УДК 336.14:351.863:355.02
JEL Classification: H56, H57, D73

ПАНУХНИК О. В.[1], ЦЮКАЛО Л. В.[2], ОСТАПЧУК Т. В.[3], ДЯЧЕНКО С. В.[4]

ФІНАНСОВО-ІНСТИТУЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОБОРОННИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В УМОВАХ ВОЄННОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

DOI: https://doi.org/10.32620/cher.2026.1.11

Постановка проблеми. Повномасштабна збройна агресія проти України суттєво трансформувала умови функціонування системи публічних фінансів та оборонних закупівель, загостривши проблему балансування між оперативністю використання ресурсів та вимогами підзвітності, прозорості й економічної ефективності. Традиційні моделі публічних закупівель виявилися недостатньо адаптивними до умов воєнної невизначеності, що зумовлює потребу в науковому переосмисленні фінансово-інституційного механізму забезпечення потреб Збройних Сил України. *Метою статті* є теоретичне узагальнення та обґрунтування компонентів фінансово-інституційного механізму організації оборонних закупівель в умовах воєнного стану з урахуванням ресурсних обмежень, безпекових ризиків та вимог міжнародних партнерів. *Об'єктом дослідження* є фінансово-інституційна трансформація системи оборонних закупівель України під впливом воєнних чинників. *Методи дослідження.* У роботі застосовано системний та інституційний підходи, методи структурного та порів-

[1] **Панухник Олена Віталіївна**, д-р екон. наук, професор, провідний науковий співробітник науково-дослідного центру, Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна
Panukhnyk Olena, Doctor of Sciences (Economic), Professor, Leading Research Fellow at the Scientific-Research Centre of the Military Institute, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7381-6885
e-mail: panukhnyk@gmail.com

[2] **Цюкало Людмила Вікторівна**, д-р філософії, начальник науково-дослідної лабораторії науково-дослідного центру, Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна.
Tsiukalo Liudmyla, Ph.D., Head of the Scientific-Research Laboratory at the Scientific-Research Centre of the Military Institute, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine.
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6870-4683
e-mail: liudmyla.tsiukalo@knu.ua

[3] **Остапчук Тетяна Василівна**, старший науковий співробітник науково-дослідного центру, Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна.
Ostapchuk Tetiana, Senior Research Fellow at the Scientific-Research Centre of the Military Institute, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine.
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0003-6689-3884
e-mail: ostapchuk.tetiana@knu.ua

[4] **Дяченко Сергій Володимирович**, науковий співробітник науково-дослідного центру, Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна.
Dyachenko Serhiy, Research Fellow at the Scientific-Research Centre of the Military Institute, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine.
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0005-6941-1451
e-mail: dyachenkosergiy@gmail.com

Creative Commons Attribution NonCommercial 4.0 International

ЧАСОПИС ЕКОНОМІЧНИХ РЕФОРМ № 1(61)/2026 ISSN 2221-8440

няльного аналізу, узагальнення міжнародних практик, а також логіко-аналітичні методи дослідження фінансових інструментів та інституційних норм регулювання закупівельних процесів. *Гіпотеза дослідження* базується на припущенні, що ефективність оборонних закупівель у воєнний період визначається узгодженістю елементів фінансово-інституційного механізму, які забезпечують якість інституційної архітектури, наявність багаторівневих інструментів контролю та здатність фінансової системи держави адаптуватися до високого рівня невизначеності. *Виклад основного матеріалу.* Проаналізовано ключові складові фінансово-інституційного механізму забезпечення сектору оборони, зокрема специфіку бюджетного фінансування в умовах обмеженості вітчизняної ресурсної бази та зростання ролі зовнішньої допомоги. Узагальнено міжнародний досвід і стандарти НАТО, SIPRI та Transparency International щодо інституційної організації сектору оборони. Розкрито функціональну роль спеціалізованих закупівельних агенцій як ключових інституційних суб'єктів, а також значення фінансових інструментів контролю, цифрових платформ і механізмів розмежування функцій планування, контрактування та аудиту у зміцненні стійкості системи оборонних закупівель. *Оригінальність та практична значимість.* Наукова новизна полягає у розробці комплексної моделі фінансово-інституційного механізму, що поєднує фінансові потоки та регуляторні інституції в єдиний контур управління закупівлями в умовах воєнного часу. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для інституційного вдосконалення державної політики, підвищення результативності використання фінансових ресурсів та зміцнення довіри міжнародних партнерів. *Висновки та перспективи подальших досліджень.* Доведено, що фінансово-інституційне забезпечення оборонних закупівель є динамічною структурою, яка потребує постійної адаптації правових норм та фінансових алгоритмів. Подальші розвідки доцільно спрямувати на розроблення кількісних індикаторів оцінки ефективності даного механізму та впровадження інноваційних антикорупційних запобіжників.

Ключові слова:

оборонні закупівлі, фінансово-інституційний механізм, воєнна невизначеність, інституційна архітектура, закупівельні агенції, бюджетне фінансування, міжнародна технічна допомога, стандарти НАТО, прозорість та підзвітність, цифрові платформи закупівель.

FINANCIAL AND INSTITUTIONAL MECHANISM FOR ENSURING DEFENSE PROCUREMENT IN CONDITIONS OF MILITARY UNCERTAINTY

Problem statement. The full-scale armed aggression against Ukraine has significantly transformed the conditions for the functioning of public finance and defense procurement system, exacerbating the problem of balancing between resource efficiency and the requirements of accountability, transparency, and economic efficiency. Traditional public procurement approaches have proven to show a reduced ability to adjust to the conditions of military uncertainty, which necessitates a scientific rethinking of the financial and institutional mechanism for meeting the needs of the Armed Forces of Ukraine. *The purpose of the article* is to summarize theoretically and substantiate the components of the financial and institutional process of organizing defense procurement under martial law, taking into account resource scarcity, security risks, and the requirements of international partners. *The object of the study* is the financial and institutional transformation of the defense procurement system of Ukraine under the influence of military factors. *Research methods.* The research has used systemic and institutional approaches, methods of structural and comparative analysis, generalization of international practices, as well as logical and analytical methods of researching financial instruments and institutional norms for regulating procurement processes. *The research hypothesis* is based on the assumption that the effectiveness of defense procurement during wartime is determined by the consistency of the elements of the financial and institutional mechanism, which ensure the quality of the institutional architecture, the availability of multi-level control instruments, and the ability of the state's financial system to adapt to a high level of uncertainty. *Presentation of basic material.* The article analyzes the key components of the financial and institutional mechanism for providing the defense sector, in particular the features of budget financing in the context of limited domestic resource base and the growing role of foreign aid. It summarizes the international experience and standards of NATO, SIPRI and Transparency International regarding the institutional organization of the defense sector. It also reveals the functional role of specialized procurement agencies as key institutional entities, as well as the importance of financial control instruments, digital platforms and mechanisms for separating the functions of planning, contracting and auditing in strengthening sustainability of the defense procurement system. *Research originality and practical significance.* The scientific novelty lies in the development of a comprehensive model of a financial and institutional mechanism that combines financial flows and regulatory institutions into a single procurement

ЧАСОПИС ЕКОНОМІЧНИХ РЕФОРМ №1(61)/2026 ISSN 2221-8440

management strategy in wartime conditions. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of their use for institutional improvement of state policy, increasing the effectiveness of the use of financial resources and strengthening the trust of international partners. *Conclusion and prospects for further research.* It has been verified that financial and institutional support of defense procurement is a dynamic structure that requires constant adaptation of legal norms and financial algorithms. Further research should be directed towards the development of quantitative indicators for assessing the effectiveness of this mechanism and introduction of innovative anti-corruption safeguards.

Keywords:

defence procurement, financial and institutional mechanism, wartime uncertainty, institutional architecture, procurement agencies, budgetary funding, international technical assistance, NATO standards, transparency and accountability, digital procurement platforms.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна в Україні призвела до безпрецедентного зростання оборонних видатків. Це відображає критичну потребу швидко та ефективно забезпечувати армію озброєнням в умовах воєнної невизначеності. Однак масштабне та невідкладне фінансування сектору оборони супроводжується ризиками недоліків прозорості та підзвітності у сфері оборонних закупівель. У воєнний час проблеми посилюються необхідністю дотримання балансу між швидкістю закупівель і збереженням контролю та доброчесності.

У сучасній війні Україна зіштовхується з невизначеністю щодо тривалості бойових дій, обсягів зовнішньої допомоги та динаміки загроз, що ускладнює довгострокове планування. Нагально постає питання адаптації фінансово-інституційної моделі оборонних закупівель до умов, коли принцип «швидкість понад досконалість» стає пріоритетним, а традиційні процедури мають поступитися гнучким підходам. Проте досі недостатньо досліджено, як теоретико-методологічні підходи можуть бути застосовані для побудови стійкої системи закупівель в умовах екстремальної невизначеності, а також яким чином забезпечити адаптивність фінансових моделей, ефективне впровадження цифрових інструментів і дотримання принципів доброчесності в оборонних закупівлях під час війни.

Таким чином, актуальність теми зумовлена потребою формування механізму поєднання оперативності й ефективності витрачання коштів із збереженням контролю та довіри з боку суспільства і міжнародних партнерів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика фінансового забезпечення оборонних закупівель та їх інституційного супроводу перебуває в центрі уваги як міжнародних дослідників, так і українських експертів. Багато досліджень присвячено питанням прозорості та антикорупційних механізмів у секторі оборони.

Аналізуючи функціонування публічних фінансів України в умовах воєнного стану, Клименко К. та Савостьяненко М. [1] акцентують увагу на різкому зростанні потреби в оперативному залученні та перерозподілі фінансових ресурсів у відповідь на збройну агресію. Автори показують, що стійкість бюджетної системи в цей період значною мірою залежить від ефективної взаємодії з міжнародними фінансовими партнерами, а також від збереження довіри донорів, яка, у свою чергу, пов'язана з дотриманням принципів прозорості та фінансової дисципліни.

У юридичних дослідженнях, присвячених функціонуванню сектору оборони в кризових умовах акцентується, що спеціальні режими управління та регулювання неминуче змінюють стандартні процедури, але не скасовують вимоги законності та належного врядування. Так, Бєлай С. та співавтори [2] обґрунтовують, що у кризових ситуаціях держава вимушена застосовувати особливі правові інструменти для забезпечення оборонної спроможності, водночас формалізуючи правила взаємодії суб'єктів сектору безпеки і оборони. Зазначені підходи створюють теоретичне підґрунтя для аналізу оборонних закупівель як сфери, у якій виникає необхідність поєднання оперативності управлінських рішень із режимом обмеженого доступу до чутливої інформації та вимогами контрольованості та підзвітності.

У міжнародній науково-аналітичній літературі значну увагу приділено взаємозв'язку між якістю інституційного середовища, обсягами публічних видатків та ризиками неефективного використання ресурсів. Зокрема, аналітичні матеріали Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) [3] свідчать, що публічні

ЧАСОПИС ЕКОНОМІЧНИХ РЕФОРМ № 1(61)/2026 ISSN 2221-8440

закупівлі у секторах із високою складністю контрактів, значною інформаційною асиметрією та обмеженим рівнем конкуренції характеризуються підвищеною вразливістю до опортуністичної поведінки. OECD наголошує, що навіть у кризових умовах ключовими чинниками зниження таких ризиків залишаються чітке розмежування повноважень між учасниками процесу, прозорість фінансових потоків та наявність спеціалізованих механізмів контролю за повним життєвим циклом контрактів.

Окремий напрям досліджень зосереджується на впливі воєнних конфліктів на практики фінансування та здійснення оборонних закупівель. Аналітичні матеріали Стокгольмського міжнародного інституту дослідження проблем миру (SIPRI) [4] засвідчують, що у країнах, які перебувають у стані збройного протистояння, істотно зростає роль оперативності та безперервності постачання, що на практиці супроводжується ширшим застосуванням спрощених і поза процедурних механізмів закупівель. Водночас SIPRI наголошує, що послаблення процедурних вимог і контролю без належних інституційних запобіжників підвищує довгострокові фіскальні ризики та ускладнює подальшу оцінку ефективності використання оборонних видатків.

У працях, присвячених належному врядуванню в секторі оборони окремо підкреслюється роль інституційної архітектури оборонних закупівель. Згідно з підходами, розробленими в межах програми НАТО «Building Integrity» [5], ключовим інструментом зниження корупційних ризиків визначається інституційне розмежування функцій формування потреб, контрактування та фінансового контролю. Запровадження спеціалізованих агенцій оборонних закупівель і механізмів незалежного нагляду розглядається як рекомендована практика, яка сприяє зміцненню підзвітності та доброчесності управлінських рішень навіть в умовах підвищеного рівня секретності.

Отже, фінансово-інституційне забезпечення оборонних закупівель у воєнний час має опиратися на міжнародні стандарти прозорості, гнучкі фінансові механізми та інституційну спроможність реагувати на виклики. Проте залишаються прогалини в повному осмисленні теоретичних основ і практичних рішень для умов крайньої невизначеності. Відтак, необхідне комплексне дослідження, яке поєднає економічну теорію, досвід реформ та емпіричні дані, щоб сформувати цілісну модель фінансово-інституційного забезпечення оборонних закупівель у сучасних умовах.

Метою статті є теоретичне узагальнення та обґрунтування компонентів фінансово-інституційного механізму організації оборонних закупівель в умовах воєнного стану з урахуванням ресурсних обмежень, безпекових ризиків та вимог міжнародних партнерів. *Об'єктом дослідження* є фінансово-інституційна трансформація системи оборонних закупівель України під впливом воєнних чинників. *Методи дослідження.* У роботі застосовано системний та інституційний підходи, методи структурного та порівняльного аналізу, узагальнення міжнародних практик, а також логіко-аналітичні методи дослідження фінансових інструментів та інституційних норм регулювання закупівельних процесів. *Гіпотеза дослідження* базується на припущенні, що ефективність оборонних закупівель у воєнний період визначається узгодженістю елементів фінансово-інституційного механізму, які забезпечують якість інституційної архітектури, наявність багаторівневих інструментів контролю та здатність фінансової системи держави адаптуватися до високого рівня невизначеності.

Для досягнення поставленої мети необхідно здійснити аналіз сучасних теоретичних підходів і міжнародних практик фінансування та інституційної організації оборонних закупівель у кризових і воєнних умовах; систематизувати ключові виклики фінансового забезпечення оборонних закупівель України в умовах високої невизначеності та обмеженості ресурсної бази; проаналізувати особливості трансформації інституційної архітектури оборонних закупівель і роль спеціалізованих агенцій, цифрових інструментів та механізмів контролю у підвищенні стійкості системи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оборонні закупівлі розглядаються як цілісна підсистема в економіці воєнного часу, де фінансові потоки, нормативні інститути та управлінські процеси взаємодіють під впливом зовнішніх (воєнно-політичних) невизначеностей. Теоретичною рамкою слугує концепція «value for money» у державних видатках, яка передбачає максимізацію корисності кожної витраченої гривні через досягнення належної якості товарів/послуг за

ЧАСОПИС ЕКОНОМІЧНИХ РЕФОРМ №1(61)/2026 ISSN 2221-8440

мінімально можливими витратами в довгостроковій перспективі. В умовах війни ця концепція доповнюється критерієм швидкодії та гнучкості. З огляду на високу ціну затримок (вимірювану людськими життями та втраченими бойовими спроможностями), часова ефективність виходить на перший план як один із визначальних параметрів ефективності.

Згідно з дослідженням Transparency International UK, яке було проведене у взаємодії з українськими антикорупційними експертами, зокрема Незалежною антикорупційною комісією [6], ще у 2018 році система оборонних закупівель України була оцінена на рівні D, що свідчило про високий рівень корупційних ризиків у цьому сегментів державного управління. Цей аналітичний звіт ідентифікує 6 типових індикаторів підвищених корупційних ризиків у сфері оборонних закупівель України. До них віднесено:

- систематичну відсутність конкурентних процедур і використання тендерів з одним учасником;
- залучення посередників замість прямих контрактів із виробниками;
- формування чітких або селективно змінених технічних вимог;
- надмірне обмеження доступу до інформації під приводом секретності;
- низьку ефективність механізмів інституційного нагляду та контролю;
- наявність конфліктів інтересів і політичного впливу на процес ухвалення закупівельних рішень.

Сутність зазначених факторів формує структурне середовище підвищеного ризику, у якому системно порушуються принципи прозорості, підзвітності та економічної ефективності використання бюджетних коштів в оборонному секторі.

Держави НАТО та їхні партнери протягом останнього десятиліття сформували комплексні підходи до управління оборонними ресурсами, зосереджуючи увагу на зменшенні ризиків неефективного використання бюджетних коштів. Аналітичні матеріали «Open Government Partnership» [7] підкреслюють, що конкурентні процедури публічних закупівель, які розглядаються як загальновизнаний орієнтир належного врядування, в оборонному секторі зіштовхуються з об'єктивними обмеженнями, пов'язаними з вимогами безпеки, терміновістю постачань і специфікою ринку озброєнь. У зв'язку з цим застосування відкритих конкурентних процедур у сфері оборонних закупівель має адаптуватися до контексту безпеки та доповнюватися альтернативними механізмами забезпечення прозорості і підзвітності.

Через специфіку ринку озброєнь у багатьох країнах оборонні закупівлі характеризуються високим рівнем концентрації та використанням процедур із єдиним постачальником, що в аналітичній і політико-управлінській літературі часто розглядається як потенційний ризик з точки зору забезпечення ефективності витрат. Водночас дослідники [8] зазначають, що наявні емпіричні дослідження не дають однозначних доказів вищої ефективності безконкурентних оборонних контрактів порівняно з конкурентними процедурами. Автори наголошують на необхідності оцінювати вибір між конкурсними та переговорними методами закупівель з позиції «value for money», з урахуванням контексту безпеки, структури ринку та ризиків, пов'язаних із кожним типом процедури.

Окремий пласт аналітики присвячений цифровізації та впровадженню інноваційних інструментів у сфері оборонних закупівель. Аналітичні матеріали PwC [9] звертають увагу на те, що використання електронних рішень, зокрема цифрових платформ для управління закупівлями, систем керування життєвим циклом контрактів (CLM) та електронних каталогів, розглядається як перспективний напрям підвищення операційної ефективності та якості управління закупівельними процесами. Наголошується, що в приватному секторі подібні інструменти теж широко застосовуються для стандартизації контрактів, моніторингу виконання та посилення внутрішнього контролю. Водночас підкреслюється, що потенційні позитивні ефекти цифровізації в оборонних закупівлях реалізуються лише за умови її поєднання з належними механізмами аудиту та підзвітності.

В Україні ще до початку повномасштабної війни була створена електронна система публічних закупівель Prozorro, яка здобула міжнародне визнання як інструмент підвищення прозорості та конкуренції. Водночас оборонні закупівлі тривалий час здійснювалися поза межами Prozorro з міркувань безпеки та конфіденційності, що обмежувало застосування відкритих конку-

ЧАСОПИС ЕКОНОМІЧНИХ РЕФОРМ № 1(61)/2026 ISSN 2221-8440

рентних процедур. Починаючи з 2023 року, на тлі суспільної уваги до ефективності оборонних витрат, було ініційовано проведення частини некритичних закупівель тилового забезпечення на конкретні механізми через створення Державного оператора тилу (ДОТ, DOT).

Аналітичні оцінки, наведені в матеріалах «German Marshall Fund» [10], свідчать, що застосування конкурентних процедур розглядається як чинник потенційного зниження витрат порівняно з попередніми практиками, хоча остаточна оцінка ефектів потребує системного аудиту та узагальнення офіційних даних.

Аналітики відзначають спроби інституційної реорганізації процесів закупівель у Міністерстві оборони України, зокрема через створення спеціалізованих структур, покликаних професіоналізувати контрактування та зменшити залежність від посередницьких схем. У цьому контексті створення Агенції оборонних закупівель (АОЗ) розглядається як елемент ширшої реформи управління оборонними ресурсами, спрямованої на підвищення прозорості та підзвітності. Аналітичні оцінки також вказують, що міжнародні партнери позитивно сприймають інституційні зміни у сфері оборонних закупівель, що відображається у готовності застосовувати нові механізми фінансування, зокрема так званий «данський механізм», за яким допомога на закупівлю озброєнь спрямовується через реформовані національні інституції. Такий підхід розглядається як спосіб одночасного підвищення оперативності постачання та зміцнення довіри донорів до системи управління оборонними видатками.

Фінансування оборонних закупівель у воєнний період стикається з низкою унікальних проблем. Першочерговий виклик – це нестабільність потреб і пріоритетів. Бойові дії динамічно змінюють потреби армії. Те, що було актуальним вчора (наприклад, протитанкові засоби), завтра може поступитися пріоритетністю іншим позиціям (наприклад, ППО чи безпілотники). Традиційні бюрократичні цикли планування і бюджетування не встигають за такими змінами.

Другою системною проблемою залишається невизначеність ресурсної бази фінансування оборонних потреб. В умовах повномасштабної війни держава змушена максимально мобілізувати внутрішні джерела доходів, зокрема через підвищення податкового навантаження та активне використання воєнних облігацій. Водночас навіть за таких умов у бюджеті виникають істотні розриви між наявними ресурсами та фактичними потребами сектору оборони. Публічні бюджетні обговорення та аналітичні оцінки, що ґрунтуються на відкритих даних Міністерства фінансів України, свідчать про наявність наприкінці 2025 року значного дефіциту ресурсів і потребує додаткових фінансових рішень.

Зовнішні партнери частково компенсують дефіцит внутрішніх ресурсів шляхом масштабної фінансової підтримки. Публічні заяви та аналітичні огляди інституцій Європейського Союзу свідчать про досягнення політичних домовленостей щодо формування багаторічного пакета фінансової допомоги Україні, який передбачає залучення значних кредитних ресурсів, у тому числі через спільні боргові інструменти ЄС. При цьому частина такої підтримки розглядається як потенційне джерело фінансування сектору безпеки і оборони, зокрема закупівлі озброєнь та боєприпасів, хоча остаточні параметри та цільовий розподіл коштів залежать від подальших рішень інституцій ЄС.

Втім, така допомога залежить від політичної волі союзників, на яку впливає і питання довіри до українських інституцій.

Третім викликом є технологічні та логістичні обмеження. Глобальні виробничі ланцюги озброєнь перевантажені. З одного боку, Україна змагається за «вікна» у виробників зі зростаючими замовленнями інших країн, з іншого – розгортає власне виробництво. Короткострокові державні замовлення раніше ускладнювалися розгортанням нових потужностей і інвестиціями у локалізацію виробництва. До того ж логістика постачань під ударами ворога є нестабільною, що потребує створення резервів і дублювання каналів постачання.

Четверта група викликів – корупційні ризики та контроль. Умови секретності, виправдані військовою необхідністю, водночас можуть слугувати прикриттям для зловживань. Резонансні скандали 2023 року (завищені ціни на харчування для військовослужбовців, закупівля неякісної амуніції тощо) продемонстрували болючі вузькі місця в системі контролю. Суспільство очікує максимальної підзвітності навіть під час війни, тому кожен випадок порушень підриває довіру та може позначитися на підтримці

ЧАСОПИС ЕКОНОМІЧНИХ РЕФОРМ №1(61)/2026 ISSN 2221-8440

України з-за кордону. Таким чином, практичний контекст вимагає одночасного вирішення проблем прискорення процедур, гарантування фінансової стійкості та недопущення корупції, що узагальнено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Основні виклики оборонних закупівель у воєнний час та підходи до їх подолання

Виклик	Підходи до вирішення
Динамічні зміни потреб і невизначеність пріоритетів	Гнучке планування (часте оновлення замовлень на основі даних з фронту; залучення військових до формування технічних вимог; прискорена процедура прийняття на озброєння нових зразків)
Нестача і коливання обсягів фінансових ресурсів	Диверсифікація джерел фінансування (максимізація бюджетних надходжень, випуск воєнних облігацій, залучення зовнішньої допомоги (кредити, гранти союзників); впровадження середньострокового бюджетного планування для оборони)
Перевантаженість виробництва та логістики	Довгострокові контракти з виробниками для стимулювання інвестицій у розширення потужностей; консорціуми банків для кредитування оборонних підприємств; створення стратегічних запасів і резервних маршрутів постачання
Ризики корупції та зловживань під прикриттям секретності	Посилення багаторівневого контролю (впровадження незалежних наглядових рад в агенціях закупівель; розмежування сфер відкритих даних і державної таємниці (аналіз, які відомості публікувати без шкоди безпеці); цифровий моніторинг контактів та постачальників; притягнення до відповідальності за надзвичайними процедурами у разі виникнення злочинів)

Джерело: розроблено авторами

Отже, ключовим принципом реагування на воєнні виклики є адаптивність – гнучке змінення правил і підходів із збереженням при цьому системності та контролю. В Україні вже зроблено кроки за всіма напрямами – запроваджено довгострокове планування і контрактування (дозволено укладати контракти на весь виробничий цикл і на декілька років наперед), розгорнуто програми державного стимулювання оборонної промисловості (консорціуми банків, держзамовлення з передоплатою) та посилено антикорупційну інфраструктуру (НАБУ, НАЗК, Держаудитслужба активно інтегровані у моніторинг закупівель). Важливо, що уряд усвідомлює необхідність стабільності правил гри для виробників – можливість прогнозувати замовлення дозволяє підприємствам мати впевненість для інвестування у виробництво, а війську – стабільність постачань.

Одним з центральних результатів реформування стало підвищення гнучкості фінансового забезпечення сектору оборони. Зрушення відбулося у структурі та інструментах фінансування. Якщо раніше єдиним джерелом коштів був державний бюджет, то сьогодні його доповнюють різнопланові інструменти. У таблиці 2 узагальнено основі джерела фінансування оборонних закупівель України у воєнний період та їх ключові характеристики.

Як засвідчує таблиця 2, фінансове забезпечення набуло диверсифікованого характеру. Держава поєднує податкові надходження із запозиченнями та зовнішньою допомогою. Критично, що така модель підвищує стійкість. Якщо якийсь канал тимчасово «просідає» (наприклад, затримка траншу зовнішньої допомоги), інші можуть частково компенсувати нестачу.

Зі стратегічної точки зору, суттєве залучення зовнішніх ресурсів на закупівлю озброєнь проявом фінансової солідарності союзників з Україною. По суті, партнерські країни інвестують у зміцнення української оборони, убезпечуючи і себе від розповзання агресії. Однак це також зобов'язує Україну підтримувати високі стандарти прозорості. Європейські кредитні програми (як-от SAFE) передбачають, що витрачання коштів відбуватиметься за принципами спільних тендерів і з можливістю контролю з боку ЄС. Таким чином, адаптивність фінансової моделі полягає не лише у мобільності коштів, а й у гнучкому налаштуванні під контролем декількох стейкхолдерів (внутрішніх і зовнішніх), що взаємно підсилює відповідальність.

ЧАСОПИС ЕКОНОМІЧНИХ РЕФОРМ № 1(61)/2026 ISSN 2221-8440

Таблиця 2 – Класифікація джерел та інструментів фінансування оборонних закупівель в Україні упродовж 2022-2025 рр.

Джерело/інструмент	Особливості застосування
Державний бюджет України	Основне джерело фінансування; частка видатків на оборону зросла за рахунок перерозподілу коштів з інших сфер (освіта, охорона здоров'я тощо). Забезпечує базові потреби ЗСУ (грошове утримання, більшість закупівель озброєнь)
Внутрішні запозичення (воєнні облігації)	Міністерство фінансів регулярно випускає ОВДП (облігації військової позики), які викуповуються комерційними банками та НБУ. Це дозволило залучити значні гривневі ресурси під час пікових навантажень на бюджет. Ставки дохідності є стимулом для покупців, проте такий борг створює навантаження на фінансову систему після війни
Пряма міжнародна підтримка (гранти, фонди)	США, Велика Британія, ЄС та інші партнери надають грантові кошти або товарну допомогу, що зменшує потребу у закупівлях за бюджетні кошти. Також діють трастові фонди, з яких фінансуються окремі напрями (наприклад, фонд міжнародної коаліції на закупівлю ППО)
Кредитні програми від союзників і МФО	Залучені пільгові кредити під гарантії урядів інших країн та МФО, цільово спрямовані на оборону
Мобілізація волонтерських та громадських коштів	Хоча не є частиною інституційного механізму держави, унікальною рисою України стало значне залучення громадян і бізнесу до прямих закупівель для фронту (фонди «Повернись живим», «United24» тощо). Мільярди гривень було акумульовано на дрони, автомобілі, приціли тощо. Це розвантажує бюджет, але потребує чіткої координації з МОУ, щоб уникнути дублювання чи дисбалансів у забезпеченні

Джерело: розроблено авторами

Адаптивність також проявилася у реорганізації інституційної архітектури закупівель. Старі механізми державного оборонного замовлення були розраховані на функціонування в умовах відносної стабільності та обмеженої динаміки загроз. Водночас їхня закритість і складність процедур нерідко створювали передумови для зловживань та знижували ефективність використання ресурсів.

У відповідь на виклики повномасштабної війни сформовано новий інституційний ландшафт, де Генеральний штаб ЗСУ визначає першочергові потреби на основі актуалізованих даних з поля бою, МОУ здійснює їх інституційне затвердження та організовує закупівельний процес. Розподіл функцій було забезпечено шляхом створення окремих спеціалізованих органів із чітко визначеними повноваженнями. Агенція оборонних закупівель (АОЗ) здійснювала усі контрактування по летальному озброєнню, тоді як Державний оператор тилу (DOT) відповідав за тилове забезпечення із застосуванням процедур максимальної прозорості, зокрема через електронну систему публічних закупівель Prozorro. Введення спеціалізованих агенцій дозволило залучити вузькопрофільну експертизу та розподілити сфери відповідальності, що зменшило навантаження на МОУ і підвищило професійність закупівельного процесу. Варто зазначити, що з 1 січня 2026 року відбувся новий етап реформи у оборонному забезпеченні. Усі закупівлі для Збройних Сил України (ЗСУ), а саме: боєприпаси, військова техніка, БпЛА, продовольче і речове забезпечення, пально-мастильні матеріали, здійснює ДП МОУ «Агенція оборонних закупівель».

Організаційна гнучкість також забезпечується новими процедурами залучення постачальників. АОЗ запровадила «єдине вікно» для подання заявок компаній, де проводиться ретельна перевірка документів, продукції та репутації (відсікаючи, зокрема, будь-які зв'язки з росією чи білоруссю). Це відкриває український ринок для широкого кола іноземних виробників, водночас не послаблюючи вимоги безпеки і надійності.

Ілюстрацією сучасної системи є узагальнена схема фінансово-інституційного механізму оборонних закупівель України у воєнний час (Рисунок 1).

ЧАСОПИС ЕКОНОМІЧНИХ РЕФОРМ №1(61)/2026 ISSN 2221-8440

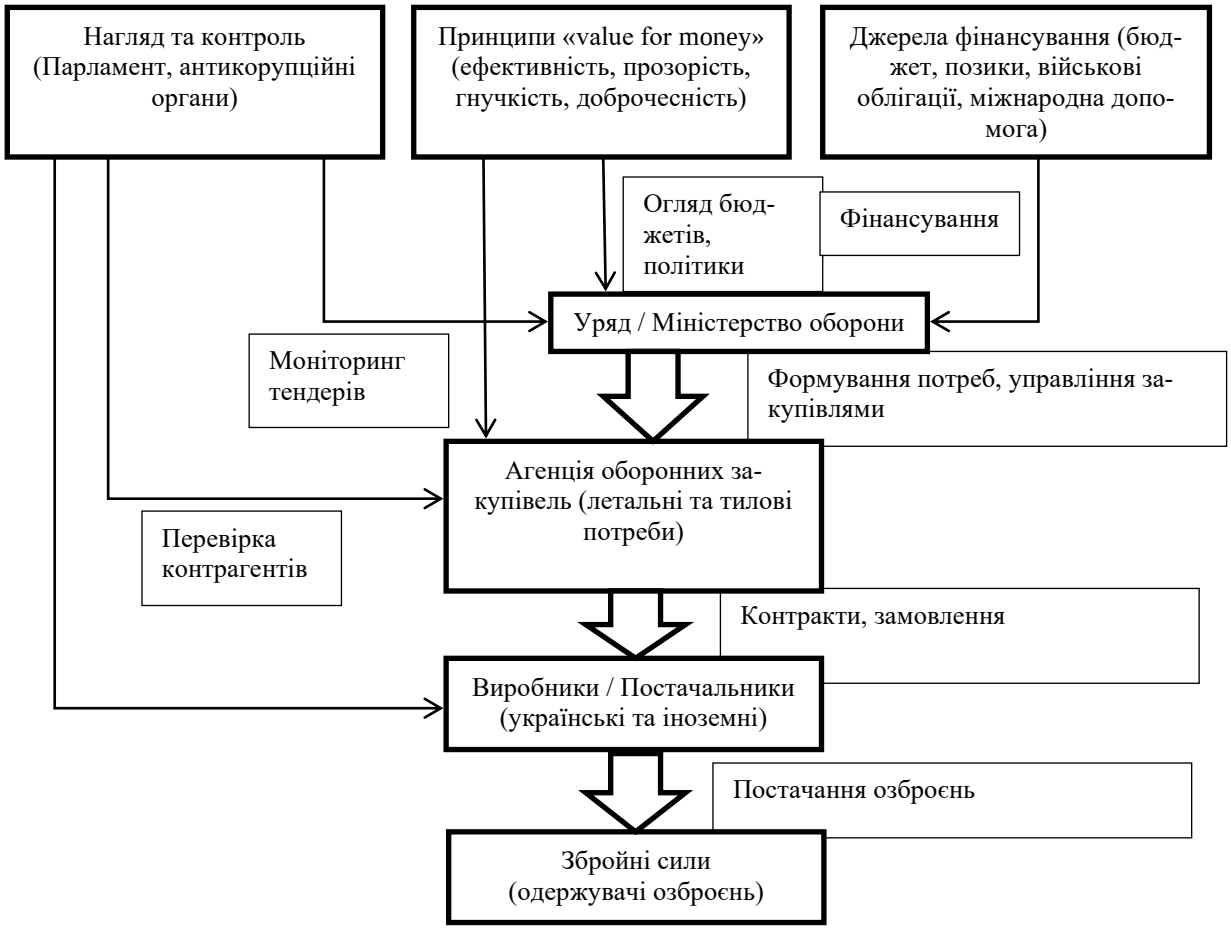

Рисунок 1 – Узагальнена схема фінансово-інституційного механізму оборонних закупівель у воєнний час

Джерело: розроблено авторами

На схемі відображено, що джерела фінансування (бюджет, позики, облігації, міжнародна допомога) спрямовують кошти через уряд до системи закупівель. Ключовим виконавчим органом є ДП МОУ «Агенція оборонних закупівель» як агенція-оператор закупівель. Підприємство укладає контракти з виробниками і постачальниками (вітчизняними та закордонними), забезпечуючи постачання озброєння для кінцевого споживача – ЗСУ.

Над усією системою надбудовано рівень нагляду та контролю (парламентського, аудиторського, антикорупційного), який здійснює перевірку використання коштів, процедур та контрагентів. Така багаторівнева конструкція покликана забезпечити стійкість і адаптивність закупівельного процесу навіть за умов високої турбулентності зовнішнього середовища.

Цифрові технології стали потужним інструментом підвищення прозорості та оперативності оборонних закупівель. Запровадження електронних систем дозволяє прискорити цикли закупівель та покращити контроль. В Україні протягом 2022-2023 рр. у даному керунку відбувся якісний прорив, адже проведення більшості некласифікованих закупівель для тилових потреб та деяких виробів подвійного призначення почали проводитися через Prozorro (електронні аукціони), що сприяло економії коштів та залученню ширшого кола постачальників. Вперше МОУ почало публікувати звіти про укладені оборонні контракти. Попри обмеженість оприлюдненої інформації, відкриття доступу до масивів даних дозволило громадському сектору проводити системний аналіз. Зокрема, розробка незалежних оглядів цін та індексів ризиків дає змогу контролюючим органам оперативно реагувати на виявлені аномалії.

Обмеженість ресурсів і потреба у залученні міжнародної підтримки для розбудови

ЧАСОПИС ЕКОНОМІЧНИХ РЕФОРМ № 1(61)/2026 ISSN 2221-8440

матеріально-технічної бази зумовило МОУ впровадити унікальну цифрову систему DOT-Chain Defence. Це IT-система для забезпечення бойових підрозділів ЗСУ БпЛА. В основі цифровізації закупівель лежить маркетплейс DOT-Chain Defence, в якому військові обирають потрібні їм типи та кількість дронів, а АОЗ бере на себе укладання контрактів, оплату і контроль їх виконання. Сучасні електронні закупівлі за даною системою приберуть з ринку посередників та лобістів.

Окремим напрямом цифровізації стало впровадження спеціалізованих IT-рішень для внутрішнього користування. Йдеться по системи електронного документообігу для швидкого узгодження специфікацій та контрактів, моніторингу постачань у реальному часі, бази даних добросовісних та недобросовісних постачальників. Наприклад, запроваджено електронний реєстр укладених контрактів з позначенням їх статусу (виконано/в процесі) і причин можливих затримок – такий інструмент дозволяє керівництву вчасно втручатися у проблемні кейси. Також у партнерстві з НАТО опрацьовується інтеграція до системи обміну даними про постачання в рамках програми LOGFAS, що забезпечить сумісність логістичного обліку з натовськими стандартами. В сукупності, цифрові інновації не тільки роблять процес закупівель прозорішим, але й підвищують його адаптивність. Зміни до замовлень, коригування контрактів, перевірка контрагентів – все це здійснюється швидше на основі актуальних даних.

Однак, варто зазначити, що цифровізація оборонних закупівель має і певні межі. Повністю відкрита платформа Prozorro непридатна для більшості чутливих закупівель (зброї). Відповідно, пріоритетним завданням є модернізація функціональних можливостей електронних закупівельних платформ для потреб сектору оборони із впровадженням новітніх методів криптографічного захисту інформації та систем диференційованого доступу. Передбачається, що після війни Україна зможе повернутися до максимально відкритих торгів і залучити всі напрацювання Prozorro. Наразі ж гібридна модель як поєднання закритих і відкритих цифрових рішень дозволяє підтримувати відносну прозорість без шкоди безпеці.

Отже, Україна попри всі труднощі воєнного часу змогла вибудувати основи для фінансової стійкості та підзвітної системи оборонних закупівель. Адаптивність проявляється на кожному рівні – фінансовому (диверсифікація та інновації у фінансуванні), інституційному (гнучка структура та процедури), технологічному (цифрові рішення) і соціальному волонтерська участь, громадський контроль). Такий багатогранний підхід підвищує резильєнтність (стійкість до потрясінь) системи в умовах невизначеності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Дослідження показало, що фінансово-інвестиційне забезпечення оборонних закупівель в умовах воєнної невизначеності визначається поєднанням обмеженості ресурсної бази, підвищення вимог до оперативності та необхідності збереження підзвітності й довіри з боку суспільства та міжнародних партнерів. За таких умов традиційні моделі публічних закупівель виявляються недостатньо адаптивними, що зумовлює потребу в інституційних і фінансових трансформаціях.

Аналіз теоретичних підходів і міжнародних практик засвідчив, що ефективність оборонних закупівель у кризових ситуаціях не зводиться до формального вибору між конкурентними та неконкурентними процедурами. Вирішальним критерієм виступає досягнення максимізації цінності витрачання з урахуванням без пекового контексту, структури ринку та інституційної спроможності держави. Застосування спрощених процедур може бути економічно обґрунтованим лише за наявності чітких механізмів контролю та оцінки результатів.

Встановлено, що інституційна архітектура системи оборонних закупівель відіграє ключову роль у зниженні корупційних ризиків і підвищення стійкості фінансових рішень. Створення спеціалізованих агенцій, впровадження цифрових інструментів і розмежування функцій планування, контрактування та контролю є необхідними передумовами ефективності, однак їхній позитивний вплив можливий лише за інтеграції з системами аудиту та нагляду.

Узагальнюючи, фінансово-інституційне забезпечення оборонних закупівель доцільно розглядати як динамічну систему, що потребує постійної адаптації до змін безпекового середовища. Подальший розвиток цієї системи має ґрунтуватися на поєднанні фінансового аналізу, інституційного дизайну та механізмів підзвітності, що створює основу для

ЧАСОПИС ЕКОНОМІЧНИХ РЕФОРМ №1(61)/2026 ISSN 2221-8440

формування стійкої та економічно обґрунтованої моделі оборонних закупівель.

Перелік використаних джерел

1. Клименко, К. В., & Савостьяненко, М. В. (2022). Співробітництво України з міжнародними фінансовими партнерами в умовах воєнного стану. *Фінанси України*, (5), 43-60. https://doi.org/10.33763/finukr2022.05.043

2. Бєлай, С. В., Кобзар, О. Ф., Євтушенко, І. В., Корнієнко, В. В., & Коба, О. В. (2021). Правове регулювання службової та бойової діяльності у сфері безпеки та оборони України у кризових ситуаціях. *Журнал Національної академії правових наук України*, 28(2), 76-85. URL: https://visnyk.kh.ua/en/journals/visnik-naprnu-2-2021-r

3. OECD. (2016). *Preventing corruption in public procurement*. OECD Publishing. URL: https://baselgovernance.org/sites/default/files/2020-03/oecd_preventing_corruption_in_public_procurement_2016.pdf (дата звернення: 11.01.2026)

4. Stockholm International Peace Research Institute. (2022). *Military spending and arms procurement in times of conflict*. SIPRI. URL: https://www.sipri.org/media/newsletter/2022-april (дата звернення: 11.01.2026)

5. North Atlantic Treaty Organization. (2020). *Building integrity in defence procurement: Reducing risks of corruption in the defence sector*. NATO Headquarters. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_68368.htm (дата звернення: 11.01.2026)

6. Transparency International UK. Anderson E. Six Red Flags: The most frequent corruption risks in Ukraine's Defence Procurement. – London: TI-UK, 2018. – 53 p. URL: https://www.transparency.org.uk/publications/six-red-flags-most-frequent-corruption-ukraines-defence-procurement (дата звернення: 11.01.2026)

7. Open Government Partnership. Defense Spending, Procurement Transparency, and Oversight // Open Gov Guide. – 2021. URL: https://www.opengovpartnership.org/open-gov-guide/defense-and-security-defense-spending/ (дата звернення: 11.01.2026)

8. Balakrishnan K., El-Said A.T., Lazar Z. Competition versus Sole Sourcing in Defence Procurement: What are the Factors that Determine Tendering Methods for Delivering Value for Money? // *Proc. 20th Annual Acquisition Research Symposium*, Naval Postgraduate School, May 2023. – pp. 68-75. URL: https://dair.nps.edu/handle/123456789/4836

9. PwC. (2023). *Defence procurement* (White paper). PwC UK. URL: https://www.pwc.com/gx/en/government-public-sector-research/pdf/defence-procurement.pdf (дата звернення: 11.01.2026)

10. Ivanova, V., & Rudolph, J. (2023, November 16). Ukraine's defense ministry needs protection – from itself. German Marshall Fund of the United States. URL: https://www.gmfus.org/news/ukraines-defense-ministry-needs-protection-itself

References

1. Klymenko, K. V., & Savostianenko, M. V. (2022). Cooperation of Ukraine with international financial partners under martial law. *Finansy Ukrainy*, (5), 43-60. https://doi.org/10.33763/finukr2022.05.043

2. Bielai, S. V., Kobzar, O. F., Yevtushenko, I. V., Korniienko, V. V., & Koba, O. V. (2021). Legal regulation of service and combat activities in the security and defence sector of Ukraine in crisis situations. *Journal of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine*, 28(2), 76-85. https://visnyk.kh.ua/en/journals/visnik-naprnu-2-2021-r

3. OECD. (2016). *Preventing corruption in public procurement*. OECD Publishing. https://baselgovernance.org/sites/default/files/2020-03/oecd_preventing_corruption_in_public_procurement_2016.pdf (Access date: January 22, 2026)

4. Stockholm International Peace Research Institute. (2022). *Military spending and arms procurement in times of conflict*. SIPRI. https://www.sipri.org/media/newsletter/2022-april (Access date: January 22, 2026)

5. North Atlantic Treaty Organization. (2020). *Building integrity in defence procurement: Reducing risks of corruption in the defence sector*. NATO Headquarters. https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_68368.htm (Access date: January 22, 2026)

ЧАСОПИС ЕКОНОМІЧНИХ РЕФОРМ № 1(61)/2026 ISSN 2221-8440

6. Transparency International UK. (2018). *Six red flags: The most frequent corruption risks in Ukraine's defence procurement*. London: TI-UK. https://www.transparency.org.uk/publications/six-red-flags-most-frequent-corruption-ukraines-defence-procurement (Access date: January 22, 2026)

7. Open Government Partnership. (2021). *Defense spending, procurement transparency, and oversight*. Open Gov Guide. https://www.opengovpartnership.org/open-gov-guide/defense-and-security-defense-spending/ (Access date: January 22, 2026)

8. Balakrishnan, K., El-Said, A. T., & Lazar, Z. (2023). Competition versus sole sourcing in defence procurement: What are the factors that determine tendering methods for delivering value for money? *Proceedings of the 20th Annual Acquisition Research Symposium*. Naval Postgraduate School, 68-75. https://dair.nps.edu/handle/123456789/4836

9. PwC. (2023). *Defence procurement* (White paper). PwC UK. https://www.pwc.com/gx/en/government-public-sector-research/pdf/defence-procurement.pdf (Access date: January 22, 2026)

10. Ivanova, V., & Rudolph, J. (2023, November 16). *Ukraine's defense ministry needs protection – from itself*. German Marshall Fund of the United States. https://www.gmfus.org/news/ukraines-defense-ministry-needs-protection-itself (Access date: January 22, 2026)

Стаття надійшла до редакції : 10.01.2026 р.

Стаття прийнята до друку: 17.02.2026 р.

Стаття опублікована : 31.03.2026 р.

Бібліографічний опис для цитування :

Панухник О. В., Цюкало Л. В., Остапчук Т. В., Дяченко С. В. Фінансово-інституційний механізм забезпечення оборонних закупівель в умовах воєнної невизначеності. *Часопис економічних реформ*. 2026. № 1(61). С. 95–106.