнення для виробників, яким доводиться одночасно взаємодіяти з багатьма органами влади, кожен з яких має свої вимоги, процедури та часові рамки.

Несприятливий інвестиційний клімат

Попри зацікавленість іноземних інвесторів у співпраці з українськими оборонними підприємствами, рівень фактичного залучення капіталу залишається вкрай низьким. Основними факторами, що стримують інвестиції,

є загальний рівень ризику, пов'язаний з війною, нестабільна регуляторна політика, відсутність чітких гарантій прав інвестора, а також ризику санкційного характеру щодо постачання комплектуючих. Часто, щоб обійти ці бар'єри, українські компанії змушені реєструвати нові юридичні особи за кордоном (зокрема в країнах ЄС або Північної Америки), що призводить до втрати потенційного податкового доходу для державного бюджету України та зниження внутрішнього виробничого потенціалу.

Технічна фрагментація та нестача уніфікації

Окремо варто згадати проблему технічної фрагментації. Через відсутність єдиного стратегічного бачення розвитку певних напрямків озброєння — зокрема в сегменті безпілотних літальних апаратів (БПЛА) — різні підрозділи Збройних сил, Сил оборони або територіальної оборони закупають та використовують різні моделі дронів, які часто мають кардинально відмінні характеристики, програмне забезпечення та системи управління. Це ускладнює стандартизацію, логістику, ремонт, а головне — навчання особового складу. Внаслідок цього знижується ефективність використання техніки на полі бою, що особливо критично в умовах високої динаміки бойових дій.

Обмежена виробнича спроможність

Ще одним серйозним симптомом є недостатній рівень виробничих потужностей, здатних виконувати великі замовлення у стислі строки. Така ситуація є прямим наслідком короткострокової державної політики: оборонні замовлення здебільшого формуються на річній основі, що не дає змоги виробникам здійснювати довгострокове планування, інвестувати в модернізацію виробництва або нарощувати потужності. Відсутність передбачуваності стримує розвиток підприємств та створює труднощі з утриманням висококваліфікованих кадрів.

Дефіцит вітчизняних комплектуючих

Нарешті, ключовим викликом є глибока залежність від імпорتنих компонентів. Українські оборонні підприємства досі не мають стабільного внутрішнього ринку комплектуючих, особливо для складної електроніки, оптики, акумуляторних систем, двигунів тощо. Це створює критичні вразливості: імпорتنі поставки можуть зриватись з різних причин — починаючи від блокування логістичних ланцюгів (як-от страйки далекобійників на польсько-українському кордоні), закінчуючи глобальними політичними рішеннями, як, наприклад, заборона Китаю на експорт окремих видів товарів до України. Така ситуація істотно підвищує ризики для виробників, унеможлиблює стабільне виконання контрактів та ставить під загрозу своєчасне постачання продукції до фронту.

Причинно-наслідкові зв'язки

Проблеми в оборонно-промисловому комплексі України, зокрема у сфері виробництва безпілотних літальних апаратів (БПЛА), мають не випадковий характер, а є логічним наслідком певних причинно-наслідкових взаємозв'язків, які формувалися роками. У контексті повномасштабної війни ці взаємозв'язки стали особливо критичними і потребують комплексного аналізу та системного вирішення.

- Надмірна кількість державних інституцій у ролі замовників та відсутність централізації

Причини:

- В умовах воєнного стану значна кількість інституцій отримали повноваження самостійно формувати технічні вимоги та здійснювати закупівлі.
- Відсутність єдиного координаційного органу, що відповідав би за централізовану закупівельну політику в сегменті БПЛА.

- Різні підходи до формування технічного завдання, прийому продукції та укладання контрактів.

Наслідки:

- Виникає фрагментованість системи закупівель: виробники змушені паралельно проходити процедури з кількома замовниками.
- Втрачається ефект масштабу — замовлення розподіляються між багатьма суб'єктами, кожен з яких не завжди може забезпечити достатній рівень фінансування.
- Виникають надмірні адміністративні бар'єри, затримки в ухваленні рішень, неузгодженість термінів поставок і витрати на дублювання зусиль.
- Ускладнення оперативного постачання БПЛА на фронт у необхідних обсягах та в короткі терміни.

- Відсутність сприятливого інвестиційного клімату

Причини:

- Високий рівень ризиків, пов'язаний з тривалим військовим конфліктом.
- Нестабільність правового середовища для захисту інвестицій.
- Брак прозорих інструментів гарантування інвестицій у військово-промислову галузь.

Наслідки:

- Іноземні інвестори, навіть за наявності інтересу, віддають перевагу створенню дочірніх компаній або співпраці з українськими виробниками через юрисдикції країн ЄС, США чи Канади.
- Це призводить до "виведення" підприємницької активності за межі України.

- Держава втрачає потенційні податкові надходження, уповільнюється розвиток внутрішнього ринку капіталу і технологій.

- Технічна різноманітність та відсутність уніфікації

Причини:

- Відсутність державного органу або робочої групи, яка б розробила єдині технічні стандарти для БПЛА різного класу (розвідка, ударні, радіоелектронна боротьба тощо).

- Децентралізований підхід до закупівель — кожен підрозділ самостійно формує свої вимоги.

- Виробники, орієнтуючись на швидкий прибуток, створюють прототипи, які важко масштабуються або інтегруються в загальну інфраструктуру.

Наслідки:

- Зниження ефективності бойового застосування через складність уніфікації програмного забезпечення, елементів управління та логістики.

- Потреба в окремому навчанні операторів для кожної моделі дронів.

- Ускладнення технічного обслуговування та ремонту в умовах бойових дій.

- Недостатня виробнича спроможність підприємств

Причини:

- Короткостроковий цикл формування державного оборонного замовлення (зазвичай — один бюджетний рік).

- Відсутність механізмів довгострокового планування та укладання багаторічних контрактів, які дозволили б підприємствам інвестувати у масштабування.

- Низький рівень доступу до оборонного фінансування (у порівнянні з країнами-членами НАТО, де застосовується система "advance payment").

Наслідки:

- Підприємства не можуть розширити виробничі площі, закупити нове обладнання або розширити штат фахівців.
 - Нездатність швидко реагувати на збільшення попиту з боку фронту.
 - Відтік кваліфікованих кадрів до інших галузей або за кордон через нестабільність фінансування.
- Критична залежність від імпортних комплектуючих

Причини:

- Відсутність в Україні високотехнологічного виробництва мікроелектроніки, двигунів, сенсорів, сучасних акумуляторів тощо.
- Висока частка комплектуючих, імпортованих з Китаю, Південної Кореї, Тайваню, США та країн ЄС.
- Ризики постачання через логістичні труднощі (страйки, черги на кордоні) та геополітичні обмеження (ембарго, санкції, заборони на експорт до України з боку певних країн).

Наслідки:

- Часті зриви виробництва через затримки в поставках критичних компонентів.
- Неможливість виконання деяких експортних контрактів через використання китайських елементів, що заборонені для поставок у країни НАТО.
- Вразливість оборонної промисловості до будь-яких зовнішніх

політичних або економічних змін, що фактично перетворює постачальників на «слабку ланку» оборонного потенціалу.

Масштаби проблеми

Проаналізувавши симптоми проблеми, можна зробити висновок, що масштаби проблеми закупівель БПЛА в Україні виходять за межі суто адміністративного питання і стосуються глибших структурних дисфункцій в оборонно-промисловому комплексі. Їх розв'язання потребує системного підходу, що включає законодавчі зміни, створення централізованої системи управління, розвиток внутрішнього виробництва, уніфікацію технічних вимог і створення сприятливих умов для інвестицій.

Проблема відсутності єдиного підходу до закупівель БПЛА постала ще з 2014 року. З того часу певна група зацікавлених сторін неодноразово намагалась довести до чинної влади необхідність розвитку безпілотних технологій в Україні, так як на той час не існувало єдиної і сформованої політики щодо цього питання, так наприклад лише сертифікація виробу могла тривати від 2 років (сертифікація є важливою частиною контрактування БПЛА) Максимально гостро ця проблема постала саме після повномасштабного вторгнення росії у 2022 році. Проблема була усвідомлена у контексті того, що ця війна стане війною технологій. Противник мав неабияку перевагу у кількості артилерії, важкої техніки та людей, то ж Україні необхідно було переосмислити хід ведення бойових дій. Іноземні розробки не могли повністю покрити потребу у БПЛА, а законодавча база на той час не могла забезпечити швидке постачання та закупівлю вітчизняних БПЛА. На сьогоднішній день пророблено велику кількість робіт щодо спрощення процедур та надання виробникам безпілотних технологій додаткових можливостей для розвитку. Таким чином, фактично за 3 роки сформувався ринок технологій, якому прийшов час рухатись далі та масштабувати підприємства галузі. Вирішення проблеми є нагальною потребою, з огляду на

проведення бойових дій, модернізацію розробок противника та рекомендацій з боку НАТО. Для повноти розуміння проблеми пропонується розглянути основні чинники середовища:

1. Політичне середовище: кажучи про політичне середовище, варто звернути увагу на чинне законодавство, незважаючи на те, що за останні 2 роки, завдяки прийнятим регуляторним актам вдалось досягти більшої прозорості в контексті закупівлі БПЛА, все ще залишаються чинники, які блокують розгортання повномасштабних виробництв та контрагувань. Також фіксуються випадки мваніпуляції на цю тематики відповідними долученими до процесу закупівлі.

2. Економічне середовище: в контексті економічного середовища важливим є фактор того, що через відносну бідність підприємствам важко масштабуватись, через що ми маємо велику кількість “гаражних виробництв” та тих, хто робить одні й ті самі продукти, тим самим дублюючи зусилля.

3. Соціальне середовище: Завищені очікування щодо того, у якій ситуації зараз знаходиться український ОПК.

4. Фізичне середовище: Контекст фізичного середовища - проведення бойових дій (війни) на території України, спільний кордон з росією та білоруссю.

Підстави для державного втручання

Неспроможність ринку (Неефективність виробництва й розподілу)

Прояв неспроможності ринку заключається у тому, що на сьогоднішній день саме держава є найбільшим замовником у сфері оборони (у вигляді визначених у постанові замовників). Наприклад: Визначені Постановою Державні замовники укладають контракти з виробниками на 1 рік (іноді довші

перехідні контракти). Кожен із державних замовників обрав для себе різних постачальників, які роблять схожі між собою, але по Технічним Умовам різні продукти. (витрачено обмежений ресурс – державні кошти). В даній ситуації відбувається дублювання зусиль, які призводять: - до неефективного розподілу та витрат коштів, до існування різноманітності технічних рішень, таким чином різні військові підрозділи можуть використовувати різні моделі БПЛА з різними характеристиками, що у свою чергу ускладнює процес навчання та інтеграції розробок та як наслідок підприємства не масштабуються та не мають обігових коштів на модернізацію власних розробок та забезпечення гідних умов роботи для своїх співробітників. Додатково фіксується факт того, що виробники переводять свої виробництва за кордон, через різницю у нарахуванні додаткової вартості для собівартості для підприємств постачальників за кордоном та в Україні.

Наслідки:

Втрати через неефективний розподіл коштів (економічні)

Продовження відтоку капіталу з країни (економічні)

Продовження маніпуляцій суспільною думкою шляхом долученості деяких інституцій до вирішення проблеми. Може використовуватись у популістичних гаслах та ін.

Опис обмежень

Фінансовий ресурс: в умовах дефіциту бюджету цей ресурс є обмеженим, особливо в контексті дублювання зусиль під час проведення закупівель.

Кадровий: Спостерігається дефіцит кадрів, проте активну участь у вирішенні проблеми беруть також і іноземні партнери надаючи адміністративну та когнітивну підтримку.

Довіри: Цей ресурс наразі в дефіциті, про це йдеться в Огляді оборонних закупівель Україна-НАТО.

Мета вирішення проблеми:

- Збільшення кількості якісних засобів озброєння та розвідки у Збройних силах України
- Масштабування українських оборонних підприємств
- Стандартизація вимог від військових для виробників
- Забезпечення безперервного постачання БПЛА

Очікувані результати:

- Чіткий розподіл повноважень і конкретно визначена інституція/інституції, відповідальні за розвиток та закупівлю безпілотних систем
- Єдина точка входу та зрозуміла процедура для всіх виробників безпілотних технологій
- Масштабовані підприємства, здатні покривати великі обсяги замовлень
- Збільшення частки українських комплектуючих у БПЛА.

Індикатори результативності

Назва індикатора	Одиниця вимірювання	Базове значення	Цільове значення
К-сть державних органів та установ що приймають участь у закупівлях/формуванні політики	К-сть	20	1-2
Частка вітчизняних комплектуючих у БПЛА	відсоток	40	80
Наявність оновленої стратегії розвитку оборонної промисловості	Наявність	Не існує	Існує

3.2 Аналіз варіантів політики

Варіант 1:

Збереження чинної політики

Опис інструментів чинної політики

На сьогоднішній день за словами Заступника міністра оборони України Дмитра Кліменкова «Міністерство оборони України відмовилося від функції безпосередніх закупівель, залишивши за собою лише встановлення правил гри. Для цього в структурі Міноборони створено Департамент політики закупівель – ключовий центр розробки правил закупівель. Безпосередні закупівлі передані спеціалізованим агенціям: "Агенції оборонних закупівель" (АОЗ) та "Державному оператору тилу" (ДОТ)»[25]. Додатково до цього Згідно з постановою від 11 листопада 2022 р. № 1275 «Деякі питання здійснення оборонних закупівель на період дії правового режиму воєнного стану» та Постановою від 3 березня 2021 р. N 363 Державними замовниками у сфері оборони є Міністерство внутрішніх справ, Міністерство економіки, Міністерство оборони, Міністерство юстиції, Державна служба з надзвичайних ситуацій, Служба безпеки, Служба зовнішньої розвідки, Державне космічне агентство, Адміністрація Державної прикордонної служби, Адміністрація Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації, Головне управління розвідки Міністерства оборони, Управління державної охорони, Національне антикорупційне бюро, Національна гвардія, Національна поліція, Державна спеціальна служба транспорту, Державне бюро розслідувань, Державна судова адміністрація, Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості.

Переваги збереження чинної політики

- Гнучкість та швидкість у прийнятті рішень

- Різноманіття джерел постачання
- Розширення можливостей для залучених інституцій
- Розширення ринку та конкуренції

Недоліки збереження чинної політики

- Фрагментація процесу закупівель
- Недостатня координація між органами
- Низька ефективність використання державного бюджету (дублювання зусиль)
- Невизначеність у довгострокових перспективах

Варіант 2:

Завдання й заходи з реалізації варіанта

Одним із першочергових кроків для реалізації цього варіанту є реорганізація центрального органу, передача закупівельних повноважень Агенції оборонних закупівель, яка стане основним відповідальним органом за централізоване управління усіма етапами процесу закупівель в оборонній сфері, зокрема в частині постачання безпілотних літальних апаратів (БПЛА). Таке рішення відповідає національним вимогам, зазначеним у Огляді оборонних закупівель Україна-НАТО, який рекомендує створення єдиного органу для координації та контролю за закупівлями в оборонній галузі.[26]

Другим етапом реалізації є розробка стратегії закупівель, яка повинна включати чіткий план дій для Агенції щодо оцінки комерційних пропозицій постачальників та оптимізації закупівельних процесів. Стратегія має бути орієнтована на довгострокові цілі, що дозволить забезпечити баланс між витратами, якісними характеристиками та стратегічними вимогами оборонного сектору. Важливо, що Агенція буде функціонувати як закупівельний інструмент, забезпечуючи прозорість і об'єктивність у всіх етапах процесу. Водночас, її роль у процесі буде визначена як технічна та

адміністративна — вона буде не лише здійснювати закупівлі, але й надавати об'єктивну оцінку потребам, які акумулюються через Генеральний штаб.

Процедура закупівель має бути максимально відкритою, з чітким визначенням вимог до постачальників, обов'язковим проведенням тендерних процедур та забезпеченням участі всіх відповідних структур у прийнятті рішень. Основною метою цього кроку є створення ефективної та прозорої системи управління оборонними закупівлями, яка буде здатна реагувати на потреби Збройних сил, а також враховувати інтереси національних виробників та міжнародних партнерів.

Для забезпечення успішного виконання цього варіанту передбачається:

- Створення єдиного стандарту для оцінки потреб оборонного сектору на основі яких формуються закупівельні стратегії.
- Визначення чітких процедур моніторингу і контролю за виконанням закупівельних контрактів, що забезпечить підзвітність та прозорість на всіх етапах.
- Тісна взаємодія з міжнародними партнерами, зокрема з НАТО, для узгодження стандартів та процедур, що гарантують відповідність міжнародним вимогам.

Потенційні переваги варіанта

Централізація управління закупівлями:

Передача повноважень на єдиний орган — Агенцію оборонних закупівель — дозволить значно знизити рівень фрагментації та неефективності, які характерні для поточної системи розпорошених закупівель. Централізація дозволить зосередити всі процеси закупівель у єдиному органі, що значно покращить координацію, забезпечить цілісність та оперативність процесу, а також дозволить зменшити дублювання зусиль різних державних установ.

Прозорість та конкуренція:

Централізована система закупівель сприятиме створенню умов для більшої прозорості, що важливо для підвищення довіри до процесу. Постачальники будуть подавати комерційні пропозиції через єдину платформу, що дозволить забезпечити чесну та прозору конкуренцію. Це також знизить ризики корупційних проявів та дозволить залучати більш широкий спектр постачальників, що сприятиме підвищенню якості товарів і послуг, що постачаються.

Підвищення ефективності закупівель:

Центральний орган, який спеціалізується на закупівлях, зможе застосовувати найкращі практики управління закупівлями, що забезпечить підвищену ефективність використання бюджетних коштів. Завдяки оптимізації процесів і проведенню тендерів на основі чітких вимог, можна знизити витрати на закупівлю та пришвидшити їх виконання. Крім того, централізація дозволяє краще планувати закупівельні потреби та здійснювати закупівлі в межах заздалегідь запланованих бюджетів.

Координація та взаємодія між державними органами:

Центральна закупівельна агенція, яка буде взаємодіяти з усіма відповідними державними структурами, включаючи Міністерство оборони, Міністерство фінансів, Міністерство внутрішніх справ та інші державні установи, забезпечить належну координацію між ними. Це дозволить ефективно задовольняти потреби всіх замовників, забезпечуючи більшу узгодженість і послідовність у процесі закупівель. Зокрема, це дозволить уникнути ситуацій, коли одні й ті самі товари чи послуги закуповуються кількома органами, що призводить до дублювання та неефективного використання ресурсів.

Спрощення процесу для постачальників:

Завдяки централізованому управлінню закупівельним процесом, постачальники зможуть працювати з єдиним органом, що значно спростить процедури подачі пропозицій, участі в тендерах та виконанні контрактів. Це також забезпечить постачальникам більш чітке розуміння вимог і процедур,

що дозволить зменшити адміністративні витрати та швидше здійснювати постачання. Спрощений процес підвищить інтерес до участі в тендерах серед виробників та постачальників, що дозволить залучати більше конкурентоспроможних пропозицій.

Потенційні недоліки варіанта

Залежність від єдиного органу:

Центральне управління закупівлями через єдиний орган створює ризик залежності від одного центру прийняття рішень, що може призвести до зниження гнучкості та адаптивності в разі непередбачених обставин. У разі невдачі чи збоїв у роботі цього органу, вся система закупівель може опинитися під загрозою, що ускладнить швидке реагування на зміни у потребах оборонного сектору.

Ризик концентрації повноважень:

Зосередження всіх повноважень в одному органі може призвести до концентрації влади в руках окремих осіб чи груп, що підвищує ймовірність виникнення конфліктів інтересів, а також сприяє виникненню корупційних ризиків. Також така концентрація може призвести до зниження рівня відповідальності за прийняті рішення, оскільки всі етапи процесу будуть контролюватися однією установою.

Бюрократичні затримки:

Центральна організація, яка обробляє всі закупівельні запити, може зіткнутися з проблемами бюрократичних затримок через великі обсяги документації та необхідність узгодження великої кількості питань з різними державними органами. Це може призвести до затримок у реалізації замовлень, а отже, до зниження оперативності в критичних ситуаціях, що є неприпустимим для оборонної сфери.

Недостатній контроль на місцях:

Передача всіх закупівельних функцій на центральний рівень може знизити рівень контролю та моніторингу на місцях, де здійснюються безпосередньо постачання та використання товарів. Оскільки центральний орган може бути віддалений від реальних потреб на місцях, є ризик того, що специфічні вимоги та обставини локальних підрозділів можуть бути не враховані в загальних закупівельних процесах, що призведе до неефективного задоволення потреб.

Варіант 3: Впровадження конкурсної системи відбору постачальника (прототипування)

Завдання й заходи з реалізації варіанта

Анонсування основних характеристик виробу

Першим і критично важливим етапом у реалізації конкурсного механізму є формулювання та офіційне оприлюднення державою технічного завдання на розробку БПЛА. Цим має опікуватися уповноважений структурний підрозділ Міністерства оборони України, зокрема — Агенція оборонних закупівель.

Технічне завдання має містити детальний опис ключових параметрів майбутнього виробу, з урахуванням сучасних викликів і вимог на полі бою. До таких параметрів можуть належати: тривалість польоту, дальність дії, вантажопідйомність, тип двигуна, здатність працювати в умовах радіоелектронної боротьби (РЕБ), можливість автономного управління, якість передачі відео- та телеметричних даних тощо. Крім технічних показників, важливими є й економічні критерії — вартість виготовлення одиниці, потенційна ціна для державного бюджету, вартість технічного обслуговування протягом життєвого циклу БПЛА.

Оголошення відкритого конкурсу

Наступним кроком є організація відкритого та прозорого конкурсу серед українських виробників, що мають відповідну технічну базу та досвід у сфері

аерокосмічної або безпілотної техніки. Організатор конкурсу — Міністерство оборони — розробляє регламент участі, який передбачає подання заявок з обов'язковим зазначенням: технічного рішення, попередніх креслень або 3D-моделей, плану виробництва, термінів розробки, а також комерційної пропозиції.

Цей етап повинен бути публічним, із широким залученням професійної спільноти, військових експертів та представників громадянського суспільства, з метою підвищення довіри до процесу. Конкурсна комісія, сформована з фахівців, має право оцінювати відповідність заявок технічним критеріям, їхню інноваційність, практичну цінність та потенціал для серійного виробництва.

Державне фінансування етапу прототипування

Один або декілька переможців початкового етапу відбору отримують державне фінансування на розробку дослідного зразка (прототипу). Важливо впровадити механізм поетапного фінансування, який передбачає виділення коштів залежно від досягнення певних віх (milestones): завершення проєктування, виготовлення першого дослідного зразка, завершення лабораторних випробувань тощо. Це дозволить знизити ризики нецільового використання бюджетних коштів і стимулювати виконавців до дотримання графіка.

Тестування прототипів у реальних умовах

Після виготовлення прототипів, вони підлягають всебічному тестуванню на спеціалізованих полігонах Міністерства оборони або за участю військових частин, що мають досвід експлуатації БПЛА. Тестування повинно включати аналіз функціональних можливостей дрона, його стійкість до засобів РЕБ, точність наведення, здатність до виконання завдань розвідки, коригування вогню, доставки вантажів або нанесення ударів. Важливо також

оцінити надійність роботи систем управління, комунікацій та енергозабезпечення у польових умовах.

Комплексна оцінка та вибір кращого рішення

На основі результатів тестування здійснюється оцінка кожного прототипу. Вона має бути комплексною та охоплювати не лише технічні показники, а й економічні чинники: собівартість одиниці виробу, потреба в технічному обслуговуванні, можливість масштабування виробництва на території України, доступність комплектуючих, у тому числі локальних. Додатково важливо врахувати готовність виробника до дотримання строків постачання, організації сервісного обслуговування та гарантійного супроводу.

Початок масового виробництва

Рішення про запуск серійного виробництва приймається на основі узагальнених результатів конкурсу та висновків відповідної комісії. Замовник — Міністерство оборони — укладає з виробником довгостроковий контракт на постачання визначеної кількості БПЛА, із можливістю подальшого масштабування. Такий підхід дозволяє не тільки оптимізувати витрати бюджету, а й стимулює розвиток внутрішнього виробництва, створює робочі місця та підвищує науково-технічний рівень галузі.

Потенційні переваги варіанта

Підвищення інноваційності

Однією з ключових переваг конкурсної моделі є створення потужного стимулу для інновацій серед учасників ринку. В умовах чітко сформульованого технічного завдання та відкритої конкуренції компанії змушені впроваджувати новітні технології, нестандартні інженерні рішення та програмні алгоритми для досягнення кращих технічних показників. Це, у свою чергу, сприяє розвитку дослідницько-конструкторських підрозділів компаній,

залученню молодих фахівців, співпраці з університетами, інжиніринговими центрами та іншими елементами наукової інфраструктури.

Крім того, конкуренція формує попит на модернізацію існуючих рішень, а також забезпечує постійний розвиток технологій у сфері робототехніки, штучного інтелекту, навігаційних систем та енергоефективних джерел живлення, що мають подвійне (цивільне й військове) призначення. Таким чином, система конкурсного відбору фактично перетворюється на інструмент державного стимулювання технологічного прогресу.

Підвищення якості та конкурентоспроможності

Конкурсна система створює здорове конкурентне середовище серед вітчизняних виробників, що мотивує компанії підвищувати якість продукції, дотримуватися термінів виготовлення, шукати оптимальні рішення для зменшення собівартості без втрати функціональності. В умовах конкуренції замовник (держава) отримує можливість обирати не лише найдешевшу, а й найбільш ефективну пропозицію, що оптимально відповідає тактичним завданням та бойовим умовам.

На відміну від закритих або адміністративних схем закупівель, конкурсна модель забезпечує об'єктивну систему оцінки на основі технічних параметрів, а не політичних або корпоративних впливів. Це значно знижує ризики корупції, покращує репутацію системи оборонних закупівель і підвищує довіру громадськості до прозорості використання бюджетних коштів у сфері національної безпеки.

Підтримка національних виробників

Запровадження конкурсного механізму із фокусом на локальні компанії дає змогу створити ефективну модель пріоритетного розвитку українських підприємств. Через надання державного фінансування на етапі прототипування, підтримку сертифікації та спрощення логістики, українські

виробники отримують можливість вийти на новий рівень технологічного розвитку, зберігаючи при цьому незалежність від іноземних постачальників.

Також, участь у конкурсах з жорсткими технічними вимогами сприяє підвищенню внутрішніх стандартів виробництва, сертифікації, контролю якості та управління проектами. Це дозволяє компаніям не лише відповідати українським запитам, але й підготуватися до виходу на міжнародні ринки оборонної продукції, зокрема в партнерстві з країнами НАТО.

Розвиток військово-промислового комплексу (ВПК)

У довгостроковій перспективі реалізація конкурсної системи з прототипуванням може стати ключовим інструментом розвитку національного ВПК. Вона сприятиме активізації кооперації між приватними виробниками, державними підприємствами, науково-дослідними інститутами, закладами вищої освіти та урядовими органами. Така синергія дозволяє формувати цілісну екосистему оборонних технологій, де кожен учасник зацікавлений у досягненні спільного результату — забезпечення технологічної переваги на полі бою.

Окрім безпосереднього виробництва, зростає і потреба в суміжних галузях: точному машинобудуванні, електроніці, системах управління, логістичному забезпеченні, що генерує додаткову зайнятість, стимулює створення нових робочих місць, збільшує надходження до бюджету та сприяє реіндустріалізації країни.

Потенційні недоліки варіанта

Тривалість процесу

Одним із головних недоліків конкурсного підходу з етапом розробки та тестування прототипів є його тривалість. Повноцінний цикл — від оголошення конкурсу до запуску масового виробництва — може тривати від шести місяців

до двох років, залежно від складності технічного завдання, кількості учасників, обсягу фінансування та оперативності ухвалення рішень. У воєнний час, коли оперативність постачання озброєння є критичною, такий часовий горизонт може бути неприйнятним у частині забезпечення короткострокових потреб Збройних Сил України.

Крім того, підготовка тендерної документації, перевірка учасників, проведення лабораторних і польових випробувань, узгодження результатів — усі ці етапи потребують додаткових адміністративних і технічних ресурсів з боку держави. Внаслідок цього виникає ризик затягування процесів на етапах узгодження або оскарження результатів конкурсу, що може негативно позначитися на оперативній боєздатності війська.

Ризик недосконалості прототипів

Ще однією важливою проблемою є ризик того, що створені в рамках конкурсу прототипи не відповідатимуть усім заданим технічним характеристикам або виявляться недосконалими під час випробувань. Причини цього можуть бути різні — недостатній досвід компаній, відсутність сучасної матеріально-технічної бази, технічні прорахунки або невірна інтерпретація технічного завдання.

У результаті держава може інвестувати ресурси в розробку зразків, які виявляться непридатними до масштабного застосування або потребуватимуть глибокої доопрацювання, що знову ж таки затягує процес постачання готової продукції. У гіршому випадку — такі прототипи можуть не пройти випробування або бути зняті з конкурсу, що означатиме втрату як часу, так і коштів.

Необхідність у значних витратах

Впровадження повноцінної конкурсної системи з фінансуванням етапу прототипування потребує суттєвих бюджетних видатків. Успішна реалізація

передбачає не лише оплату самого процесу розробки зразків, але й супровідні витрати: створення конкурсної інфраструктури, технічна експертиза, модернізація полігонів для випробувань, формування конкурсних комісій, аудит і контроль виконання договорів.

Особливо ризикованими ці витрати є в умовах обмежених фінансових ресурсів, притаманних воєнному часу. Якщо не передбачити належного планування та контролю, конкурси можуть стати джерелом нецільового використання коштів, що підірве довіру до всієї моделі. Додатково виникає потреба у довгостроковому бюджетному плануванні, що не завжди узгоджується з поточним механізмом фінансування оборонних закупівель в Україні.

Можливість обмеженої кількості учасників

Конкурентність є ключовим елементом ефективного відбору, однак існує ризик, що реальна кількість учасників конкурсів виявиться обмеженою. Причини цього — як об'єктивні, так і суб'єктивні. До перших належать: висока вартість розробки прототипу, технічна складність завдання, потреба у сертифікованому виробничому майданчику, кадрова та наукова недостатність деяких підприємств. До суб'єктивних причин належать побоювання потенційних учасників щодо прозорості та об'єктивності конкурсу, недовіра до державного фінансування, відсутність гарантій довгострокової підтримки.

У разі, якщо конкурс фактично відбувається серед двох-трьох компаній, модель втрачає свою головну перевагу — конкурентну боротьбу і варіативність. Це може призвести до змови між учасниками, заниження якості продукції або завищення ціни. Щоб цього уникнути, необхідно запроваджувати інституційні заходи зі стимулювання участі більшої кількості суб'єктів, зокрема через спрощення доступу для нових виробників, зменшення адміністративного тиску та прозорі умови конкурсу.

Порівняння варіантів політики:

Опис критеріїв порівняння

Критерій	Чинна політика	Варіант 2	Варіант 3
Результативність	2	3	2
Ефективність	2	4	2
Справедливість	3	3	1
Політ. здійсненність	3	4	2
Адмін. здійсненність	4	4	2
Сума балів	14	18	9

3.3 Пропозиції щодо вдосконалення політики оборонних закупівель

З огляду на виявлені структурні проблеми в системі оборонних закупівель, особливо в частині закупівлі безпілотних літальних апаратів (БПЛА), доцільним і стратегічно обґрунтованим є обрання Варіанту 2 — делегування повноважень із закупівель єдиному відповідальному органу, таким як Агенція оборонних закупівель (із можливістю подальшої зміни її назви або функціональної реструктуризації відповідно до вимог часу та стандартів НАТО).

Цей підхід передбачає створення ефективного, прозорого та стандартизованого механізму закупівель оборонної продукції, що особливо актуально в умовах воєнного стану. Централізація процесів дозволить не лише оптимізувати використання державного бюджету, а й уникнути дублювання функцій, притаманного нинішній моделі, де десятки державних інституцій самостійно здійснюють закупівлі без узгодженої стратегії.

Запровадження єдиного органу, відповідального за закупівлі, забезпечить:

- єдину процедуру планування, оголошення та відбору постачальників;
- уніфікацію вимог до технічних характеристик продукції;
- стандартизацію процесів оцінювання та звітування;
- цифрову платформу для проведення конкурсів, що підвищить прозорість.

Аргументація доцільності

1. Підвищення ефективності бюджетних витрат

Централізація процесу закупівель через Агенцію дозволяє уникати дублювання процедур між різними міністерствами та відомствами, що сьогодні призводить до розпорошення фінансування, неузгодженості замовлень та нераціонального використання ресурсів. Єдиний закупівельний центр зможе реалізовувати ефект масштабу — укладати контракти на більші обсяги продукції за зниженими цінами, користуючись централізованою аналітикою потреб Збройних Сил.

2. Зменшення корупційних ризиків

Створення спеціалізованого органу дозволяє вибудувати прозору систему контролю, яка включає зовнішній аудит, цифрові інструменти відслідковування процедур і, що не менш важливо, нагляд з боку міжнародних партнерів. Співпраця з консультантами з країн-членів НАТО та участь у процесі представників громадянського суспільства сприятимуть формуванню довіри до системи. Також це дозволяє забезпечити суб'єктивність оцінки діяльності Агенції та мінімізувати політичний вплив на рішення щодо постачальників.

3. Посилення конкурентоспроможності постачальників

Уніфікована платформа для подання комерційних пропозицій і чіткі правила участі в конкурсах дадуть змогу створити конкурентне середовище, у якому кожен виробник матиме рівні шанси на перемогу. Це сприятиме зниженню закупівельних цін, поліпшенню якості товарів та послуг, що постачаються, і зростанню технологічного рівня національного виробництва. Конкуренція також стимулюватиме локальні компанії впроваджувати новітні розробки та адаптувати свої продукти до потреб армії.

4. Синхронізація з євроатлантичними стандартами

Централізована модель оборонних закупівель відповідає стратегічним рекомендаціям країн-членів НАТО, які неодноразово наголошували на потребі створення ефективної, прозорої і стандартизованої системи оборонних закупівель в Україні. Упровадження подібної моделі сприятиме подальшій інтеграції України в євроатлантичний безпековий простір, підвищенню рівня сумісності з арміями країн-союзників, а також відкриє доступ до нових форм підтримки, включаючи участь у спільних розробках та закупівлях.

Для ефективного впровадження запропонованої моделі оборонних закупівель в Україні необхідно здійснити комплексний підхід, що передбачає ряд важливих організаційних та управлінських змін. Одним з основних кроків є повна передача закупівельних повноважень Агенції оборонних закупівель та встановлення зобов'язання Генерального штабу надавати інформацію про потреби Збройних Сил на довші періоди часу. Це дозволить не лише налагодити більш стабільний і прогнозований процес закупівель, а й ефективно планувати та виконувати довгострокові контрактні зобов'язання.

Додатково, для забезпечення централізованої та ефективної роботи Агенції оборонних закупівель необхідно провести ліквідацію або реорганізацію таких структур Міністерства оборони, як Департамент військово-технічної політики та інші відомства, які дублюють функції закупівель або не відповідають сучасним вимогам оборонної сфери. Оскільки

ці органи зараз не виконують свою роль у процесі централізації, їх функції повинні бути передані новоствореному органу — Агенції оборонних закупівель, що гарантуватиме більш скоординоване та організоване управління процесом закупівель.

Основні заходи для реалізації політики:

1. Формалізація Агенції оборонних закупівель.

На першому етапі необхідно завершити формалізацію Агенції оборонних закупівель як окремої юридичної особи, що матиме всі необхідні повноваження для виконання задач, зокрема прийняття рішень щодо укладання контрактів, організації тендерів, контролю за виконанням зобов'язань постачальників, а також взаємодії з міжнародними партнерами. Потрібно розробити чіткі механізми функціонування цього органу, його взаємодії з іншими державними структурами та приватним сектором.

2. Розробка та затвердження стратегії закупівель

Для успішного функціонування Агенції необхідно розробити та затвердити довгострокову стратегію закупівель, яка передбачатиме не лише поточні потреби Збройних Сил, а й перспективи розвитку оборонної промисловості, інвестиційної політики, інтеграції з міжнародними партнерами. Стратегія повинна містити чіткі напрямки для покращення ефективності закупівель, підвищення якості продукції, оптимізації витрат та залучення новітніх технологій.

3. Налагодження системи проведення тендерів та конкурсів

Створення єдиної платформи для проведення відкритих тендерів і конкурсів на закупівлю оборонної продукції дозволить значно підвищити прозорість процесу. Належно організована система дозволить постачальникам на рівних умовах подавати свої пропозиції, знижувати рівень корупційних ризиків та підвищувати конкурентоспроможність національних виробників. Усі тендери повинні базуватись на чітко визначених технічних вимогах, що

забезпечить високу якість закуплених товарів.

4. Інтеграція з міжнародними партнерами (НАТО)

Одним із ключових аспектів реформи закупівель є інтеграція з міжнародними партнерами, зокрема з НАТО. Впровадження стандартів і процедур, рекомендованих Альянсом, дозволить Україні привести свою систему оборонних закупівель до міжнародних стандартів. Це відкриє можливість для співпраці у сфері спільних закупівель, розробки спільних проектів, а також забезпечить стабільне постачання техніки та обладнання від міжнародних виробників.

5. Впровадження системи контролю та моніторингу

Для забезпечення високої ефективності та прозорості процесу закупівель важливо впровадити систему постійного контролю та моніторингу виконання контрактів, яку здійснюватиме незалежний орган, що може включати як внутрішній аудит, так і залучення зовнішніх експертів, в тому числі міжнародних партнерів. Система повинна забезпечувати постійний моніторинг якості продукції, виконання термінів поставок та перевірку на відповідність технічним вимогам.

6. Навчання та підготовка персоналу

Оскільки ефективність реалізації цієї політики значною мірою залежить від кваліфікації персоналу, необхідно впровадити програму навчання та підготовки для співробітників Агенції оборонних закупівель. Кадри повинні мати глибокі знання у сфері міжнародних закупівель, права, логістики, а також специфіки оборонної промисловості. Залучення міжнародних експертів для навчання на всіх етапах є важливим кроком для підвищення кваліфікації українських спеціалістів та адаптації до сучасних вимог оборонного ринку.

Основною метою комунікацій у рамках реалізації нової політики є забезпечення широкої підтримки, а також формування довіри до запропонованого варіанту політики, що передбачає централізацію оборонних

закупівель та створення Агенції оборонних закупівель як основного органу, відповідального за ці процеси. Успішне впровадження цієї політики неможливе без належної комунікації з усіма ключовими учасниками та цільовими групами, тому комунікаційна стратегія повинна бути орієнтована на активне інформування, залучення до діалогу та забезпечення підтримки з боку громадськості, професійних спільнот та міжнародних партнерів.

Основні завдання комунікацій:

1. Інформування цільових груп та проведення з ними спільних консультацій

Одним з ключових завдань комунікацій є інформування цільових груп щодо суті, мети та очікуваних результатів запропонованої політики. До цих цільових груп відносяться не лише державні органи, що задіяні в процесах оборонних закупівель, але й важливі стейкхолдери, включаючи бізнес-сектор, виробників оборонної продукції, експертів та представників міжнародних організацій. Для того, щоб комунікація була максимально ефективною, необхідно проводити регулярні консультації, в яких ці групи зможуть висловити свої зауваження, пропозиції та побоювання. Це дозволить на ранніх етапах виявити можливі проблеми та врахувати думку всіх учасників процесу. Долучення цих груп до процесів реорганізації може включати організацію робочих груп, форумів, круглих столів, а також консультацій на платформі, де постачальники та інші зацікавлені сторони матимуть можливість обговорювати ключові моменти реформи. Це дозволить підвищити рівень залученості та сформувати відчуття спільної відповідальності за успіх реалізації політики.

2. Заручитися підтримкою та довірою широкої громадськості

Оскільки питання оборонних закупівель є надзвичайно чутливим і стратегічним для національної безпеки, то одним із головних завдань комунікації є забезпечення довіри громадськості до запропонованої

реформи. Для цього потрібно розробити чітку та прозору комунікаційну стратегію, яка пояснить важливість централізації закупівель, переваги цього підходу, а також потенційні позитивні зміни для оборонної сфери та економіки загалом. Особливу увагу слід звернути на створення позитивного іміджу Агенції оборонних закупівель як незалежного та ефективного органу, здатного діяти без втручання політичних сил та інших впливових факторів. Важливим аспектом є забезпечення контролю з боку іноземних партнерів, зокрема шляхом регулярних перевірок і моніторингу з боку міжнародних партнерів, таких як НАТО, а також діяльність Наглядової ради, яка має бути прозорою та інклюзивною. Це дозволить підвищити рівень довіри до органу та його діяльності з боку суспільства та міжнародної спільноти.

3. Викликати дискусію і залучити провідних стейкхолдерів. Виклик дискусії серед основних стейкхолдерів — це важливий крок для залучення всіх важливих учасників процесу до активної участі в обговоренні політики. Важливо створити майданчик для дискусій, де військові експерти, представники медіа, економісти, а також фахівці з оборонних технологій зможуть обговорювати ключові аспекти реформи. Такий діалог сприятиме знаходженню компромісів та оптимальних рішень, що базуються на зворотному зв'язку від усіх зацікавлених сторін. Позитивним елементом є і можливість залучення медіа до дискусії, оскільки вони можуть відігравати важливу роль у формуванні громадської думки та сприяти інформуванню широких верств населення про переваги та можливі ризики реформи. Коли медіа зможуть чітко і аргументовано передати важливість і необхідність змін, це сприятиме покращенню ставлення суспільства до нововведень. Окрім того, важливо, щоб комунікаційна кампанія враховувала не лише поточну ситуацію в країні, але й довгострокові перспективи. Тому дискусії повинні охоплювати питання не лише оперативних змін, але й стратегічного розвитку оборонної промисловості України, що має стати важливим компонентом цієї політики.

Ключові повідомлення

1. Централізація закупівель сприяє ефективному використанню державного бюджету:

Одним з основних ключових повідомлень є те, що централізація процесу закупівель дозволяє значно підвищити ефективність використання державних коштів, зменшуючи дублювання зусиль і витрат на різних етапах закупівельного процесу. Цей підхід дозволяє забезпечити більш чітке і прозоре управління фінансовими ресурсами, а також знижує ймовірність помилок та зловживань, які можуть виникнути в результаті децентралізованого підходу. Оскільки всі закупівлі будуть проходити через єдину платформу, це дозволить знизити витрати на адміністративні процедури та забезпечити більш раціональне використання бюджетних коштів, що є важливим у рамках існуючих економічних умов та необхідності оптимізації фінансових потоків у секторі оборони. Цільова аудиторія: Це повідомлення орієнтоване на широке суспільство, політиків, виробників озброєння та військової техніки (ОТВ), а також державних службовців, які залучені до прийняття рішень щодо державного бюджету та управління державними фінансами. Важливо донести, що централізація не тільки сприятиме ефективному використанню коштів, але й дозволить зосередитися на стратегічно важливих сферах, таких як національна безпека.

2. Модернізація процесу оборонних закупівель сприятиме зміцненню національної безпеки та розвитку оборонно-промислового комплексу (ОПК):

Важливим аспектом є те, що модернізація процесу оборонних закупівель допоможе значно посилити національну безпеку та забезпечити ефективну підтримку оборонно-промислового комплексу України (ОПК). Завдяки централізації процесів, держава зможе створити більш прозору і гнучку систему, що дозволить оперативно реагувати на зміни в ситуації та вимоги

фронту. Це також сприятиме розширенню можливостей для вітчизняних виробників, які, у свою чергу, зможуть отримувати стабільні замовлення та вдосконалювати свою продукцію з урахуванням найновіших технологічних досягнень.

Цільова аудиторія: Цільовою аудиторією для цього повідомлення є військові та експерти в області безпеки та оборони, які безпосередньо зацікавлені в ефективності оборонних закупівель, а також основні стейкхолдери, до яких відносяться постачальники, виробники та науково-дослідні установи. Партнери з НАТО та інших міжнародних організацій також є частиною цієї аудиторії, оскільки важливість забезпечення стабільності оборонних закупівель має глобальний контекст.

3. Запровадження централізованої системи закупівель відповідає міжнародним стандартам та практикам

Централізація закупівель в Україні є частиною загальної тенденції, яка вимагає відповідності міжнародним стандартам та практикам у сфері оборонних закупівель. Це підвищить не лише ефективність і прозорість процесів, але й зміцнить співпрацю з міжнародними партнерами, такими як НАТО. Впровадження централізованої системи закупівель забезпечить відповідність з найкращими світовими практиками, що дозволить Україні інтегруватися в європейське та світове оборонне співтовариство. Це також створить умови для отримання технічної допомоги, технологій та навчання, що є важливими для подальшого розвитку оборонної сфери.

Цільова аудиторія: Це повідомлення орієнтоване на міжнародну аудиторію, зокрема на партнерів НАТО та інші міжнародні організації, а також на вітчизняних експертів у сфері оборонних закупівель та діячів сектору ОПК. Воно підкреслює важливість відповідності міжнародним вимогам для інтеграції та розвитку оборонної спроможності країни на міжнародному рівні.

Методи та способи інформування

1. Інформаційні кампанії через традиційні ЗМІ (телебачення, радіо, друковані видання)

Цільова аудиторія: широка громадськість

Методи: Поширення інформації через інтерв'ю, статті, новини

Спосіб досягнення мети: Використання традиційних ЗМІ для донесення основних ідей політики та її очікуваних результатів з акцентом на перевагах централізації через ефективне використання бюджетних коштів та контролю з боку міжнародних партнерів.

2. Інтернет-платформи та соціальні мережі

Цільова аудиторія: представники громадських організацій, політики, експерти.

Методи: Використання сайтів урядових організацій, соціальних мереж (Facebook, Twitter, YouTube) для публікацій, постів, інфографіки.

Спосіб досягнення мети: Просування цілей політики через новини, блоги, інфографіку та експертні коментарі. Інформування щодо перебігу закупівель.

3. Публічні заходи та презентації (форум, конференції, круглі столи)

Цільова аудиторія: стейкхолдери (включаючи бізнес-сектор, оборонні підприємства, міжнародних партнерів).

Методи: Організація публічних заходів для обговорення важливих аспектів перебігу закупівель, участь у дискусіях, збір зворотного зв'язку.

Спосіб досягнення мети: Забезпечення платформи для обміну думками та ідеями щодо запропонованої реформи, залучення експертів, військових, представників міжнародних партнерів.

Оцінювання реалізації

Оцінювання реалізації нової політики оборонних закупівель є критично важливим етапом для визначення ефективності запроваджених змін і для коригування подальших кроків. Основні цілі оцінювання полягають у тому, щоб:

1. Визначити, чи відбулося покращення координації між державними органами та приватними постачальниками

Оцінка повинна виявити, чи сталося покращення взаємодії між органами державної влади, що відповідають за оборонні закупівлі, та приватними підприємствами, які є постачальниками продукції та послуг для потреб оборони. Це дозволить зрозуміти, чи вдалося створити єдину, ефективну систему співпраці, що забезпечить оперативність і зручність для постачальників, а також прискорить процес закупівель.

2. Оцінити, чи знижено рівень корупції та зловживань у сфері оборонних закупівель

Одним із ключових аспектів оцінювання є перевірка того, чи призвела централізація закупівель до зменшення корупційних ризиків. Оцінка повинна включати аналіз змін у рівні прозорості процесів, а також ступеня підзвітності органів, що здійснюють закупівлі. Особлива увага має бути приділена контролю за використанням державних коштів, ефективності механізмів запобігання корупційним діям, а також впливу іноземних партнерів на цей процес.

3. Проаналізувати, чи зменшено витрати на закупівлі за рахунок централізації та зменшення дублювання зусиль

Однією з основних цілей реформи є зменшення витрат через ліквідацію дублювання функцій та оптимізацію процесів. Оцінювання повинно показати, наскільки ефективно централізація закупівель дозволила скоротити адміністративні витрати, зменшити час на ухвалення рішень та поліпшити управління бюджетними коштами в рамках оборонної сфери.

4. Перевірити, чи забезпечено своєчасне постачання необхідних товарів і послуг для потреб оборони

Оцінка має визначити, чи було досягнуто забезпечення своєчасного постачання всіх необхідних товарів та послуг, що критично важливо для забезпечення обороноздатності держави. Важливо врахувати, чи були досягнуті показники ефективності у термінах виконання контрактів, чи немає затримок у постачанні важливих компонентів для оборонних потреб.

5. Аналізувати, як змінюється рівень підтримки політики серед ключових груп: урядовців, підприємців, громадських організацій, міжнародних партнерів

Оцінка повинна враховувати зміни у рівні підтримки політики серед різних зацікавлених груп, включаючи урядовців, підприємців, громадські організації, а також міжнародних партнерів, таких як НАТО. Це дозволить зрозуміти, чи досягнута стратегічна мета з інтеграції України в міжнародні оборонні структури, а також чи існують підтримка та співпраця з боку приватного сектору та громадськості.

6. Визначити, чи виникли проблеми з організацією роботи Агенції оборонних закупівель

Оцінювання має виявити, чи є проблеми у функціонуванні Агенції оборонних закупівель, яка є центральним органом для проведення закупівель. Важливо вивчити внутрішні процеси в організації, ступінь ефективності управління, а також наявність проблем з кадровим забезпеченням, технологічним забезпеченням або з організацією робочих потоків.

7. Визначити, чи існують проблеми у взаємодії з іншими державними органами або постачальниками

Оцінка повинна показати, чи виникли труднощі у взаємодії Агенції оборонних закупівель з іншими державними структурами, які також мають відношення до процесу закупівель (наприклад, митні органи, державні контролюючі органи), а також з постачальниками товарів та послуг. Це дозволить виявити наявність будь-яких вузьких місць або проблем у ланцюгу постачання та вплинути на поліпшення взаємодії для підвищення ефективності всього процесу.

Організація оцінювання результатів реалізації політики є важливим етапом, який дозволяє не лише визначити ефективність впроваджених змін, але й вчасно коригувати стратегію для досягнення кращих результатів. Оцінювання проводиться в кілька етапів, з регулярним моніторингом, що дозволяє отримати точні дані про стан реалізації політики і виявити потенційні проблеми або невідповідності.

1. Частота та етапи оцінювання

Першочергове оцінювання має бути проведено через 12-18 місяців після початку реалізації політики. Це дасть змогу оцінити перші результати, виявити основні проблеми та визначити прогрес у досягненні поставлених цілей. Згідно з цією стратегією, якщо після цього періоду не буде суттєвих зауважень, основне оцінювання має відбутися через 3 роки після підписання перших довгострокових контрактів. Це дозволить оцінити, чи стабільно працює нововведена система та чи досягнуті стратегічні цілі на більш довгостроковій основі.

Окрім основних оцінок, має бути забезпечено постійний моніторинг діяльності в процесі реалізації політики. Проміжне оцінювання через 6 місяців дозволить виявити критичні проблеми на ранньому етапі і скоригувати дії у

разі потреби. Такий підхід дає можливість забезпечити не лише коригування стратегії, але й своєчасне виявлення та усунення недоліків у процесах.

2. Оцінювання на ранньому етапі реалізації

Для адекватного моніторингу та оцінки ефективності політики важливо провести перше оцінювання протягом першого року після передачі повноважень Агенції оборонних закупівель. Це дасть змогу оперативно відстежити початкові результати і виявити проблеми, які можуть виникнути на стартовому етапі. Такий крок дозволить оперативно коригувати стратегію і націлити зусилля на усунення початкових труднощів, що можуть виникнути під час становлення нової структури.

3. Ресурси для здійснення оцінювання

Для забезпечення всебічного та ефективного оцінювання необхідно залучити різноманітні ресурси, які забезпечать об'єктивність, прозорість та точність процесу оцінки:

- Організаційні ресурси:

Важливу роль у процесі оцінювання відіграє участь ключових державних органів, зокрема Міністерства оборони, яке буде відповідати за визначення технічних і фінансових вимог. Однак, особливу увагу варто приділити залученню іноземних партнерів, зокрема через участь у складі Наглядової ради. Це дозволить забезпечити незалежний контроль і моніторинг, а також скоригувати стратегію в разі потреби на основі міжнародного досвіду.

- Людські ресурси:

Для належного оцінювання необхідно залучити експертів у сфері закупівель та аудиторські групи, що дозволить здійснити поглиблений аналіз виконання політики. Також важливо залучити фахівців з державного управління для оцінки того, наскільки ефективно впроваджено управлінські процеси та взаємодію між державними органами. Важливим елементом є залучення незалежних стейкхолдерів, таких як оборонні асоціації, експертні групи, які можуть надати зовнішній погляд і внести корективи до стратегії в разі необхідності.

- Фінансові ресурси:

Оцінювання потребує значних фінансових ресурсів, оскільки буде потрібно виділення окремого бюджету на проведення всіх етапів оцінки. Зокрема, необхідно фінансувати оплату зовнішніх експертів, аудиторські перевірки, а також проведення аналітичних досліджень, які допоможуть здійснити комплексний аналіз ефективності нововведеної системи оборонних закупівель.

- Матеріальні ресурси:

Для успішного здійснення оцінювання необхідно забезпечити наявність відповідних інформаційних систем, які дозволяють збирати, зберігати та обробляти дані про проведені закупівлі. Ці системи повинні мати доступ до звітності органів влади, а також до даних про законтракованих виробників та їх відповідність стандартам. Окрім цього, важливо забезпечити доступ до технічної документації та до виробничих процесів для повної перевірки відповідності виробів вимогам контракту.

- Інформаційні ресурси:

Оцінювання потребує аналізу аналітичних звітів, даних про закупівлі та фінансових документів, що дасть змогу здійснити детальний аналіз витрат та ефективності використання бюджетних коштів. Також важливо мати доступ до комерційних пропозицій та оцінок постачальників, що дозволить оцінити, наскільки конкурентний процес закупівель і чи були враховані всі аспекти під час оцінки пропозицій.

4. Регулярність та прозорість процесу оцінювання

Принципи прозорості та підзвітності мають бути основою оцінювання. З цією метою, результати оцінки повинні бути доступними для широкої громадськості, органів влади та міжнародних партнерів. Регулярне публікування проміжних результатів оцінювання дозволить забезпечити максимальну відкритість і довіру до процесу, а також дозволить зацікавленим сторонам у разі потреби своєчасно коригувати свої дії.

Проведення оцінювання

Для проведення комплексного оцінювання ефективності реалізації політики оборонних закупівель необхідно використовувати багатогранну методологію, що поєднує як кількісні, так і якісні методи. Врахування різних підходів дасть змогу більш точно оцінити результати та виявити потенційні проблеми на різних етапах впровадження політики.

1. Кількісні методи

Кількісні методи оцінювання базуються на аналізі фактичних фінансових результатів, що дозволяє оцінити ефективність впровадженої системи з точки зору економії бюджетних коштів і зниження витрат. Для цього важливо порівняти витрати до та після централізації закупівель, оцінити рівень економії, що може бути досягнутий завдяки зниженню адміністративних витрат і удосконаленню процесів закупівель. Також важливим показником є аналіз фактичних показників щодо постачання безпілотних літальних апаратів (БПЛА), зокрема:

- Своєчасність постачання;
- Якість та відповідність вимогам технічних специфікацій;
- Вартість одиниці товару чи послуги в порівнянні з початковими оцінками.

Цей підхід дасть змогу відстежити конкретні результати і визначити фінансову вигоду від централізації закупівель.

2. Якісні методи

Оцінка на основі якісних методів дозволяє отримати глибші інсайти щодо досвіду ключових стейкхолдерів, виробників, а також оцінити суб'єктивні аспекти впровадження політики. Для цього пропонується:

- Проведення спільних зустрічей з ключовими стейкхолдерами, такими як представники Міністерства оборони, виробники БПЛА, міжнародні партнери, а також громадські організації. Це дасть змогу не лише отримати

відгуки, але й зібрати рекомендації для покращення поточного процесу закупівель.

- Опитування та анкетування серед виробників з метою оцінки поточного стану індустрії оборонних закупівель, виявлення проблем, з якими стикаються постачальники, і вивчення їхнього бачення щодо змін у процесах централізації закупівель. Такий підхід дозволяє виявити бар'єри, що можуть гальмувати впровадження системи.

3. Компаративний аналіз

Одна з найбільш ефективних методик для оцінки результатів політики – це компаративний аналіз, який включає порівняння поточної ситуації в Україні з досвідом інших країн, де вже успішно впроваджена централізована система закупівель в оборонній сфері. Порівняльний аналіз дозволяє:

- Оцінити сильні та слабкі сторони існуючої моделі в Україні, порівнюючи її з аналогічними практиками в інших країнах;
- Виявити оптимальні підходи до централізації закупівель, які вже були апробовані на міжнародному рівні, та адаптувати їх до національних реалій.
- Вивчити реакцію міжнародних партнерів і оцінити ступінь їхнього залучення до процесу закупівель в інших країнах, щоб отримати ідеї для покращення взаємодії з партнерами України.

Рекомендації щодо подальших дій

На основі результатів проміжного оцінювання та аналізу поточного стану реалізації політики оборонних закупівель, рекомендується впровадити наступні кроки для досягнення максимального ефекту від процесу:

1. Позитивний результат впровадження згідно з проміжним оцінюванням:

Якщо проміжне оцінювання демонструє позитивні зміни в ефективності реалізації політики, варто продовжити реалізацію поточної стратегії, забезпечивши її подальшу інтеграцію та розвитку. Це включатиме:

- Продовження реалізації політики в тому ж напрямку, з урахуванням вже досягнутих результатів та коригуванням можливих недоліків. Зокрема, можна розширити функціонал Агенції оборонних закупівель, надавши їй більше повноважень у стратегічному плануванні та реалізації закупівельних заходів.
- Розширення функціоналу Агенції, зокрема надання додаткових повноважень щодо аналізу та оптимізації закупівельних процесів, впровадження нових інноваційних рішень, а також інтеграції з міжнародними стандартами. Це дозволить Агенції стати більш незалежним та ефективним органом, здатним відповідати на виклики сучасного ринку оборонних закупівель.

2. Частково позитивний результат:

Якщо оцінка вказує на необхідність коригування окремих аспектів політики, необхідно провести додаткові кроки для забезпечення більш ефективного впровадження. Зокрема, важливими є:

- Проведення додаткових консультацій з партнерами: Це дозволить зрозуміти їхню оцінку поточного стану та отримати додаткову інформацію щодо можливих бар'єрів чи проблем, які виникають на етапах закупівель. Такі консультації можуть включати зустрічі з представниками інших країн, які мають досвід у реалізації схожих ініціатив.
- Залучення виробників до діалогу: Необхідно активно включати постачальників у процес ухвалення рішень щодо стратегічних напрямків закупівель, щоб забезпечити їхню готовність до виконання замовлень, а також отримати зворотний зв'язок щодо технічних та фінансових аспектів, які можуть бути вдосконалені.
- Збір зворотного зв'язку: Створення системи постійного зворотного зв'язку з усіма учасниками процесу закупівель дозволить оперативно реагувати на зміни умов ринку та коригувати стратегію відповідно до потреб та реалій. Це включає регулярні опитування та консультації з постачальниками та іншими зацікавленими сторонами.

3. Моніторинг та коригування стратегії:

Протягом наступного періоду необхідно продовжити моніторинг ефективності політики і, у разі виявлення нових проблем чи непередбачуваних ускладнень, розробити заходи для їх усунення. Для цього можна запровадити:

- Гнучкі механізми коригування стратегії, що дозволяють швидко реагувати на нові виклики, включаючи зростання витрат, затримки в постачаннях або проблеми з технологічними рішеннями.
- Створення постійної комунікаційної платформи для взаємодії з усіма учасниками процесу закупівель, що дасть можливість оперативно коригувати політику відповідно до змін на ринку чи в умовах міжнародної безпеки.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило здійснити комплексний аналіз сучасної державної політики у сфері закупівель безпілотних літальних апаратів (БПЛА) в Україні в умовах збройного конфлікту, а також окреслити основні напрями її вдосконалення на основі вивчення міжнародного досвіду. На основі виконання поставлених у роботі завдань сформульовано низку ключових висновків та практичних рекомендацій.

По-перше, аналіз теоретико-методологічних засад державної політики у сфері оборонних закупівель засвідчив, що ця сфера має власну специфіку, зумовлену як високим рівнем безпекової значущості, так і складністю технологічних процесів. Закупівлі БПЛА як сучасного військового інструмента вимагають гнучкого нормативно-правового регулювання, чіткого визначення процедур закупівель, відповідності сучасним стандартам прозорості та контролю. Державна політика в цій сфері повинна забезпечувати баланс між швидкістю процедур, ефективністю використання ресурсів і стратегічними цілями національної безпеки.

По-друге, з'ясовано, що безпілотні літальні апарати посідають ключове місце в сучасній оборонній стратегії України. Їх застосування дозволяє компенсувати технічну перевагу противника, здійснювати розвідку, коригування вогню, удари по тилу противника без безпосереднього ризику для особового складу. Зростання ролі БПЛА як елемента асиметричної відповіді на загрозу з боку переважаючої техніки агресора підкреслює необхідність системного підходу до їх закупівель, модернізації та інтеграції в загальну військову доктрину.

По-третє, у ході дослідження було проаналізовано наявні процедури закупівель в Україні та виявлено низку системних проблем. Серед основних недоліків — недостатня оперативність процедур, непрозорість рішень у деяких випадках, відсутність належної координації між відомствами, а також

надмірна централізація, що уповільнює процес впровадження новітніх розробок. Поряд із цим, позитивною тенденцією є формування сприятливого середовища для участі вітчизняних виробників у тендерах, активізація програм державного фінансування, запуск цифрових механізмів закупівель.

По-четверте, міжнародний досвід закупівель БПЛА у країнах ЄС та США показав, що ефективність процедур забезпечується завдяки впровадженню гнучких регуляторних механізмів, розвитку державно-приватного партнерства, створенню інноваційних платформ, а також високому рівню відкритості даних. Ці практики, з урахуванням українського контексту, можуть стати основою для реформування вітчизняної моделі закупівель у сфері оборони.

По-п'яте, у межах дослідження запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення державної політики в сфері закупівель БПЛА. Серед ключових — створення єдиного координаційного органу для управління життєвим циклом БПЛА (від розробки до постачання), удосконалення нормативної бази з акцентом на адаптивність до умов воєнного стану, спрощення тендерних процедур для критичних потреб, впровадження пілотних проєктів із державно-приватного партнерства, а також активне залучення міжнародних партнерів до процесу розробки стандартів та процедур.

Таким чином, дослідження підтвердило, що ефективна політика у сфері закупівель БПЛА є одним із ключових чинників обороноздатності України в умовах сучасної війни. Для забезпечення її стійкості та результативності необхідна комплексна модернізація підходів, орієнтована як на стратегічне планування, так і на оперативне реагування, із використанням найкращих міжнародних практик. Запропоновані в роботі рішення можуть стати основою для подальших практичних кроків з удосконалення національної системи оборонних закупівель.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. О.Кілієвич, В.Тертичка. Основи аналізу суспільної (державної і місцевої) політики для організацій громадянського суспільства. 2010. URL: https://ipas.org.ua/old/doc/n28_Conspect.pdf (дата звернення: 01.05.2025).
2. Голота О. П. Теоретичні основи понять «державні оборонні закупівлі» та «система державних оборонних закупівель» як складові економічної системи держави. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. С. 47–52. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/20-2020/holota.pdf> (дата звернення: 01.05.2025).
3. Питання оборонних закупівель : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021, № 363 : станом на 20.05.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/363-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.05.2025).
4. Про Положення про Генеральний штаб Збройних Сил України : Указ Президента України від 30.01.2019, : станом на 07.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/23/2019#Text> (дата звернення: 01.05.2025).
5. Про оборонні закупівлі : ЗАКОН УКРАЇНИ від 17.07.2020, № 808-IX : станом на 26.12.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/808-20#Text> (дата звернення: 01.05.2025).
6. Про реалізацію експериментального проекту щодо здійснення оборонних закупівель безпілотних систем, засобів радіоелектронної боротьби та активних засобів протидії технічним розвідкам вітчизняного виробництва : ПОСТАНОВА КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ від 24.03.2023, № 256 : станом на 24.12.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/256-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.05.2025).
7. Про внесення змін до Положення про Адміністрацію Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України : Постанова Кабінету Міністрів України від 13.01.2023, № 60. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/60-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.05.2025).
8. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 24 березня 2023 р. № 256 : Постанова Кабінету Міністрів України від 02.07.2024, № 769. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/769-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.05.2025).

9. Про реалізацію експериментального проекту щодо сертифікації шкіл зовнішніх пілотів (операторів) безпілотних літальних апаратів, безпілотних авіаційних комплексів та підготовки зовнішніх пілотів (операторів), зовнішніх пілотів (операторів) - інструкторів, а також членів зовнішніх екіпажів безпілотних літальних апаратів, безпілотних авіаційних комплексів : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2024, № 1129. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1129-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.05.2025).
10. Деякі питання здійснення оборонних закупівель на період дії правового режиму воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2022, № 1275. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1275-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.05.2025).
11. Про внесення змін до Закону України "Про оборонні закупівлі" щодо запровадження прозорості в оборонних закупівлях (крім відомостей про закупівлі товарів, робіт і послуг оборонного призначення, що становлять державну таємницю) із забезпеченням захищеності державних замовників від воєнних загроз на період дії правового режиму воєнного стану в Україні : ЗАКОН УКРАЇНИ від 24.02.2023, № 2958-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2958-20#Text> (дата звернення: 01.05.2025).
12. Matyas Dr. Palik. Brief History of UAV Development. *ResearchGate*. 2019. С. 155–166. URL: https://www.researchgate.net/publication/333584348_Brief_history_of_UA_V_development (дата звернення: 01.05.2025).
13. Жирохов М. Війна Дронів. Безпілотники в російсько-українській війні. Київ : РАЦЮ, 2024.
14. 10. Як працює «Армія дронів». *United 24*. URL: <https://u24.gov.ua/uk/dronation> (дата звернення: 01.05.2025).
15. Міністерство цифрової трансформації. В Україні запустили defense tech cluster BRAVE1, який стимулюватиме розвиток військових інновацій та оборонних технологій. *THE DIGITAL.GOV.UA*. 26.04.2023. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/v-ukraini-zapustili-defense-tech-cluster-brave1-yakiy-stimulyuvatime-rozvitok-viyskovikh-innovatsiy-ta-oboronnikh-tekhnologiy> (дата звернення: 01.05.2025).
16. Lixiang Chen. PPBE: Research on Operation and Latest Development. *American Journal of Theoretical and Applied Business*. URL: https://www.researchgate.net/publication/354655223_PPBE_Research_on_Operation_and_Latest_Development (дата звернення: 01.05.2025).
17. DEFENSE FEDERAL ACQUISITION REGULATION. 2020. URL: <https://www.acquisition.gov/sites/default/files/current/dfars/pdf/DFARS.pdf> (дата звернення: 01.05.2025).

18. Аналіз міжнародного досвіду з організації системи державних закупівель озброєння та військової техніки / Іван Ткач та ін. *Journal of Scientific Papers “Social Development and Security”*. 2021. С. 178–197.
19. Robert Hale, Ellen Lord. To keep pace, the Pentagon needs a new way to plan its budget. *DefenseNews*. 06.03.2024. URL: https://www.defensenews.com/opinion/2024/03/06/to-keep-pace-the-pentagon-needs-a-new-way-to-plan-its-budget/?utm_source (дата звернення: 01.05.2025).
20. Noah Robertson. ‘Big changes’: Congressional panel proposes new defense budget system. *DefenseNews*. 06.03.2024. URL: https://www.defensenews.com/pentagon/2024/03/06/big-changes-congressional-panel-proposes-new-defense-budget-system/?utm_source (дата звернення: 01.05.2025).
21. Anastasia Obis. Lawmakers, DoD to explore portfolio-based acquisition. *Federal News Network*. 09.08.2024. URL: https://federalnewsnetwork.com/defense-main/2024/08/lawmakers-dod-to-explore-portfolio-based-acquisition/?utm_source (дата звернення: 01.05.2025).
22. European Commission. European Defence Industrial Development Programme (EDIDP). URL: https://defence-industry-space.ec.europa.eu/eu-defence-industry/european-defence-industrial-development-programme-edidp_en?utm_source (дата звернення: 01.05.2025).
23. European Commission. First ever defence industrial strategy and a new defence industry programme to enhance Europe’s readiness and security. 05.03.2024. URL: https://luxembourg.representation.ec.europa.eu/actualites-et-evenements/actualites/first-ever-defence-industrial-strategy-and-new-defence-industry-programme-enhance-europes-readiness-2024-03-05_en?utm_source (дата звернення: 01.05.2025).
24. Дмитро Кліменков. Сучасні оборонні закупівлі: зміни, інновації та підвищення прозорості. *Економічна Правда*. 2024. 25 верес. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/09/25/719782/> (дата звернення: 01.05.2025).
25. РАДА УКРАЇНА - НАТО. СТРАТЕГІЧНИЙ ОГЛЯД ОБОРОННИХ ЗАКУПІВЕЛЬ УКРАЇНА-НАТО РЕКОМЕНДАЦІЇ ВИСОКОГО РІВНЯ ЩОДО ЗМІН ТА ДІЙ. 04.07.2024. URL: https://fsr.org.ua/sites/default/files/reports/2024-11/strategichnyu_oglyad_oboronnyh_zakupivel.pdf (дата звернення: 01.05.2025).
26. 19. US Department of Defense. PLANNING , PROGRAMMING , BUDGETING , AND EXECUTION REFORM IMPLEMENTATION REPORT. 16.01.2025. URL:

- <https://media.defense.gov/2025/Jan/17/2003629812/-1/-1/1/DOD-PPBE-REFORM-IMPLEMENTATION-PLAN.pdf> (дата звернення: 01.05.2025).
27. European Defence Agency. Permanent Structured Cooperation (PESCO). URL: [https://eda.europa.eu/what-we-do/EU-defence-initiatives/permanent-structured-cooperation-\(PESCO\)](https://eda.europa.eu/what-we-do/EU-defence-initiatives/permanent-structured-cooperation-(PESCO)) (дата звернення: 01.05.2025).
28. DIRECTIVE 2014/24/EU on public procurement and repealing Directive 2004/18/EC : EUROPEAN PARLIAMENT AND THE COUNCIL від 26.02.2014. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/24/oj/eng> (дата звернення: 01.05.2025).
29. Directive 2009/81/EC on the coordination of procedures for the award of certain works contracts, supply contracts and service contracts by contracting authorities or entities in the fields of defence and security, and amending Directives 2004/17/EC and 2004/18/EC : EUROPEAN PARLIAMENT AND THE COUNCIL від 13.07.2009. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/NIM/?uri=CELEX:32009L0081> (дата звернення: 01.05.2025).
30. European Defense Agency. (DE) European MALE RPAS (Eurodrone). URL: <https://www.pesco.europa.eu/wp-content/uploads/2024/11/2024-DE-European-MALE-RPAS-Eurodrone-Website-leaflet.pdf> (дата звернення: 01.05.2025).