

Аналітична записка з питань порівняльного законодавства щодо ціноутворення у сфері оборонних закупівель*

***Анотація.** В аналітичній записці здійснено порівняльний аналіз правового регулювання ціноутворення у сфері оборонних закупівель, зокрема за прямими контрактами, в Україні та окремих іноземних юрисдикціях. Розглянуто підходи Європейського Союзу, а також досвід Великої Британії, Норвегії, Польщі та Австралії щодо формування ціни, контролю витрат і забезпечення балансу між оперативністю закупівель та захистом бюджетних коштів. За результатами аналізу визначено ключові інструменти та підходи, що можуть бути враховані при вдосконаленні національного законодавства з урахуванням умов воєнного стану.*

***Ключові слова:** оборонні закупівлі, ціноутворення, прямі контракти, неконкурентні процедури, аудит витрат.*

Вступ

В умовах зростання безпекових викликів та необхідності оперативного забезпечення потреб оборони особливого значення набуває ефективне правове регулювання оборонних закупівель, зокрема в частині формування ціни за прямими контрактами. Специфіка таких закупівель полягає у поєднанні обмеженої конкуренції, високого рівня конфіденційності та значних бюджетних витрат, що зумовлює потребу у встановленні збалансованих механізмів ціноутворення.

У закордонній практиці підходи до ціноутворення у сфері оборонних закупівель істотно різняться залежно від правової системи, рівня розвитку оборонно-промислового комплексу та стратегічних пріоритетів держави. Водночас спільною рисою є тенденція до розширення застосування прямих контрактів.

Європейський Союз формує загальні рамки правового регулювання оборонних закупівель, поєднуючи принципи внутрішнього ринку з можливістю застосування винятків в інтересах національної безпеки. Водночас конкретні механізми ціноутворення залишаються у сфері компетенції держав-членів, що зумовлює різноманітність національних моделей. Досвід окремих країн, зокрема Великої Британії, Норвегії, Польщі та Австралії, демонструє різні підходи до визначення «справедливої ціни» – від жорстко формалізованих формул і незалежного регуляторного нагляду до гнучких моделей, заснованих на аудиті витрат, стратегічному партнерстві та врахуванні «повного життєвого циклу продукції».

В Україні правове регулювання ціноутворення у сфері оборонних закупівель зазнало суттєвих трансформацій в умовах воєнного стану, що зумовило розширене застосування неконкурентних процедур та спрощення окремих елементів формування ціни. Наразі на розгляді Верховної Ради України перебувають проекти законів «Про внесення змін до Закону України "Про публічні закупівлі" та деяких законодавчих актів України щодо місцевої складової (локалізації) в публічних та

оборонних закупівлях» (реєстр. № 13392 від 20.06.2025)¹ та «Про внесення змін до Закону України "Про публічні закупівлі" та деяких законодавчих актів України щодо виконання вимог закону та місцевої складової (локалізації) в публічних та оборонних закупівлях» (реєстр. № 13392-1 від 08.07.2025)². Це, своєю чергою, актуалізує питання пошуку оптимального балансу між оперативністю закупівель і належним рівнем контролю за використанням бюджетних коштів.

З огляду на зазначене, метою цієї аналітичної записки є здійснення порівняльного аналізу правового регулювання ціноутворення у сфері оборонних закупівель, зокрема за прямими контрактами, в Україні та окремих іноземних юрисдикціях, а також виявлення ключових підходів, що можуть бути враховані при подальшому вдосконаленні національного законодавства.

Основна частина

1. Стандарти Європейського Союзу у сфері оборонних закупівель.

Правові засади регулювання оборонних закупівель та ціноутворення у межах **Європейського Союзу** (далі – ЄС) включають принцип балансу між національним суверенітетом у сфері безпеки та правилами внутрішнього ринку щодо забезпечення вільної конкуренції. Нормативною основою для застосування винятків в оборонних закупівлях є стаття 346 *Договору про функціонування ЄС* (далі – ДФЄС), яка визначає, що «будь-яка держава-член може вживати таких заходів, які вона вважає необхідними для захисту істотних інтересів своєї безпеки, пов'язаних із виробництвом або торгівлею зброєю, боєприпасами та військовими матеріалами ... за умови, що такі заходи не впливають негативно на умови конкуренції щодо продукції цивільного призначення»³. Ця норма де-юре дозволяє державам-членам виводити стратегічні закупівлі в оборонній сфері з-під дії загальних ринкових правил, забезпечуючи правову основу для застосування прямих контрактів.

Основним інструментом регулювання оборонних закупівель, що відноситься до вторинного права ЄС, є *Директива 2009/81/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 13 липня 2009 року про координацію процедур укладення певних контрактів на виконання робіт, постачання та надання послуг замовниками або суб'єктами у сферах оборони та безпеки, а також про внесення змін до Директив 2004/17/ЄС та 2004/18/ЄС*⁴ (далі – Директива 2009/81/ЄС), що адаптує

¹ Проект Закону про внесення змін до Закону України "Про публічні закупівлі" та деяких законодавчих актів України щодо місцевої складової (локалізації) в публічних та оборонних закупівлях (№ 13392 від 20.06.2025). URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56609>

² Проект Закону про внесення змін до Закону України "Про публічні закупівлі" та деяких законодавчих актів України щодо виконання вимог закону та місцевої складової (локалізації) в публічних та оборонних закупівлях (№ 13392-1 від 08.07.2025). URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56748>

³ Консолідовані версії Договору про Європейський Союз та Договору про функціонування Європейського Союзу з протоколами та деклараціями. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_b06#Text

⁴ Directive 2009/81/EC of the European Parliament and of the Council of 13 July 2009 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

правила публічних закупівель до специфіки оборонного сектору. Її сутність полягає не в прямому регулюванні ціни, а у встановленні процедурної прозорості.

Директива 2009/81/ЄС охоплює контракти на постачання військового та конфіденційного обладнання («обладнання з обмеженим доступом»), а також на відповідні роботи та послуги. Стаття 28 Директиви 2009/81/ЄС перелічує випадки, що виправдовують використання переговорної процедури без публікації оголошення про укладення прямих контрактів (англ. direct awarding), що може бути застосована у виняткових випадках, зокрема, при наявності технічної ексклюзивності постачальника, захисті прав інтелектуальної власності або нагальній потребі, спричиненій кризовими ситуаціями, тощо.

Директива 2009/81/ЄС не впроваджує уніфікованих формул розрахунку собівартості чи граничного прибутку при формуванні ціноутворення на продукцію оборонного призначення, залишаючи ці питання на розсуд національних законодавств. Натомість вона вимагає дотримання принципів недискримінації та пропорційності, що опосередковано зобов'язує замовника доводити власну відповідність або обґрунтованість ціни в умовах відсутності конкуренції.

Крім того, для гармонізації практик держав-членів ЄС Європейське оборонне агентство впроваджує власні стратегічні інструменти та надає методологічні рекомендації, викладені, зокрема, у *Стратегії підтримки європейських виробників продукції оборонного характеру «Європейська оборонна технологічна та промислова база»*⁵. Стратегія передбачає пріоритетність розвитку внутрішніх виробничих потужностей та стимулювання оборонних інновацій у межах ЄС. Щодо методології оцінки продукції оборонного призначення, Європейське оборонне агентство активно просуває концепцію «розрахунку витрат протягом життєвого циклу» (англ. Life Cycle Costing), яка ґрунтується на комплексному підході до ціноутворення та передбачає аналіз сукупних витрат на всіх етапах: від ескізного проектування та розробки до експлуатації та фінальної утилізації виробу.

of defence and security, and amending Directives 2004/17/EC and 2004/18/EC. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2009/81/oj/eng>

⁵ European Defence Technology and Industrial Dependencies (EDTID). European Defence Agency. URL: <https://eda.europa.eu/what-we-do/all-activities/activities-search/european-defence-technology-and-industrial-dependencies>

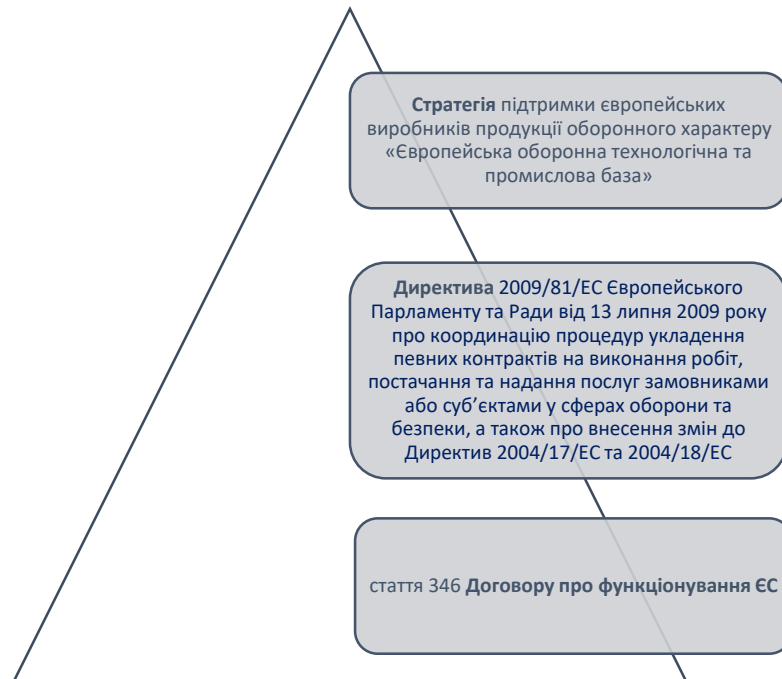


Рис. 1. Джерела Європейського Союзу у сфері оборонних закупівель.

2. Особливості правового регулювання порядку ціноутворення у сфері оборонних закупівель у Польщі.

У Польщі нормативно-правову базу, що регулює оборонні закупівлі, складають три основні акти:

Назва закону	Загальна характеристика
Закон «Про право державних закупівель» від 19 вересня 2019 року ⁶	загальний законодавчий акт, що містить окремі розділи, які стосуються оборони та безпеки (та імплементують Директиву 2009/81/ЄС)
Закон «Про деякі контракти, укладені у зв'язку з виконанням замовлень, що мають фундаментальне значення для державної безпеки» від 26 червня 2014 року ⁷	регулює технологічний трансфер та інвестиції як умову укладання контракту
Рішення Міністра національної оборони «Про закупівлю військового обладнання» від 1 вересня 2021 року	основний відомчий акт, що визначає порядок підготовки та реалізації закупівель озброєння, включаючи

⁶ Prawo zamówień publicznych. Ustawa z dnia 11 września 2019 r. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20190002019>

⁷ Ustawa z dnia 26 czerwca 2014 r. o niektórych umowach zawieranych w związku z realizacją zamówień o podstawowym znaczeniu dla bezpieczeństwa państwa). URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20140000932>

№ 116/MO ⁸ (зі змінами, внесеними Рішенням № 155/ПН Міністра національної оборони від 21 листопада 2024 року ⁹)	процедури аналізу ринку та оцінки вартості
--	--

Загалом *польська модель оборонних закупівель* характеризується поєднанням жорсткого дотримання процедур ЄС із широким використанням національних винятків для підтримки власного оборонно-промислового комплексу. Визначення орієнтовної вартості закупівлі здійснюється на підставі положень Закону «Про право державних закупівель». У сфері оборони це реалізується через:

- аналіз ринку, що проводиться Агентством озброєнь¹⁰ (пол. Agencja Uzbrojenia) до початку переговорів;

- техніко-економічний аналіз, у ході якого оцінюється як ціна виробу (Агентство озброєнь надсилає запити потенційним постачальникам для збору інформації про технічні характеристики продукції та її орієнтовну ціну), так і вартість впровадження так званої офсетної програми.

Саме офсетні зобов'язання, визначені у статті 32 Закону «Про деякі контракти, укладені у зв'язку з виконанням замовлень, що мають фундаментальне значення для державної безпеки», є ключовим інструментом та особливістю польської системи оборонних закупівель, оскільки такі зобов'язання прямо впливають на структуру ціноутворення.

Польське законодавство визначає офсет у сфері оборонних закупівель як своєрідну умову повернення коштів в економіку країни-покупця. Фактично це означає, що коли Польща купує вартісне озброєння (наприклад, танки чи літаки) у іноземного виробника, вона водночас формулює конкретні вимоги, які такий постачальник має виконати в межах угоди. Найчастіше це:

- передача технологій, у межах якої виробник має навчити польські заводи виробляти запчастини до цієї техніки;
- локалізація частини виробництва або збірки відповідної продукції оборонного характеру на території Польщі;
- створення на території Польщі сервісних центрів для того, щоб польські інженери мали можливість забезпечити ремонт та обслуговування техніки й іншої оборонної продукції безпосередньо в межах держави, а не відправляти її щоразу за кордон.

⁸ Decyzja № 116/MON Ministra obrony narodowej z dnia 1 września 2021 r. w sprawie pozyskiwania sprzętu wojskowego. URL: https://g.infor.pl/p/_dane/akty_pdf/U23/2021/244/188.pdf

⁹ Decyzja № 155/MON Ministra obrony narodowej z dnia 21 listopada 2024 r. zmieniająca decyzję w sprawie pozyskiwania sprzętu wojskowego Czytaj więcej w Systemie Informacji Prawnej. URL: <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzienniki-resortowe/zmiana-decyzji-w-sprawie-pozyskiwania-sprzetu-wojskowego-38850515>

¹⁰ Agencja Uzbrojenia. Pozyskiwanie sprzętu wojskowego w ramach Pilnej Potrzeby Operacyjnej. URL: <https://www.wojsko-polskie.pl/au/articles/aktualnosci/pozyskiwanie-sprzetu-wojskowego-w-ramach-pilnej-potrzeby-operacyjnej/>

При цьому ціна прямого контракту часто виявляється вищою за ринкову внаслідок додаткових витрат постачальника, адже компанія-продавець оборонної продукції (наприклад, із США чи Південної Кореї) закладає у вартість контракту свої витрати на навчання польських фахівців, будівництво ліній виробництва у Польщі та передачу патентів. Проте, Польща свідомо погоджується платити більше, розглядаючи такий підхід як інвестицію у незалежність та «виправдану вартість». Хоча продукція, зокрема й військова техніка, стає дорожчою, держава отримує низку стратегічних переваг:

по-перше, безпеку у сфері постачання: під час війни держава менше залежатиме від логістики із-за кордону, оскільки матиме власні виробничі потужності та необхідні комплектуючі (деталі) для оборонної промисловості;

по-друге, розвиток національного оборонно-промислового комплексу: польські підприємства отримують новітні технології, які вони навряд чи змогли би швидко розробити самостійно;

по-третє, сприяння створенню додаткових робочих місць: гроші фактично повертаються польським робітникам та інженерам.

Слід зазначити, що інститут офсетних зобов'язань у Польщі застосовується переважно як інструмент регулювання відносин з іноземними суб'єктами господарювання, тоді як стосовно національних виробників оборонної продукції реалізується альтернативна стратегія забезпечення державних інтересів. У межах контрактів із резидентами (наприклад, із суб'єктами, що входять до складу державного холдингу Polska Grupa Zbrojeniowa¹¹) законодавство не визначає застосування «офсету», натомість правовідносини регулюються через механізми промислової кооперації та цільового державного інвестування.

Із метою дотримання регуляторних стандартів ЄС, що обмежують преференційне ставлення до національних постачальників, Польща імплементувала і активно застосовує положення статті 346 (1b) ДФЄС. Ця норма встановлює правовий режим винятків, що дозволяють державі-члену відступати від загальних процедур публічних закупівель та принципів вільної конкуренції на внутрішньому ринку ЄС, якщо це зумовлено необхідністю захисту істотних інтересів національної безпеки.

У контексті зазначеного підходу на практиці замість встановлення офсетних зобов'язань прямі контракти можуть оформлюватися шляхом застосування спеціальної процедури без публікації оголошення про укладення прямих контрактів, про яку йшлося вище (пол. *Zamówienie z wolnej ręki*), тобто передбачати пряму закупівлю з одного джерела (від одного постачальника) без оголошення і проведення відкритого тендера, що визначено статтею 414 Закону «Про право державних закупівель». Це винятковий режим, запроваджений у Польщі шляхом імплементації Директиви 2009/81/ЄС, який застосовується, коли: 1) тільки один конкретний виробник може поставити товар (наприклад, через наявність патентів

¹¹ Polska Grupa Zbrojeniowa. Domena broni i amunicji. URL: <https://kariera.grupapgz.pl/>

або унікальних технологій); 2) виникла термінова потреба через події, які неможливо було передбачити (кризові ситуації, загрози національній безпеці тощо); 3) виникла необхідність у додаткових поставках (зокрема, запчастин) або модернізації вже наявної техніки у того самого постачальника для сумісності тощо.

Такий процесуальний алгоритм дозволяє акумулювати фінансовий ресурс у межах національної юрисдикції, при цьому структура ціноутворення дозволяє включати до складу «виправданих витрат» видатки на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (далі – НДДКР) для розробки та впровадження національних інноваційних технологій.

Щодо конкретних механізмів ціноутворення у сфері оборонних закупівель, відповідно до положень статті 407 Закону «Про право державних закупівель» замовник може обмежити доступ до інформації, якщо її розголошення зашкодить інтересам національної безпеки або законним комерційним інтересам виконавця, тому на офіційних вебресурсах відповідна інформація не оприлюднюється.

3. Особливості правового регулювання порядку ціноутворення у сфері оборонних закупівель у Норвегії.

Система оборонних закупівель у Норвегії регулюється національними законодавчими та підзаконними актами, проте, як держава-член Європейської асоціації вільної торгівлі (ЄАВТ) та учасниця Угоди про Європейський економічний простір (далі – ЄЕП) 1992 року, країна послідовно імплементує стандарти ЄС у внутрішнє законодавство, зокрема і в оборонній сфері.

Так, враховуючи положення Угоди про ЄЕП, у § 2 («Сфера застосування») Закону про державні закупівлі Норвегії прямо передбачено, що «цей Закон не застосовується до закупівель, що можуть бути звільнені від його дії відповідно до статті 123 Угоди про ЄЕП, яка закріплює пріоритет національної безпеки над правилами Угоди, легалізуючи спеціальне регулювання для сектору оборони. Вона дозволяє державам обмежувати розголошення конфіденційної інформації (у тому числі щодо ціноутворення) та самостійно визначати режим закупівель зброї, військових матеріалів і розробок, за умови відсутності негативного впливу на конкуренцію щодо інших груп товарів, не призначених для військових цілей¹².

Конкретизація відповідних положень щодо визначення вартості продукції, робіт і послуг оборонного призначення в разі закупівлі за прямими контрактами міститься у таких актах:

¹² Agreement on the European Economic Area. Official Journal L 001, 03/01/1994. P. 0003 – 0036. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/GA/TXT/?uri=celex%3A21994A0103%2801%29>

Назва акта	Загальна характеристика
Закон про національну безпеку від 1 червня 2018 року ¹³	створює правову основу для виведення контракту з-під ринкових процедур за умови захисту стратегічних інтересів
Положення про закупівлі в галузі оборони та безпеки від 4 жовтня 2013 року ¹⁴	встановлює обов'язок замовника обґрунтовувати справедливу вартість через аналіз витрат, якщо конкуренція відсутня і тендер не проводиться
Регламент «Керівні принципи закупівель в оборонному секторі» (оновлений), затверджений Міністерством оборони Норвегії 1 січня 2026 року ¹⁵	запроваджує чіткі алгоритми калькуляції цін за допомогою методу «Open Book» та аудиту фактичних витрат постачальника, що мінімізує ризики завищення вартості в умовах монопольного становища виконавця

Водночас у практиці оборонних закупівель Норвезьке агентство оборонного спорядження¹⁶ (норв. Forsvarsmateriell, далі – Агентство) активно застосовує визнану в межах ЄС концепцію «розрахунку витрат протягом життєвого циклу» (норв. Livssyklus-kostnader), згідно з якою при оцінці вартості прямих контрактів врахуванню підлягають не лише прямі видатки на виробництво та / або закупівельна ціна, а всі витрати за період життєвого циклу оборонної продукції, зокрема: витрати на паливо, персонал, технічне обслуговування, оновлення програмного забезпечення (наприклад, усунення помилок, які виявляються під час експлуатації в екстремальних умовах; постійне оновлення протоколів захисту від нових видів кіберзагроз та зламів; модернізація алгоритмів розпізнавання цілей; інтеграція в єдиний інформаційний простір тощо), а також витрати на виведення з експлуатації та екологічну утилізацію.

Застосування такого підходу в Норвегії є опцією, а не жорсткою законодавчою вимогою, і обґрунтовується Агентством у внутрішніх методиках ціноутворення переважно для великих програм озброєння та довгострокових систем їх обслуговування. Водночас ключові механізми ціноутворення в прямих контрактах при закупівлі озброєння та інших військових матеріалів для цілей оборони, а також закупівлі, що стосується конфіденційної інформації, коли це є важливим для інтересів безпеки Норвегії, на офіційних вебпорталах органів

¹³ Lov om nasjonal sikkerhet (sikkerhetsloven), LOV-2018-06-01-24. URL: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-01-24>

¹⁴ Forskrift om forsvars- og sikkerhetsanskaffelser. FOR-2013-10-04-1185. URL: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2013-10-04-1185>

¹⁵ Retningslinjer for anskaffelser i forsvarssektoren (RAF). 01.jan. 2026. URL: <https://www.regjeringen.no/contentassets/d1989df0292740bdbf1866bc2cfb72ff/retningslinjer-for-anskaffelser-i-forsvarssektoren-1.-januar-2026.pdf>

¹⁶ Forsvarsmateriells leverandørportal. Forsvarssektorens informasjonskanal for anskaffelser, industriog materiellsamarbeid. URL: <https://www.fma.no/forsvarsanskaffelser/>

державної влади Норвегії не оприлюднюються, про що окремо зазначено на офіційному сайті Головного управління матеріального забезпечення оборони Норвегії¹⁷.

Крім того, перевагою норвезького підходу до ціноутворення у сфері оборонних закупівель є використання прямих контрактів як інструмента інновацій через механізм «Стратегічного партнерства», нормативно закріплений у Додатках 3 та 4 Положення про закупівлі в галузі оборони та безпеки та деталізований у Керівних принципах закупівель в оборонному секторі. Цей механізм дозволяє відступати від проведення відкритих тендерних процедур на користь стратегічної співпраці. Юридична конструкція таких контрактів передбачає застосування гнучких моделей ціноутворення, зокрема контрактів із відшкодуванням витрат (англ. Cost-Plus), що легітимізується вже згадуваною нами статтею 123 Угоди про ЄП як захід, необхідний для розвитку суверенних оборонних спроможностей. При цьому правова визначеність та захист публічних фінансів забезпечуються через закріплення в договорах жорстких верифікованих показників ефективності (англ. Key Performance Indicators, KPI) та процедур аудиту витрат, що створює сприятливий правовий режим для залучення суб'єктів малого та середнього підприємництва до виконання НДДКР без надмірного фінансового ризику для виконавця.

4. Особливості правового регулювання порядку ціноутворення у сфері оборонних закупівель в Австралії.

Досвід Австралії у сфері оборонних закупівель характеризується високим рівнем стандартизації процедур та інституційною прозорістю інструментів ціноутворення. Важливою особливістю правового регулювання є поєднання загальнообов'язкових законодавчих норм із внутрішніми політиками та стандартизованими контрактними механізмами контролю витрат, що застосовуються Міністерством оборони Австралії.

Серед правових актів, що визначають правила ціноутворення за прямими контрактами, – як безпосередньо закони, так і досить широкий масив підзаконних нормативно-правових актів, і, зокрема, обов'язкових до виконання регламентів:

Назва акта	Загальна характеристика
Закон про державне управління, ефективність та підзвітність 2013 року (у редакції від 23 серпня 2017 року) ¹⁸	базовий акт, що визначає необхідність забезпечувати «співвідношення ціни та якості» при використанні державних коштів

¹⁷ Forsvarsmateriells hovedkontor. URL: <https://www.fma.no/en/this-is-what-we-do/procurement>

¹⁸ Public Governance, Performance and Accountability Act 2013. URL: <https://www.legislation.gov.au/C2013A00123/latest/text>

Правила закупівель Співдружності від 17 листопада 2025 року ¹⁹	основний регламент закупівель, який встановлює правила для прямих контрактів (Розділ 10)
Посібник з єдиної системи оборонних можливостей (Версія 2.0.) від 17 березня 2025 року ²⁰	внутрішній регламент Міністерства оборони, що визначає процедури оцінки вартості проєктів
Австралійська стратегічна система укладення оборонних контрактів, що встановлює національний стандарт оборонних контрактів ²¹ (англ. Australian Standard for Defence Contracting, далі – ASDEFCON)	стандартизований документ

Для характеристики австралійської системи ціноутворення за прямими контрактами у сфері оборонних закупівель ключовим є розуміння саме моделі ASDEFCON. ASDEFCON – це сукупність стандартизованих шаблонів контрактів, що мають статус нормативних інструкцій Міністерства оборони Австралії, призначена для уніфікації процесів закупівлі товарів, робіт і послуг оборонного призначення. Запроваджена у 2002 році, ця система функціонує як основний механізм правового регулювання взаємодії між державним замовником (Співдружністю) та суб'єктами господарювання у межах тендерних процедур та подальшого виконання контрактних зобов'язань.

Система ASDEFCON базується на принципах прозорості, підзвітності та ефективності використання державних коштів. Основними цілями запровадження цього стандарту є:

- мінімізація ризиків: юридичні та комерційні умови контрактів попередньо визначені для забезпечення максимального захисту інтересів Співдружності;
- правова визначеність: застосування уніфікованих шаблонів нівелює термінологічні неоднозначності та знижує вірогідність виникнення юридичних колізій;
- процесуальна прозорість: чітка регламентація обов'язків сторін забезпечує прогнозованість результатів виконання контракту.

Шаблони ASDEFCON є високоструктурованими юридичними документами, що підлягають регулярному перегляду з метою їх відповідності актуальним комерційним тенденціям, реформам у сфері закупівель та пріоритетам національної безпеки. Ключовими елементами їх структури є: по-перше, деталізований опис

¹⁹ Commonwealth Procurement Rules 17 November 2025. Australian Government, Department of Finance (Commercial). URL: <https://www.finance.gov.au/sites/default/files/2025-10/Commonwealth-Procurement-Rules-2025.pdf>

²⁰ The one defence capability system (ODCS). Manual version 2.0. Australian Government, Defence. URL: <https://www.defence.gov.au/business-industry/industry-governance/one-defence-capability-system-manual>

²¹ Australian Standard for Defence Contracting suite of templates. URL: <https://www.defence.gov.au/business-industry/procurement/contracting-templates/asdefcon-suite>

робіт, що встановлює вичерпний перелік технічних та операційних вимог; по-друге, регламентація управління та звітності через визначення чітких рамок моніторингу виконання зобов'язань; по-третє, спеціальні застереження, що передбачають розширені положення щодо прав інтелектуальної власності, режимів безпеки та розподілу цивільно-правової відповідальності.

Ця система не є універсальною та передбачає диференціацію контрактних шаблонів залежно від ступеня складності, вартості та ризиків конкретного проекту, як це визначено на Рис. 2²².

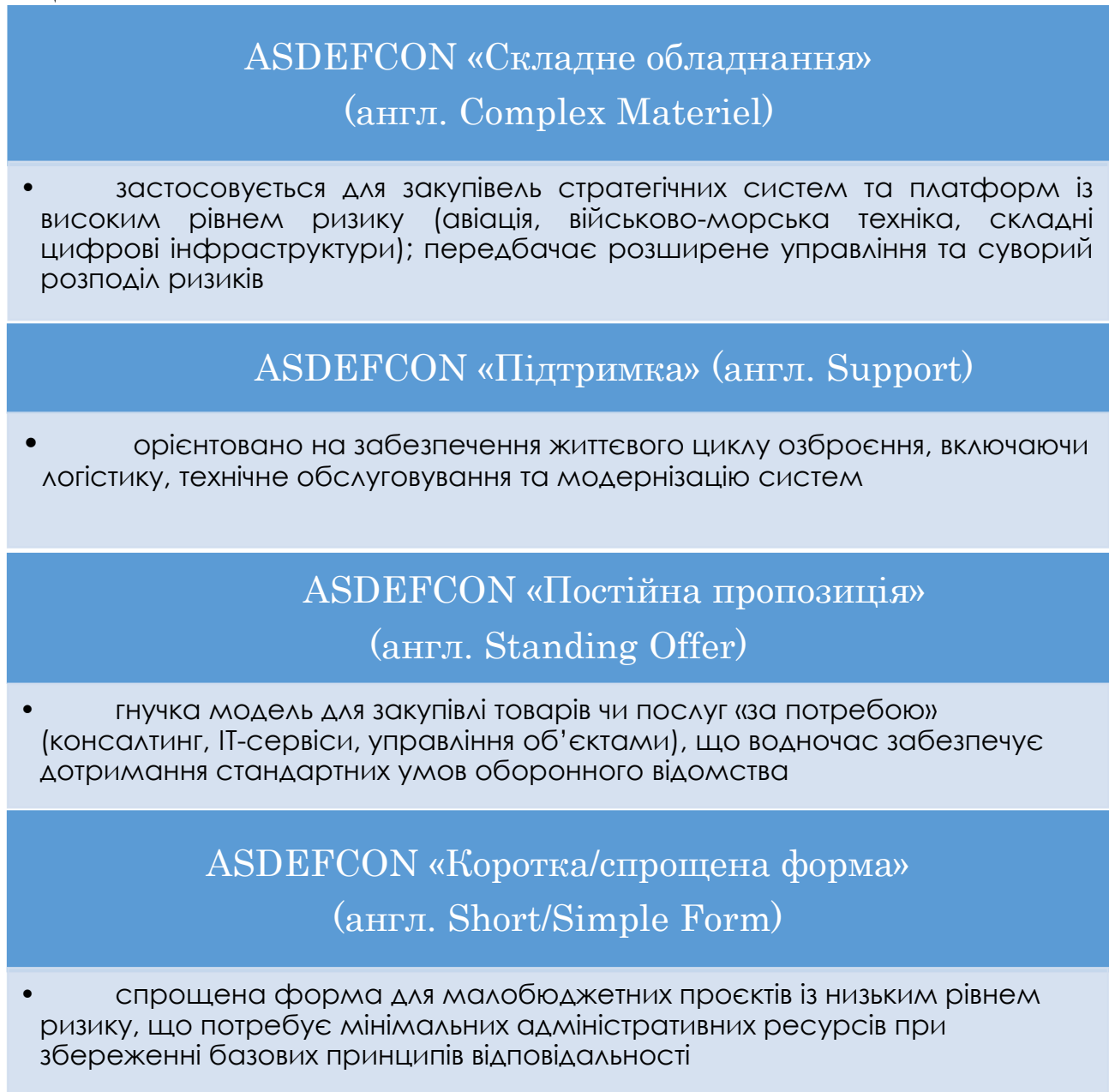


Рис. 2.

²² What is ASDEFCON and Why It Matters. URL: <https://www.lhg.com.au/asdefcon-advice-explained/>

Здатність контрагента інтегруватися в систему ASDEFCON є критичним фактором успішної діяльності на оборонному ринку Австралії. Незалежно від масштабу підприємства (малі та середні підприємства чи великі суб'єкти господарювання), дотримання встановлених структур ціноутворення, правил звітності та вимог до інтелектуальної власності є обов'язковою умовою для належного виконання державних оборонних замовлень.

Основною правовою вимогою в австралійських прямих контрактах є застереження про аудит витрат, який здійснюється за допомогою методу «відкритої книги» (англ. Open Book). Відповідно до стандартних положень ASDEFCON підрядник зобов'язаний надати Міністерству оборони доступ до своїх фінансових систем та первинної документації, розкрити структуру прибутку й накладних витрат і дозволити проведення незалежного аудиту витрат під час виконання контракту. Ці положення закріплюються здебільшого в тих частинах контрактів, які регулюють «доступ до приміщень та документів» (англ. Access to Premises and Records) і створюють договірну основу для перевірки витрат. Контроль може здійснюватися як підрозділами Міністерства оборони, так і зовнішніми органами, зокрема Національним аудиторським управлінням Австралії²³ у межах відповідних повноважень.

Австралійська модель передбачає активне використання підходу «ціноутворення з урахуванням ризиків» (англ. risk-based pricing), за якого структура ціни формується з урахуванням ідентифікованих ризиків. Серед важливих елементів цього підходу можна назвати такі:

- 1) аналіз та гарантування витрат – спеціалізовані підрозділи Міністерства оборони здійснюють перевірку обґрунтованості витрат підрядника перед укладенням контракту та в процесі його виконання. Такий аналіз включає оцінку рівня заробітної плати, накладних витрат, цін на матеріали та послуги тощо²⁴;
- 2) регулювання прибутку підрядника, який підлягає погодженню та має бути прозоро відображений у структурі ціни. Практика виключає маскування прибутку під інші статті витрат;
- 3) врахування непередбачуваних обставин, коли у структурі вартості можуть передбачатися окремі резерви на покриття ризиків. Їх використання регламентується умовами контракту та підлягає контролю, що забезпечує прозорість і запобігає необґрунтованому завищенню ціни²⁵.

²³ Australian National Audit Office (ANAO). Performance Auditor-General Report № 31 of 2024–25. URL: <https://www.anao.gov.au/> ; URL: <https://www.anao.gov.au/work/performance-audit/maximising-australian-industry-participation-through-defence-contracting>

²⁴ Defence Cost Principles. URL: <https://www.defence.gov.au/business-industry/procurement/policies-guidelines-templates/procurement-guidance/cost-principles>

²⁵ Complex Services template. URL: <https://www.defence.gov.au/business-industry/procurement/contracting-templates/asdefcon-suite/asdefcon-complex-services>

5. Особливості правового регулювання порядку ціноутворення у сфері оборонних закупівель у Великій Британії.

У Великій Британії система регулювання оборонних закупівель, що здійснюються за прямими контрактами з єдиним постачальником (англ. single source defence contracts), є однією з найбільш деталізованих і формалізованих у світі. Вона ґрунтується на принципі забезпечення справедливої та розумної ціни для держави як замовника та належної економічно обґрунтованої винагороди для підрядника. Такий підхід реалізується через спеціальний правовий режим, який відрізняється від загальної системи публічних закупівель у державі. Закон про державні закупівлі 2023 року (Procurement Act 2023), який реформував загальну систему публічних закупівель, практично не змінив спеціальний режим закупівель з єдиного джерела у сфері оборони, що продовжує функціонувати як окрема регуляторна система.

Правову основу цієї системи становить передусім Розділ 2 Законодавчого акта про реформу оборони 2014 року²⁶ (англ. Defence Reform Act 2014, далі – Акт), зокрема його стаття 15 «Ціноутворення контрактів», яка встановлює нормативні засади регулювання та відповідні методи визначення ціни, що підлягає сплаті головному підряднику за кваліфікованим оборонним контрактом (або за кожним його окремим компонентом, якщо контракт складається з декількох (багатьох) частин).

Ціна за контрактом (або його компонентом) визначається одним із таких способів:

- за встановленою формулою, визначеною у частині 4 статті 15 Акта;
- за альтернативним методом, передбаченим нормативними актами для специфічних обставин.

Згідно з частиною третьою статті 15 Акта альтернативні методи визначення ціни застосовуються лише у випадках, коли Державний секретар переконаний, що такий підхід дозволить дотриматися базових принципів, визначених у статті 13, а саме: отримання державою справедливої та розумної ціни та забезпечення підряднику справедливої і належної норми прибутку.

Водночас передбачено, що нормативні акти можуть містити імперативну вимогу щодо використання конкретного методу розрахунку при настанні певних технічних або економічних обставин.

Щодо перегляду ціни при внесенні змін до контракту, Акт визначає: у разі, якщо Державний секретар та головний підрядник погоджують внесення змін до контракту (або його компонентів), що впливають на його вартість, ціна за зміненим контрактом підлягає обов'язковому перерахунку. Такий перерахунок здійснюється відповідно до підходів, зазначених у частині першій цієї статті, з урахуванням обсягу та характеру внесених змін.

²⁶ Defence Reform Act 2014. URL: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2014/20/contents>

Основою ціноутворення для кваліфікованих контрактів є формула, що базується на принципі відшкодування допустимих витрат та нарахування норми прибутку:

$$(CPR \times AC) + AC$$

де «CPR» (англ. *Contract Profit Rate*) – це норма прибутку за контрактом або його окремим компонентом, що розраховується за багатоступенною процедурою, визначеною у статті 17 Акта, виходячи з базової ставки, встановленої Державним секретарем,

а «AC» (англ. *Allowable Costs*) означає допустимі витрати головного підрядника за договором або його окремим компонентом. Згідно зі статтею 20 Акта витрати вважаються допустимими, якщо вони є належними, обґрунтованими та повністю стосуються виконання умов контракту.

Такий механізм гарантує, що прибуток нараховується виключно на ті витрати, які пройшли перевірку на відповідність критеріям прозорості та ефективності.

Також у Розділі 2 Акта передбачено створення Управління з регулювання єдиного джерела (англ. *Single Source Regulations Office, SSRO*) – спеціалізованого органу, наділеного низкою регуляторних, контрольно-наглядових та квазісудових повноважень у сфері оборонних закупівель за прямими контрактами з єдиним постачальником. До його основних функцій належить розроблення та оприлюднення обов'язкових нормативних приписів, які деталізують порядок визначення допустимих витрат і прибутку; ухвалення обов'язкових до виконання рішень у випадках передачі спорів сторонами щодо умов контракту або правильності розрахунків; а також здійснення моніторингу шляхом аналізу звітності підрядників і ведення централізованої бази таких контрактів. Така інституційна модель забезпечує поєднання нормативного регулювання, наглядових функцій та квазісудового механізму вирішення спорів.

Деталізація відповідних законодавчих положень здійснюється у Положенні про контракти з єдиним постачальником 2014 року²⁷ (англ. *Single Source Contract Regulations 2014*), яке конкретизує порядок розрахунку ціни контракту, критерії допустимості витрат, вимоги до звітності підрядників, а також порогові значення застосування особливого правового режиму (зокрема, для контрактів, вартість яких перевищує 5 млн фунтів стерлінгів).

Зокрема, у Положенні відтворюється формула розрахунку вартості кваліфікованих контрактів, визначена в Акті, та уточнюється, що допустимі витрати становлять базу для розрахунку ціни й підлягають включенню до контракту лише за умови відповідності трьом основним критеріям: належності (англ. *appropriate*), тобто наявності безпосереднього зв'язку з виконанням контракту; співвіднесеності (англ. *attributable*), що означає можливість чіткого віднесення

²⁷ The Single Source Contract Regulations 2014. URL: <https://www.legislation.gov.uk/ukdsi/2014/9780111122440>

витрат до конкретного контракту; та розумності (англ. reasonable), яка передбачає економічну обґрунтованість і відповідність ринковим умовам. Зазначені критерії можуть деталізуватися в нормативних настановах регулятора (Управління з регулювання єдиного джерела) та є обов'язковими для застосування сторонами контракту.

Положення закріплює, що при визначенні прибутку в межах контракту вихідною величиною є його базова ставка (baseline profit rate), яка щорічно визначається на основі аналізу фінансових показників підприємств і затверджується уповноваженим органом. До цієї ставки застосовуються подальші коригування. Зокрема, здійснюється коригування щодо ризику (англ. cost risk adjustment), яке відображає розподіл ризиків між замовником і підрядником залежно від типу контракту та умов ціноутворення. Також може застосовуватися стимулююче коригування (англ. incentive adjustment), спрямоване на заохочення досягнення визначених показників ефективності виконання контракту. Окремим елементом є коригування, пов'язане з обслуговуванням капіталу (англ. capital servicing adjustment), яке забезпечує справедливу компенсацію за використання як основного, так і оборотного капіталу в процесі виконання контракту. Конкретні параметри таких коригувань визначаються відповідно до методології регулятора та можуть змінюватися залежно від року, типу контракту та погоджених сторонами умов.

Отже, система регулювання прямих оборонних контрактів у Великій Британії характеризується високим ступенем формалізації, прозорості та економічної обґрунтованості, що досягається через поєднання законодавчо встановлених принципів, деталізованого підзаконного регулювання та діяльності спеціалізованого незалежного регулятора.

6. Особливості правового регулювання порядку ціноутворення у сфері оборонних закупівель в Україні.

Законодавство України безпосередньо не дає визначення «прямого контракту», але воно впливає з вимог Закону України «Про оборонні закупівлі» (далі – Закон № 808-IX)²⁸ та особливостей оборонних закупівель в умовах воєнного стану, передбачених постановою Кабінету Міністрів України від 11.11.2022 № 1275 «Деякі питання здійснення оборонних закупівель на період дії правового режиму воєнного стану» (далі – Постанова № 1275)²⁹.

Статтею 17 Закону № 808-IX визначено критерії оцінки пропозицій учасників закупівель. Так, державний замовник обирає один або декілька серед таких критеріїв оцінки пропозицій учасників процедур закупівель, як от: ціна; ціна разом

²⁸ Про оборонні закупівлі : Закон України від 17.07.2020 № 808-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/808-20#Text>

²⁹ Деякі питання здійснення оборонних закупівель на період дії правового режиму воєнного стану: Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 11.11.2022 № 1275. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1275-2022-%D0%BF#Text>

з іншими критеріями оцінки (питома вага ціни у складі критерію не може бути нижчою 60 %), зокрема: умови оплати; строк виконання; рівень забезпечення життєвого циклу (гарантійне та сервісне обслуговування, утилізація тощо); локалізація виробництва (питома вага цього критерію не може бути нижчою 25 %); вартість життєвого циклу. Водночас передбачено застосування і додаткових критеріїв (частина друга статті 17).

Основні засади ціноутворення у сфері оборонних закупівель, у тому числі за прямими контрактами, визначено Порядком формування та коригування очікуваної вартості товарів, робіт і послуг оборонного призначення, закупівля яких здійснюється за неконкурентною процедурою, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 17.03.2021 № 309³⁰ та Порядком планування, формування, особливості розміщення, коригування оборонних закупівель, здійснення контролю та звітування про їх виконання, а також оприлюднення інформації про оборонні закупівлі, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 363 «Питання оборонних закупівель» (далі – Постанова № 363).

Утім, відповідно до Постанови № 1275 на період дії правового режиму воєнного стану положення щодо визначення ціни державного контракту (договору) на основі розрахунково-калькуляційних матеріалів, встановлені нормами вищевказаних нормативно-правових актів, не застосовуються.

Постанова № 363 визначає, що проєкт державного контракту (договору) готується державним замовником (службою замовника) відповідно до Господарського і Цивільного кодексів України з урахуванням норм Закону № 808-ІХ та Закону України «Про державну таємницю». Орієнтовна ціна на виготовлення та поставку товарів оборонного призначення, які вже закуповувалися державним замовником у такого ж виконавця в минулі роки без застосування конкурентних процедур, визначається у державному контракті (договорі) на рівні розміру договірної ціни, встановленої попереднім аналогічним контрактом (договором) з коригуванням на базовий індекс споживчих цін за розрахунками Державної служби статистики України у відповідні минулі роки і без складення розрахунково-калькуляційних матеріалів за умови встановлення сторонами державного контракту (договору) договірної ціни за фактичними витратами виконавця та здійснення остаточних розрахунків за договірною ціною з можливістю перерозподілу фактичних витрат за статтями калькуляції в межах договірної ціни³¹.

Водночас для планування та підготовки до проведення закупівель товарів, робіт і послуг оборонного призначення державні замовники можуть проводити

³⁰ Порядок формування та коригування очікуваної вартості товарів, робіт і послуг оборонного призначення, закупівля яких здійснюється за неконкурентною процедурою : Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 17.03.2021 № 309. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/309-2021-%D0%BF#n9>

³¹ Порядок планування, формування, особливості розміщення, коригування оборонних закупівель, здійснення контролю та звітування про їх виконання, а також оприлюднення інформації про оборонні закупівлі : Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 363. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/363-2021-%D0%BF#n19>

маркетингові дослідження ринку таких товарів, робіт і послуг. Маркетингові дослідження ринку товарів, робіт і послуг оборонного призначення державні замовники проводять з метою отримання та періодичного оновлення інформації про: суб'єктів господарювання, що можуть залучатися до оборонних закупівель як виконавці державних контрактів (договорів); номенклатуру товарів, робіт і послуг оборонного призначення, що можуть виготовлятися, виконуватися і надаватися такими суб'єктами господарювання; ціни на товари, роботи і послуги оборонного призначення. Досягнута державним замовником і суб'єктом господарювання домовленість щодо ціни фіксується у протоколі погодження орієнтовної (договірної) ціни за формою згідно з додатком 2 до Постанови № 363.

Крім того, Постановою № 363 визначено й деталізовано критерії та методiku оцінювання найбільш економічно вигідної пропозиції учасника закупівлі товарів, робіт і послуг оборонного призначення, що здійснюється відповідно до статті 17 Закону № 808-ІХ, наведено відповідні формули.

Постановою Кабінету Міністрів України від 03.11.2023 № 1142 встановлено, що до одержувача бюджетних коштів, уповноваженого на виконання функцій служби державного замовника Міністерства оборони для здійснення оборонних закупівель, не застосовуються вимоги пункту 9 Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 28.02.2002 № 228, щодо критеріїв визначення одержувача бюджетних коштів, крім вимог про наявність бездефіцитного фінансового плану на поточний рік, фінансово-економічного розрахунку (обґрунтування) здійснення заходів бюджетної програми³².

Варто відзначити, що Міністерством оборони України розроблено Методичні рекомендації, які визначають загальні положення щодо організації та проведення процедур закупівель/закупівель товарів, робіт і послуг військовими частинами (установами, закладами), які уповноважені Міністерством оборони України на здійснення оборонних закупівель та укладення державних контрактів (договорів) за децентралізованими розрахунками (далі – замовники) на період дії правового режиму воєнного стану³³. Серед загальних рекомендацій у Методичних рекомендаціях сформульовано методи розрахунку очікуваної вартості закупівлі. По-перше, уповноваженій особі/іншій особі замовника та/або колегіальному органу при здійсненні закупівель рекомендується проводити розрахунок очікуваної вартості предмета закупівлі із використанням примірної методики визначення очікуваної вартості предмета закупівлі, затвердженої наказом Міністерства

³² Порядок використання державним підприємством Міністерства оборони України “Агенція оборонних закупівель” коштів, передбачених у державному бюджеті для оборонних закупівель : Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 03.11.2023 № 1142. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/1142-2023-%D0%BF#Text>

³³ Методичні рекомендації щодо здійснення оборонних та публічних закупівель військовими частинами (установами, закладами), які уповноважені Міністерством оборони України на здійснення оборонних закупівель та укладення державних контрактів (договорів) за децентралізованими розрахунками на період дії правового режиму воєнного стану. Вебсайт Міністерства оборони України. URL: <https://mod.gov.ua/news/minoboroni-rozrobilo-novi-metodichni-rekomendaciyi-dlya-zakupivelnikiv-u-vijskovih-chastinah>

економіки України від 18.02.2020 № 275 «Про затвердження примірної методики визначення очікуваної вартості предмета закупівлі»³⁴. По-друге, уповноваженій особі/іншій особі замовника та/або колегіальному органу результати розрахунку очікуваної вартості товарів, робіт та послуг оформляти у вигляді висновку, звіту чи аналітичної записки. Усі матеріали, отримані в ході аналізу ринку, та розрахунки щодо визначення очікуваної вартості (метод розрахунку; предмет закупівлі; інформація про ціни товарів, робіт та послуг, що враховувалися при розрахунку; коефіцієнти, що застосовувалися; джерела інформації тощо) зберігати разом з іншою документацією щодо закупівель.

Крім того, у 2024 році Міністерством оборони України було затверджено Методику закупівель за тиловим напрямом забезпечення Збройних Сил України³⁵. Так, попереднє планування закупівель здійснюється на підставі показників «Плану утримання та розвитку Збройних Сил України», які щорічно затверджуються в установленому порядку. Відповідний структурний підрозділ спільно з органами управління Збройних Сил України (далі – ЗСУ) визначає номенклатуру та обсяги товарів, робіт і послуг, придбання яких планується здійснити в наступному бюджетному році, предмет закупівлі, його орієнтовну ціну за одиницю. Служба державного замовника здійснює закупівлю товарів, робіт і послуг оборонного призначення за принципом забезпечення балансу між якістю, ціною та ризиками. Планування закупівель за напрямом тилового забезпечення Міністерства оборони України для потреб ЗСУ здійснюється у сферах організації харчування, забезпечення речовим майном, пально-мастильними матеріалами в ЗСУ.

Частиною третьою статті 19 Закону № 808-IX визначено особливості формування ціни державного контракту (договору) з оборонних закупівель, який укладається під час дії правового режиму воєнного стану. У разі, якщо придбання товарів, робіт і послуг оборонного призначення, а також інших товарів, робіт і послуг для гарантованого забезпечення потреб безпеки і оборони під час дії правового режиму воєнного стану здійснюється за неконкурентною процедурою закупівель або без проведення видів (процедур) закупівель, визначених законодавством, рівень прибутку у складі ціни державного контракту (договору) не може перевищувати рівень прибутку (граничний рівень прибутку), установлений Кабінетом Міністрів України на момент укладення відповідного державного контракту (договору). Прикладом може бути постанова Кабінету Міністрів України від 24.03.2023 № 256, якою затверджено Порядок реалізації експериментального проекту щодо здійснення оборонних закупівель безпілотних систем, засобів радіоелектронної боротьби та активних засобів протидії технічним розвідкам

³⁴ Примірна методика визначення очікуваної вартості предмета закупівлі : Затверджено наказом Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 18.02.2020 № 275. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0275915-20#Text>

³⁵ Методика закупівель за тиловим напрямом забезпечення Збройних Сил України : Затверджено наказом Міністерства оборони України 02.02.2024 № 78. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0078322-24#Text>

вітчизняного виробництва³⁶. У разі невстановлення Кабінетом Міністрів України рівня прибутку (граничного рівня прибутку), ціна товарів, робіт і послуг визначається державним контрактом (договором), що укладається за неконкурентною процедурою закупівель або без проведення видів (процедур) закупівель, визначених законодавством, відповідно до пропозиції виконавця з урахуванням прибутку такого виконавця.

Висновки

Проведений порівняльний аналіз свідчить, що в більшості досліджених юрисдикцій ціноутворення у сфері оборонних закупівель, зокрема за прямими контрактами, ґрунтується на поєднанні гнучких економічних інструментів та жорстких механізмів державного контролю. Незважаючи на відсутність уніфікованих підходів, спільною тенденцією є забезпечення обґрунтованості витрат через застосування моделей «відшкодування витрат», аудиту фактичних витрат, а також використання концепції «повного життєвого циклу продукції». Водночас у країнах із розвиненими інституційними системами значна увага приділяється формалізації підходів до визначення прибутку та створенню незалежних органів нагляду.

Досвід Великої Британії, Норвегії, Польщі та Австралії демонструє, що ефективність прямих контрактів значною мірою залежить від якості процедур верифікації витрат, прозорості договірних умов та наявності інструментів запобігання завищенню вартості. Зокрема, застосування механізмів «відкритої книги» («open book»), встановлення чітких критеріїв допустимості витрат, нормативне регулювання прибутковості та інтеграція показників ефективності (KPI) дозволяють зменшити ризики неефективного використання бюджетних коштів навіть у умовах закупівель з єдиного джерела.

В Україні сформовано нормативно-правову основу, що загалом відповідає базовим підходам до регулювання оборонних закупівель, однак її практична реалізація зазнала істотних змін у зв'язку з дією правового режиму воєнного стану. Спрощення процедур і тимчасове невикористання окремих механізмів формування ціни сприяли підвищенню оперативності закупівель, але водночас обмежили можливості системного контролю за структурою витрат і рівнем прибутку виконавців.

Враховуючи узагальнений досвід досліджених держав, доцільним для України видається не стільки посилення регуляторного навантаження, скільки подальше вдосконалення національної моделі ціноутворення у сфері оборонних закупівель шляхом запровадження більш гнучких і диференційованих підходів до прямих контрактів. Зокрема, у практиці Великої Британії, Норвегії, Польщі та

³⁶ Порядок реалізації експериментального проекту щодо здійснення оборонних закупівель безпілотних систем, засобів радіоелектронної боротьби та активних засобів протидії технічним розвідкам вітчизняного виробництва : Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 24.03.2023 № 256. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/256-2023-%D0%BF#Text>

Австралії простежується тенденція поєднання спрощених процедур закупівель з інституційно забезпеченими механізмами контролю обґрунтованості витрат, такими як аудит витрат, застосування механізму «відкритої книги» («open book»), встановлення критеріїв допустимості витрат і прибутку, а також використання підходів, що враховують «повний життєвий цикл продукції». У цьому контексті для України могло би бути актуальним поступове впровадження подібних інструментів з урахуванням національних безпекових потреб та умов воєнного стану, зокрема через вибіркоче застосування механізмів фінансового контролю залежно від типу закупівлі, її складності та рівня ризику, що дозволить забезпечити належний баланс між оперативністю прийняття рішень і ефективністю використання бюджетних коштів.

*Дослідницька служба
Верховної Ради України*

** Цей документ підготовлений Дослідницькою службою Верховної Ради України як довідковий інформаційно-аналітичний матеріал. Інформація та позиції, викладені у документі, не є офіційною позицією Верховної Ради України, її органів або посадових осіб. Цей документ може бути цитований, відтворений та перекладений для некомерційних цілей за умови відповідного посилання на джерело.*