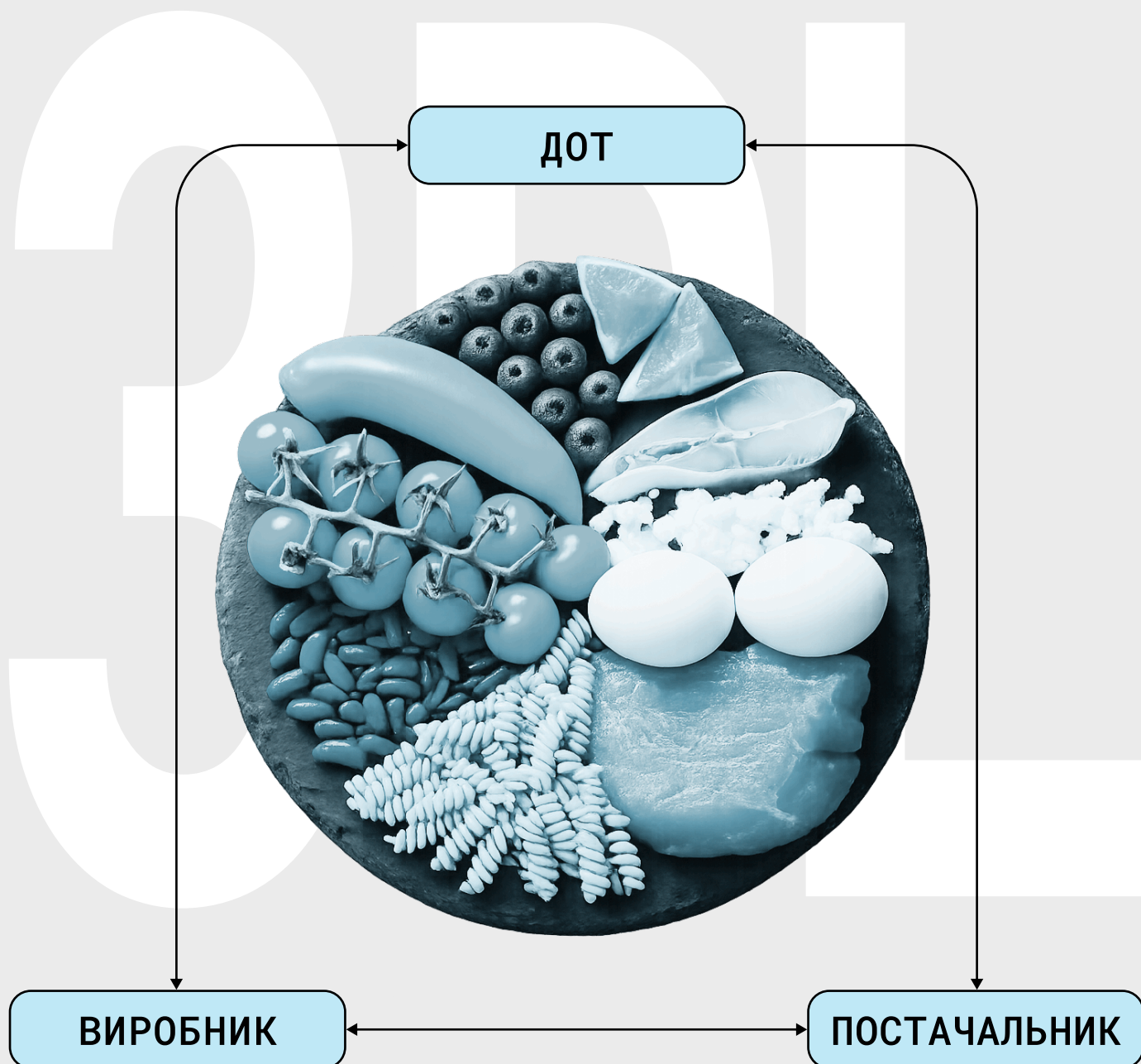




ПІЛОТНА МОДЕЛЬ ЗРЛ У ЗАКУПІВЛЯХ ПРОДУКТІВ ХАРЧУВАННЯ ЗА КАТАЛОГОМ ДОТ

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ КОНТРОЛЮ
ТА РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ



ЗМІСТ

Ключові висновки	03
Механізм постачання продуктів за традиційною та пілотною ЗРЛ моделями	04
Як працює пілотна модель ЗРЛ?	06
Рамкові угоди	06
Сигнальні торги	07
Логістичний оператор (ЗРЛ)	08
Ціна продуктового набору та розрахунки з виробниками	09
Як пілотну модель реалізували в Києві та області?	10
Контроль якості та запровадження розподільчих центрів	11
Процедура верифікації та приймання продукції	12
Контрольні повноваження замовника	12
Розширення ролі сигнальних торгів – формування ціни	13
Механізм перегляду ціни та розподіл економічних ризиків	14
Антикорупційний моніторинг та прямий аудит	15
Статус та відповідальність логістичного оператора	16
Специфіка розподілу та мінімізації товарних ризиків	16
Правова природа та архітектура Договору про співпрацю	17
Адаптація моделі до вимог законодавства та виклики прозорості	17
Зміна логіки контролю та перспективи масштабування пілотного проєкту ЗРЛ	18
Рекомендації	18
Додатки. Перелік виробників, з якими було підписано тристоронні договори	19
Джерела	21

ОГЛЯД АНАЛІТИЧНОГО ЦЕНТРУ STATEWATCH

Забезпечення військовослужбовців Збройних Сил України в пунктах постійної дислокації та на навчальних полігонах здійснюється шляхом організації гарячого харчування. Основою для планування раціону та закупівель є Каталог продуктів, що станом на початок 2026 року налічує 360 позицій.

Традиційна модель забезпечення, яка діє на всій підконтрольній території, базується на закупівлі «комплексної послуги». За такою архітектурою Агенція оборонних закупівель ДОТ (ДОТ) укладає контракти з приватними компаніями – постачальниками. У межах одного договору переможець закупівлі одночасно поєднує функції виробника (або дистриб'ютора) та логіста. Так, він самостійно закуповує та комплектує набір продуктів, згідно з заявками військових частин (в/ч), та забезпечує транспортування безпосередньо до в/ч.

Водночас практика закупівлі «комплексної послуги» виявила системні недоліки у сфері прозорості ціноутворення та контролю якості. Встановлення єдиної ціни на товар та логістичні послуги дозволяло постачальникам маніпулювати цінами на окремі категорії продуктів. Так, переможці торгів штучно завищували ціну популярних продуктів, які в/ч замовляють у великих обсягах, і водночас здешевлювали позиції, потреба у яких низька або відсутня. Це дозволяло зменшити загальну вартість всього комплексу продуктів і виграти тендер. Надалі постачальник не ніс реальних витрат на закупівлю та доставку здешевлених позицій, оскільки в/ч замовляли їх у малих обсягах або ж не замовляли зовсім. Натомість здорожчені продукти щоденного вжитку та високого попиту, як-от м'ясо чи молочна продукція, дозволяли отримувати за них оплату, значно вищу за ринкову. Отже, держава переплачувала саме за затребувані продукти, тоді як низька ціна на непопулярні товари слугувала інструментом для отримання контракту. Яскравим прикладом є закупівлі яєць по 17 грн за одиницю¹, що стало наслідком єдиної ціни за продукти і їхню доставку на тлі практики закритих оборонних закупівель. За такої моделі учасники мали пряму мотивацію до штучного зниження вартості комплексу задля перемоги на торгах. Відомо, що це відбувалося шляхом неформальних домовленостей із виробниками/дистриб'юторами про постачання дешевшої або менш якісної продукції². Так, у другому півріччі 2025 року при очікуваній вартості комплексу продуктів у 171,5 грн середня ціна в контрактах ДОТ становила 128 грн.

Іншим викликом стала відсутність незалежного контролю якості продукції на проміжних етапах ланцюга постачання. З огляду на те, що продукти надходять від постачальника до в/ч без додаткових перевірок у спеціалізованих складських комплексах, це призводило до випадків постачання фальсифікату та неякісної або простроченої продукції³. До того ж, це виявлялося вже на етапі доставки у війська. Так, у 2025 році Міністерство оборони України (МОУ) підтвердило заміну постачальниками тваринних жирів на рослинні домішки у відібраних зразках вершкового масла⁴. Крім того, пряма взаємодія постачальника з в/ч створювала умови для корупційних змов. Приміром, це дозволяло сторонам фальсифікувати звітність: фіксувати в Актах більші обсяги, ніж фактично поставили, або приймати неякісну продукцію.

Відтак ДОТ у 2025 році ініціював пілотний проєкт 3PL із залученням фахових логістичних операторів (3PL) спершу із планом поширення в Києві та 5 областях: Київській, Вінницькій, Житомирській, Черкаській та Кіровоградській. Утім, згодом географію реалізації скоротили до міста Києва та Київської області, а пілот реалізували протягом 2-го кварталу 2025 року.

Пілотна модель 3PL полягає в розмежуванні підходів до вибору виробників/дистриб'юторів та логіста, а також розділенні ціни на товарний компонент та сервісний, що пов'язаний із доставкою продукції. Спершу ДОТ через рамкові угоди та механізм сигнальних торгів самостійно визначає пул виробників/дистриб'юторів та фіксує граничні ціни на продукти за Каталогом. Далі обирають логістичного партнера (3PL-оператора) на спрощеній закупівлі. Він згодом має закупити продукцію у визначених виробників/дистриб'юторів із подальшим комплектуванням, перевіркою на розподільчих центрах та доставкою замовлень, за що отримає фіксовану плату за сервісні послуги (до 14,5% від ціни продукції).

Команда аналітиків StateWatch дослідила нормативну базу та механізми реалізації пілотного проєкту ЗПЛ із залученням логістичних операторів (ЗПЛ) для забезпечення Збройних Сил України (ЗСУ) харчуванням. StateWatch проаналізував розподіл ролей між Державним оператором тилу (ДОТ), виробниками/дистриб'юторами та логістичними партнерами, а також оцінив перші результати впровадження моделі в межах Києва та Київської області. Для аналізу використано текст Договору № 133/01-25-ХП⁵ за результатом закупівлі UA-2024-12-27-012178-а, текст Договору про співпрацю та Додаток № 15, що передбачено моделлю, а також дані ДОТ.

КЛЮЧОВІ ВИСНОВКИ

Категорія	Переваги	Недоліки
01 Ціноутворення	Ціна ділиться на товарну (від 85,5%) та логістичну (до 14,5%) компоненти.	Фактична ціна кожного продукту не є публічною.
02 Торги та контракування	ДОТ самостійно обирає виробників і логіста окремо.	Сигнальні торги не регулюються закупівельним законодавством. План проведення торгів поза Prozorro.
03 Розподільчі центри	Якість товару перевіряється до відвантаження у війська.	Зберігати на складах великі обсяги небезпечно, є потреба в додаткових ресурсах усіх учасників закупівлі.
04 Якість	Змога залучати перевірених виробників (53 впізнаваних брендів).	Дорожчі ціни на близько 20%.
05 Індексація	Товарна складова може переглядатися.	Оплата логістичних послуг (14,5%) не індексується.
06 Перевірка виробничих спроможностей	Проведення аудитів у виробників та операторів.	ДОТ може заблокувати поставки від виробника, за що відповідатиме логіст.
07 Нормативне регулювання	Відсутність потреби в зміні законодавства.	Відсутність погодження з боку КСУ, МОУ та інших стейкхолдерів.
08 Повноваження логіста	Обмеження вибору виробників, базису поставок тощо.	Повна відповідальність за всі етапи постачання.
09 Рух коштів	Єдиний канал оплат ДОТ → оператор → виробники.	Затримка оплати виробникам від оператора.

01

Впровадження пілотної харчової моделі ZPL дозволило функціонально розмежувати підходи до закупівлі товарної складової та логістики. Ця модель дозволяє окремо фіксувати прозору сервісну плату (до 14,5%) та ринкову вартість продуктів.

02

Механізм сигнальних торгів⁶ дозволив прямо визначати актуальну вартість товарів через електронні аукціони. Хоча юридично така процедура сигнальних торгів наразі не закріплена у законодавстві.

03

Пілотна модель ZPL змінила баланс відповідальності, обмеживши автономію логістичного оператора у виборі контрагентів. Логіст тепер зобов'язаний закуповувати продукцію виключно у попередньо відібраних ДОТ виробників/дистриб'юторів за очікуваною вартістю, що визначена на сигнальних торгах. Це дозволило повністю відмежувати вартість продуктів від вартості послуг доставки, знизивши ризики цінових маніпуляцій та змови. Розподільчі центри забезпечили можливість незалежно оцінювати якість товару до моменту його доставки у в/ч. На такому центрі проводиться верифікація документації, лабораторний контроль та оцінка якості товару на проміжному етапі поставки партій. Це має запобігати постачанню фальсифікату чи продукції неналежної якості безпосередньо до в/ч.

04

Функціонал ДОТ розширився на весь ланцюг постачання: так, агенція може проводити аудити потужностей виробників/дистриб'юторів та логістичного оператора, брати участь у контролі якості продукції та здійснювати моніторинг своєчасності розрахунків логіста з виробниками/дистриб'юторами.

05

Загальна архітектура проєкту заснована на системі тристоронніх угод. Це створює низку викликів для прозорості та масштабування моделі. Договори про співпрацю перебувають поза межами регулювання законодавства про публічні закупівлі, а деталізація оплат та умови прямих угод постачальників із виробниками/дистриб'юторами залишаються закритими для зовнішнього моніторингу.

МЕХАНІЗМ ПОСТАЧАННЯ ПРОДУКТІВ ХАРЧУВАННЯ ЗА ТРАДИЦІЙНОЮ ТА ПІЛОТНОЮ ZPL МОДЕЛЯМИ

Трансформація системи продовольчого забезпечення ЗСУ, зокрема впровадження Каталогу продуктів, розпочалося у 2015 році. Це відбулося в рамках програми адаптації тилового забезпечення до стандартів НАТО. Сама структура Каталогу та перехід до гнучкого переліку продуктів замість фіксованих норм є характерною ознакою системи забезпечення за стандартами Альянсу. Це дозволяє поєднувати варіативність раціону з контролем його якості. Масштабне впровадження системи відбулося у 2018–2020 роках.

Харчі за Каталогом забезпечуються шляхом формування щотижневих розкладок продуктів⁷. Так, посадові особи продовольчих служб в/ч мають забезпечити енергетичну цінність раціону в межах 3500–4500 ккал. А «начпроди» відповідно можуть самостійно визначати пріоритетність замовлення тих чи інших продуктів у межах Каталогу та встановленого бюджетного ліміту.

У травні 2024 року кількість позицій у Каталогі зменшили до 360. Довелося вилучити продукти, які не мали попиту, як-от крупа саго, охолоджений осетр та заморожена сайра⁸. Включення таких продуктів у замовлення було інструментом штучного завищення вартості набору. У 2025 році ДОТ ініціював скорочення списку до 340 найменувань⁹. Відтоді продукти зі складними умовами зберігання (наприклад, малина) замінюють на стійкіші аналоги.

Планування замовлень та взаємодія з постачальниками здійснюються в електронному форматі переважно через інформаційно-комунікаційну систему DOT-Chain¹⁰. Спершу в/ч подає заявку на постачання до ДОТ. Далі на її основі формується остаточне замовлення для виконання постачальником.



Приймання продукції зазвичай проводиться безпосередньо у військовій частині під час розвантаження товару. Постачальник зобов'язаний заздалегідь надати у DOT-Chain видаткову накладну та передати разом із вантажем пакет документів: посвідчення про якість, декларації виробника/дистриб'ютора та протоколи лабораторних випробувань¹¹. Зокрема, для консерв, вершкового масла та твердих сирів наявність результатів досліджень є обов'язковою умовою допуску партії до споживання¹². Верифікація на місцях включає огляд продукції та перевірку дотримання температурного режиму в транспортних засобах.

Водночас ефективність процедури вхідного контролю у в/ч обмежується недосконалістю частини описів продуктів, які не завжди відповідають ринковим реаліям або містять застарілі вимоги. Оскільки описи товарів у Каталогі сформовані зокрема для спрощення процесу приймання начпродами, наявні в них некоректні чи неоднозначні параметри створюють додаткові складнощі. Так, посадові особи продовольчих служб, орієнтуючись на такі характеристики, часто позбавлені можливості об'єктивно оцінити якість поставленого товару.

Допустима межа відхилення товару за вагою становить не більше ніж 3%, тоді це не вважається порушенням.

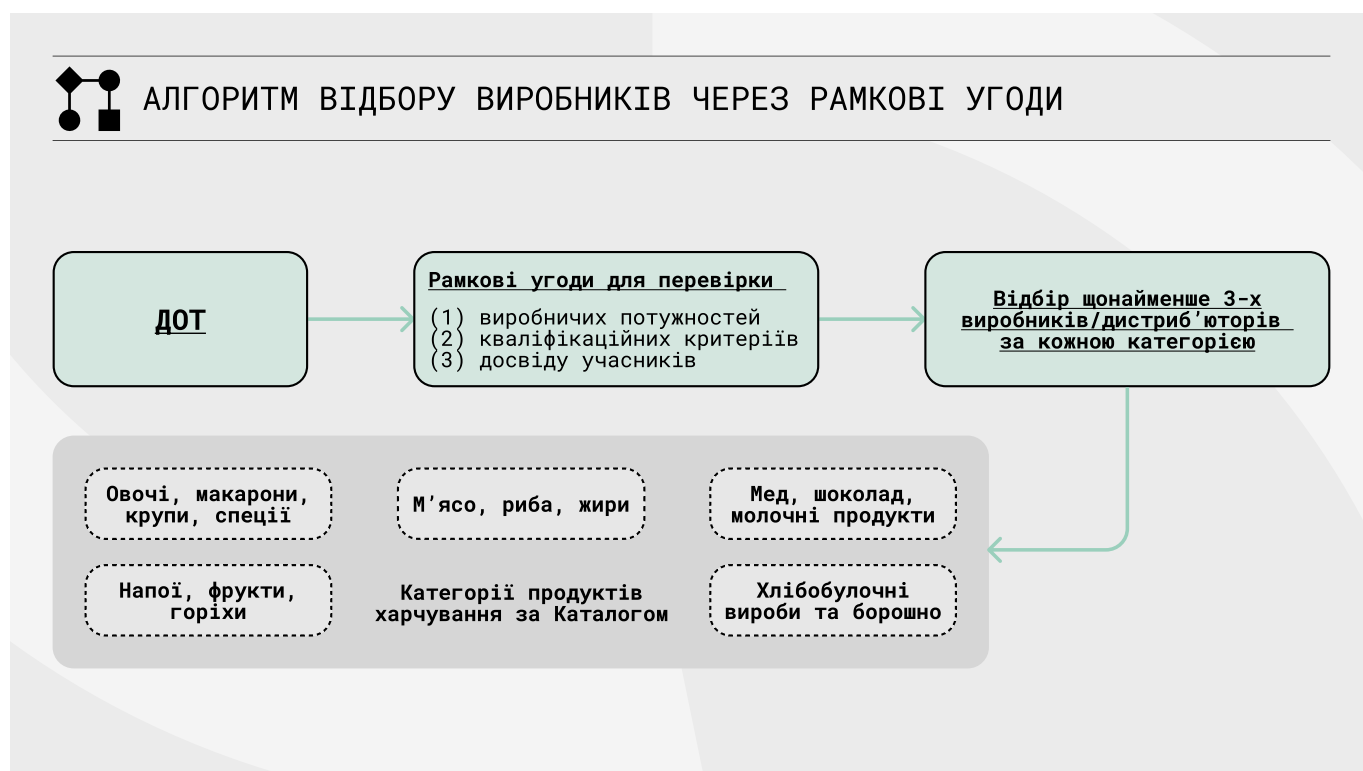
У разі виявлення товарів неналежної якості, фальсифікату або суттєвої недопоставки, представники в/ч складають Акт про порушення в електронній системі. Алгоритм реагування передбачає заміну невідповідної продукції протягом 24 годин коштом постачальника. Крім того, застосовуються фінансові санкції: за неякісний товар передбачено штраф у розмірі 100% його вартості, а в разі фальсифікації – штраф у розмірі 40 мінімальних заробітних плат. За порушення строку поставки оператор сплачує пеню від 0,1% (до 3 днів затримки) до 0,5% (понад 3 дні) за кожен день, а в разі прострочення понад 10 днів ДОТ додатково стягує штраф у розмірі 7% від вартості товару.

Завершальним етапом циклу є підписання Акта приймання товару в DOT-Chain, що стає підставою для здійснення розрахунків за поставлену продукцію.

ЯК ПРАЦЮЄ ПІЛОТНА МОДЕЛЬ ЗРЛ?

Практична реалізація пілотної моделі ЗРЛ передбачає поетапну побудову ланцюга постачання. Усі нововведення впроваджені через внутрішні нормативні документи та договірну базу ДОТ – без внесення змін до законодавства та підзаконних актів на рівні КМУ, МОУ, ЗСУ тощо.

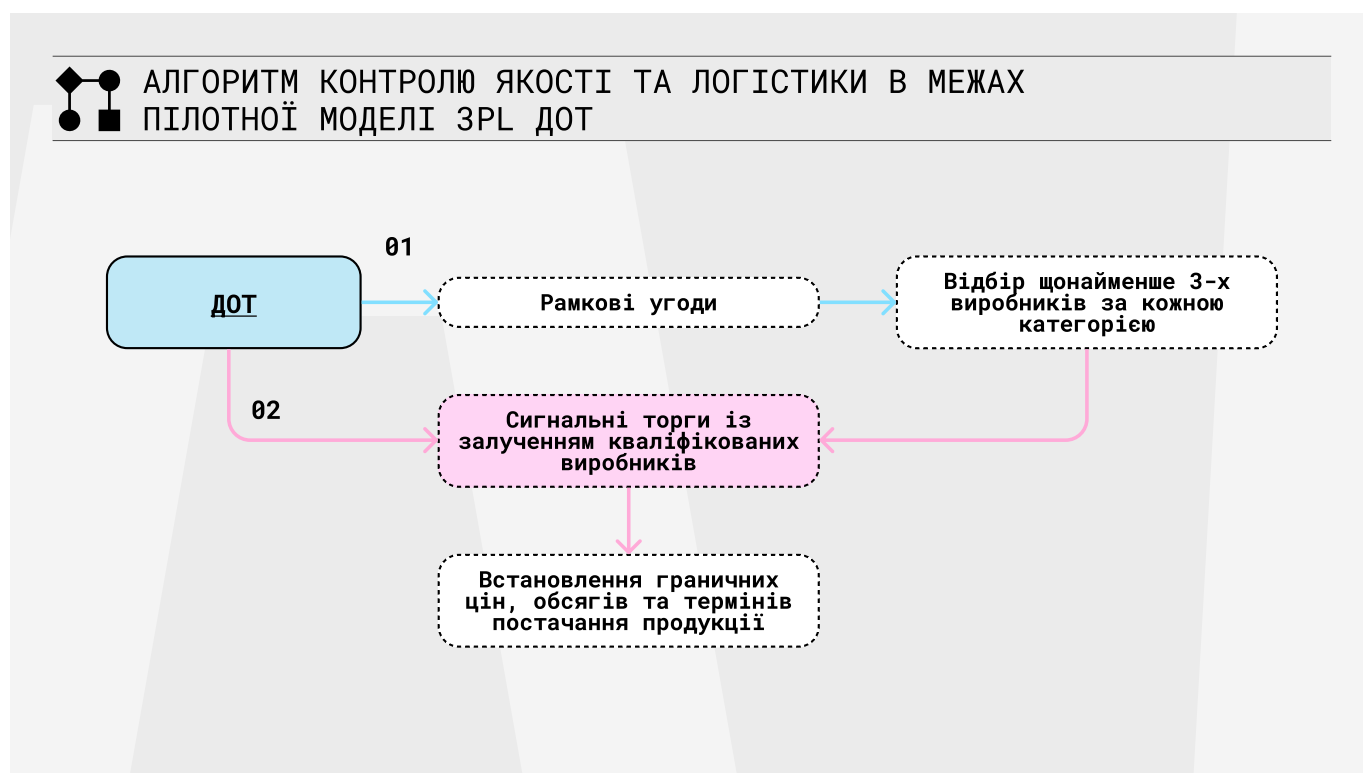
РАМКОВІ УГОДИ



На першому етапі проходить кваліфікаційний відбір виробників/дистриб'юторів за п'ятьма категоріями продуктів (овочі, м'ясо, молочна продукція тощо). Це відбувається шляхом укладення закритих рамкових угод, у межах яких перевіряють виробничі потужності, кваліфікаційні критерії та досвід учасників. Рамкові угоди водночас не передбачають подальшого укладення контрактів між ДОТ та виробниками/дистриб'юторами.

Так, застосування механізму рамоквих угод дозволяє ДОТ верифікувати виробничі потужності та досвід учасників ще до початку етапу торгів, що мінімізує ризики залучення недобросовісних посередників. Це спрощує операційну діяльність логістичного оператора, який отримує доступ до переліку підтверджених постачальників, знижуючи ризики зриву поставок на етапі комплектування замовлень. Водночас такий формат обмеження конкуренції створює ризики цінових змов у категоріях продукції, де кваліфікацію пройшла обмежена кількість гравців, оскільки загроза появи нових учасників протягом дії рамки відсутня.

СИГНАЛЬНІ ТОРГИ



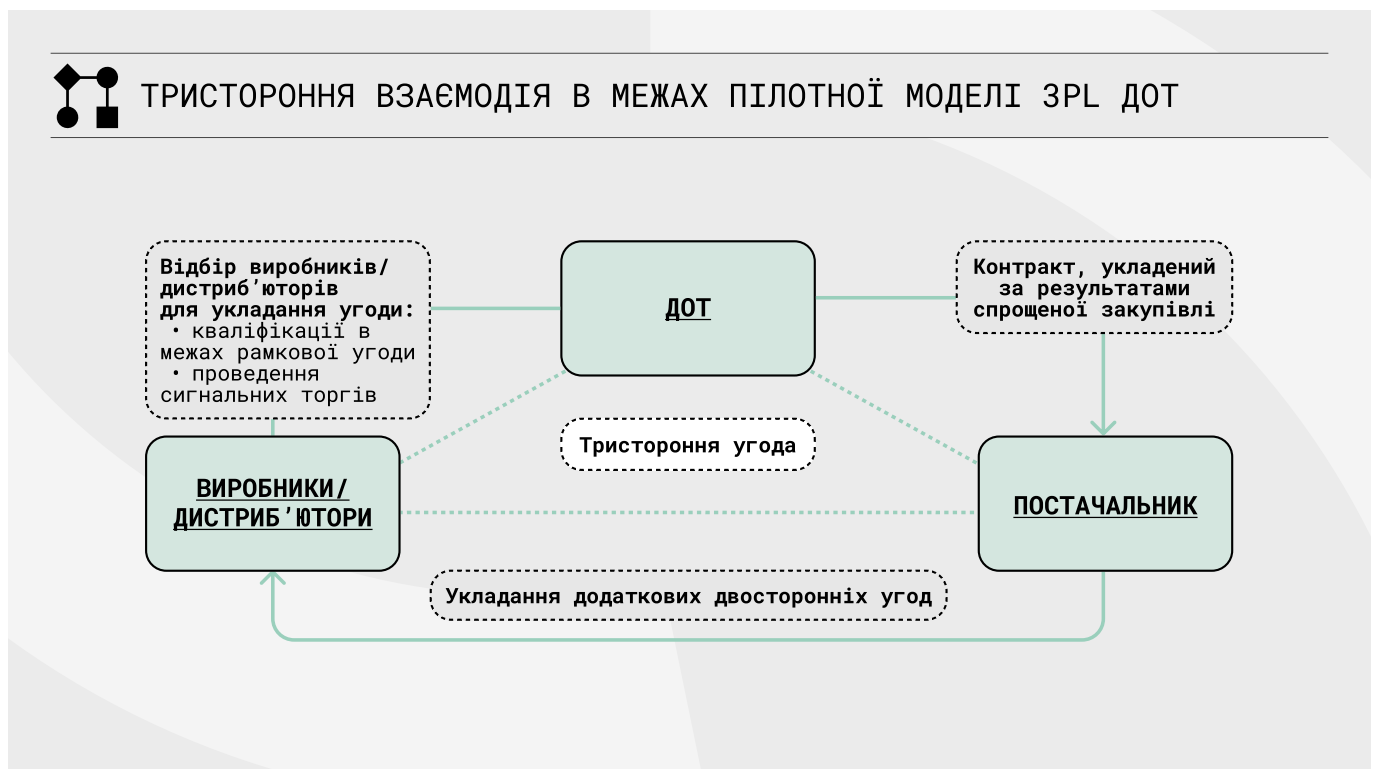
На основі кваліфікаційного відбору агенція формує пул виробників/дистриб'юторів – щонайменше трьох у кожній категорії, із залученням яких ДОТ проводить сигнальні торги¹³. Таку процедуру 2020 року вперше застосувало ДП «Медичні закупівлі України»¹⁴. Це процес, під час якого замовник визначає актуальну ціну на продукти за допомогою електронного аукціону в межах системи Prozorro. Сигнальні торги дозволяють замовнику зафіксувати реальну очікувану вартість товарів та підтвердити готовність виробників/дистриб'юторів здійснювати постачання за встановленими в результаті граничними цінами протягом визначеного періоду. Фактично цей інструмент стає альтернативою класичному підходу, за якого гранична ціна розраховується за сталою математичною формулою. Відтак, саме цей етап є вирішальним для визначення виробників/дистриб'юторів, що виготовлятимуть товар у межах моделі.

Варто зауважити, що в межах чинного законодавства про публічні закупівлі така процедура наразі не передбачена. Зокрема, частина 4 статті 4 Закону України «Про публічні закупівлі» не містить інструментів аналізу ринку у формі проведення окремих торгів без подальшого укладення договору. З погляду подальшого розвитку моделі, чітке нормативне визначення правового статусу сигнальних торгів у формуванні ціни товарів могло б зменшити ризики неоднозначного тлумачення в разі судового розгляду та посилити правову визначеність усієї конструкції.

ЛОГІСТИЧНИЙ ОПЕРАТОР (ЗРЛ)

Водночас із процесами відбору виробників/дистриб'юторів ДОТ проводить спрощені закупівлі для контрактування логістичного оператора на Prozorro. Далі агенція та оператор підписують двосторонній договір про закупівлю. У пілотній моделі ЗРЛ логістичний оператор виступає центральною ланкою, яка реалізує сервісну складову забезпечення: адміністрування закупівель у різних виробників/дистриб'юторів, оплату товарів, а також їх зберігання, фасування, брендування та доставку до в/ч. Крім цього, процес комплектування продуктових наборів відбувається безпосередньо на складах оператора, де на основі заявок від в/ч здійснюється комплектування продукції різних виробників/дистриб'юторів у єдині партії.

Таким чином, логістичний оператор повинен закуповувати продукцію виключно в попередньо відібраних ДОТ виробників/дистриб'юторів у межах очікуваної вартості, встановленої на сигнальних торгах. Такий обов'язок прямо передбачає договір з агенцією. Завершальним елементом моделі є укладення тристоронніх договорів між ДОТ, виробниками/дистриб'юторами та логістичним оператором. У цих документах фіксують обсяги поставок, умови транспортування та відповідальність сторін.



Головною відмінністю піотної моделі ЗРЛ є відхід від класичного підходу до автономності постачальника у формуванні ланцюга контрагентів. Якщо в традиційній моделі закупівель за Каталогом постачальник самостійно визначає, у кого закуповувати продукцію, то в пілотному проєкті ЗРЛ – виробників/дистриб'юторів обирає ДОТ.

Водночас відповідно до абзацу третього пункту 1.4 Договору про співпрацю сторони передбачили можливість додаткового врегулювання фінансових аспектів в окремих угодах між постачальником та виробником/дистриб'ютором. Такий підхід дозволяє адаптувати цінові параметри, умови оплати та інші грошові зобов'язання до ринкових змін без необхідності перегляду основних умов співпраці.

Відтак оператор далі входить у двосторонні відносини з виробниками/дистриб'юторами для забезпечення поставок, прямого контролю якості та ціноутворення. Це положення договору забезпечує гнучкість договірної моделі. Оскільки Договір про співпрацю не фіксує базису постачань, термінів виконання зобов'язань та цін продукції, логіст може зафіксувати ці аспекти саме на рівні двосторонніх угод.

Також можливим є встановлення додаткових гарантій якості та вчасного виконання зобов'язань виробником/дистриб'ютором, що має мінімізувати ризики перед замовником. Так, пілотна модель 3PL передбачає укладення двох типів договорів: (1) державного контракту про закупівлю між замовником (ДОТ) та логістом-постачальником (далі – «Договір про закупівлю») і (2) договору про співпрацю між замовником, логістом-постачальником та виробником/дистриб'ютором продукції (далі – «Договір про співпрацю»).

ЦІНА ПРОДУКТОВОГО НАБОРУ ТА РОЗРАХУНКИ З ВИРОБНИКАМИ



Пілотна модель 3PL передбачає і запровадження сервісної складової. Вона є частиною ціни товару за Договором про закупівлю та включає витрати постачальника, що пов'язані з процесом закупівлі продуктів харчування (без урахування їхньої фактичної ціни), а також із комплектацією, зберіганням, транспортуванням, фасуванням, брендуванням та іншими процесами. Сервісна складова включається до ціни товару лише за умови відвантаження через розподільчий центр постачальника¹⁵.

Відповідно до контракту між постачальником та ДОТ логістичний оператор отримує оплату від ДОТ як за сам товар, так і за сервісну послугу. Винагорода за безпосередні функції оператора становить не більше ніж 14,5% від вартості комплекту самих продуктів. Надалі суми за самі продукти постачальник має перерахувати виробникам/дистриб'юторам.

У 2025 році порогове значення сервісної складової ДОТ встановлювали шляхом аналізу комерційних пропозицій від потенційних операторів для формування очікуваної вартості послуг. Такий підхід змінять у 2026 році. Водночас відсутність деталізованої методики розрахунку собівартості логістики створює ризик непрозорого формування цієї ціни, що може нівелювати антикорупційний ефект розділення вартості товару та послуг.

Фінансовий алгоритм передбачає оплату державою ціни продуктів та сервісної складової логісту, який протягом десяти днів зобов'язаний перерахувати частину коштів виробникам/дистриб'юторам.

Оплата за послуги логіста не нараховується у випадках, коли хлібобулочна продукція доставляється напряму від виробника/дистриб'ютора у в/ч. При цьому логіка моделі та Договір про співпрацю зобов'язують постачальника закуповувати продукти у виробника/дистриб'ютора за цінами, що не перевищують граничних показників, визначених за результатами сигнальних торгів та встановлених на відповідний період.

ЯК ПІЛОТНУ МОДЕЛЬ 3PL РЕАЛІЗУВАЛИ В КИЄВІ ТА ОБЛАСТІ?

Перша спроба реалізувати пілотну модель 3PL відбулася у грудні 2024 року. Йдеться про закупівлю з очікуваною вартістю 3,19 млрд грн. Тендер передбачав постачання 20,6 млн продуктових комплектів та 4050 наборів для тварин і мав охопити: м. Київ, Київську, Вінницьку, Житомирську, Черкаську та Кіровоградську області. Концепція вже базувалася на окремому відборі виробників/дистриб'юторів для 75% основних категорій продуктів, яких надалі мали контракувати обрані постачальники через систему тристоронніх угод та контроль у розподільчих центрах.

Однак через відсутність пропозицій від ринку вже наприкінці грудня агенція була змушена внести істотні зміни в модель та умови закупівлі. Територію реалізації пілоту обмежили Києвом та областю, кількість рамкових угод розширили з 5 до 8 категорій, а також запровадили відбір усіх 360 позицій Каталогу через сигнальні торги. Такі корективи внесли після додаткових консультацій із логістичними операторами та дистриб'юторами.

У січні 2025 року ДОТ розпочав сигнальні торги загальною очікуваною вартістю 136,67 млн грн¹⁶ (параметри закупівлі передбачають також і зазначення обсягів товару), які формально слугували інструментом визначення актуальних ринкових цін у межах пілотної моделі 3PL. Проведені процедури мали на меті сформувати цінову основу для майбутнього тристороннього договору, базуючись на пропозиціях потенційних виробників/дистриб'юторів. Проте практична реалізація зіштовхнулася з низькою результативністю тендерів: учасники подали цінові пропозиції лише на 21 вид продукції з 56 оголошених.

Надалі в січні 2025 року в межах пілотного проєкту 3PL, запущеного до 29 червня 2025 року, реалізували спрощену закупівлю для вибору логістичного оператора на суму 1,43 млрд грн. Договір передбачає постачання 9,3 млн комплектів за ціною 154,20 грн за одиницю, з них 131,91 грн становить продукція, а 22,29 – сервіс оператора. Переможцем стало ТОВ «Ют компанії» – підприємство з Дніпра, що входить до групи «Ольвія» Руслана Шостака та Валерія Кіптика – власників великих торгових мереж «Eva» та «Varus». Під час тендеру за цей контракт змагалися дві компанії.

Окрім «Ют компанії», свою пропозицію в 135,54 грн за комплект подало ТОВ «Понтем.Уа», проте її відхилили через невідповідність документів щодо наявності необхідної кількості складських приміщень та автотранспорту. Практична реалізація контракту перейшла в активну фазу навесні: у березні 2025 року почалися перші надходження товарів на розподільчі центри¹⁷. Втім, уже у квітні 2025 року додатковою угодою¹⁸ обсяги постачань були скорочені до 6 млн наборів вартістю 934 млн грн. У липні ДОТ повідомив про завершення першого етапу впровадження пілотної моделі 3PL: згідно з даними агенції, за період дії проєкту вдалося поставити 5,56 млн кг продуктів¹⁹ – 2,37 млн наборів вагою близько 2,35 кг кожен²⁰. Прикметно, що в листопаді – через 4 місяці після планового завершення постачань – агенція уклала додаткову угоду²¹ про зменшення обсягів закупівлі до 4 млн комплектів. Водночас після цінового моніторингу поточних середніх цін на продукти вартість кожного набору зросла з 154,20 грн до 156–161,28 грн.

У межах пілотного проєкту 3PL в Києві та області до ланцюга постачання включили 53 українських підприємства, чия продукція є впізнаваною та загальнодоступною для широкого кола споживачів. Зі слів ДОТ, такий підхід спрямований на те, щоб забезпечення у війську за своїми характеристиками не відрізнялося від харчування, до якого військовослужбовці звикли у цивільному житті²².

Згідно з переліком обраних ДОТ виробників/дистриб'юторів^{23 24}, агенції вдалося залучити до ланцюга постачання низку великих гравців ринку та впізнаваних брендів. Так, наприклад, до пілотної моделі ЗРЛ увійшли такі лідери галузей, як «Київхліб», компанія «Люстдорф» із брендами «Селянське» та «На здоров'я», а також «Лакталіс-Україна» (President, «Дольче», «Лактонія»). Окрім них, у переліку присутні світовий лідер з експорту соняшникової олії «Кернел-трейд», один із найбільших виробників яєць «Ясенсвіт», чайно-кавова компанія «Мономах» та кондитерська фабрика «Житомирські ласощі».

Водночас інформація ДОТ про обраних виробників/дистриб'юторів продукції та товарні складові – деталізацію оплат за кожен вид товару та прямі угоди з постачальниками – залишається закритою; доступними є лише дані про розцінений каталог із граничними цінами, що визначили за результатами сигнальних торгів.

КОНТРОЛЬ ЯКОСТІ ТА ЗАПРОВАДЖЕННЯ РОЗПОДІЛЬЧИХ ЦЕНТРІВ

Ключовим елементом нової логістичної архітектури є впровадження розподільчих центрів як обов'язкової проміжної ланки між виробником/дистриб'ютором та кінцевим отримувачем. У традиційній моделі продукти надходили до в/ч напряду від постачальника, що нівелювало можливість незалежної оцінки якості товару до моменту його фактичного приймання на місці. Розподільчий центр виконує роль фільтра, де здійснюється перевірка супровідної документації, лабораторного контролю якості та оцінка відповідності товару вимогам.

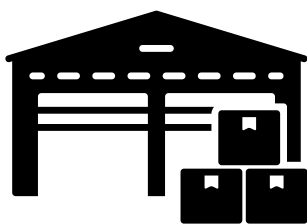
Така організація контролю дозволяє виявляти невідповідності або фальсифікат ще на етапі надходження продукції від виробника/дистриб'ютора, запобігаючи потраплянню неякісного товару безпосередньо до в/ч.



РОЛЬ РОЗПОДІЛЬЧОГО ЦЕНТРУ В СИСТЕМІ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ

ПЕРЕВАГИ:

- Виявлення неякісної продукції на етапі, що передуює відвантаженню у війська.
- Зниження ризиків маніпуляцій з обсягами фактично відвантаженого товару.
- Можливість проведення контролю якості товару безпосередньо представниками ДОТ

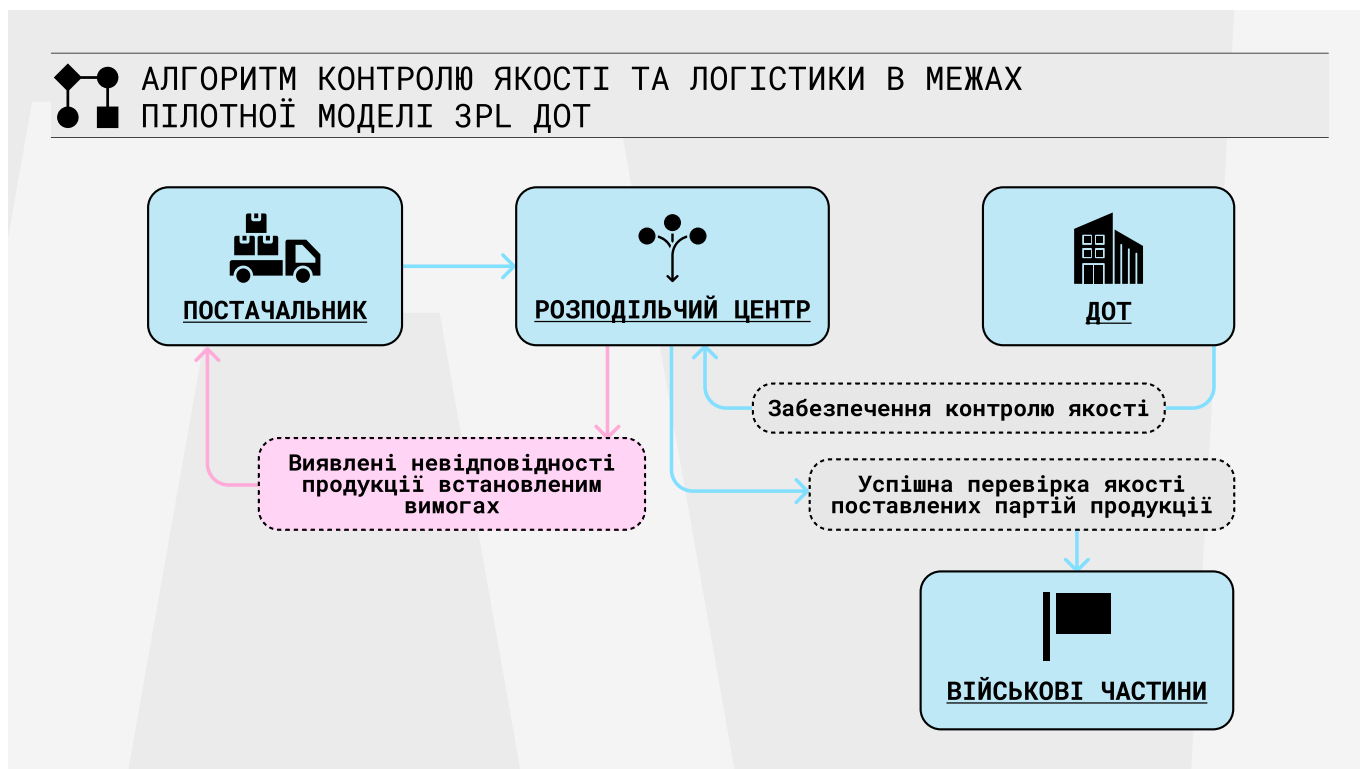


НЕДОЛІКИ:

- Концентрація великих обсягів продукції є безпеково вразливою.

ПРОЦЕДУРА ВЕРИФІКАЦІЇ ТА ПРИЙМАННЯ ПРОДУКЦІЇ

Доставка партій здійснюється на спецтранспорті з фіксацією температурних режимів. Приймання товару на обласному розподільчому центрі передбачає верифікацію кожної партії за переліком критеріїв. Спершу перевіряють санітарні книжки та повний пакет документів, включно з результатами лабораторних досліджень. Окремо оцінюють зовнішній вигляд продукції, цілісність пакування, наявність маркування виробника/дистриб'ютора та відповідність терміну придатності. Також проводиться звірка фактичної вартості з показниками, що зафіксовані в договорі. Обсяг вибірки для перевірки визначається як фіксована кількість одиниць від загального обсягу транспортної тари в партії. Модель передбачає наявність допустимого відсотка браку, показник якого варіюється залежно від конкретної категорії продуктів. Лише після проходження всіх етапів верифікації та підтвердження відповідності якості товар приймається на зберігання для подальшої комплектації та відправки через розподільчий центр логістичного оператора.



Договір надає замовнику (ДОТ) право здійснювати контроль не лише на стадії приймання продукції, але й на попередніх етапах ланцюга постачання, включно з контролем отримання товару логістом-постачальником від виробника/дистриб'ютора, витребуванням дозвільної та нормативної документації, проведенням аудитів виробничих потужностей та відбором зразків продукції для лабораторних досліджень.

Також ДОТ дозволяється залучити до перевірок державні органи та акредитовані лабораторії. Сукупність таких прав істотно виходить за межі класичної моделі контролю в договорах поставки, де роль замовника зазвичай обмежується санкціями у разі виявлення недоліків уже після доставки.

КОНТРОЛЬНІ ПОВНОВАЖЕННЯ ЗАМОВНИКА

Особливої уваги заслуговують контрольні повноваження замовника, що поширюються не лише на якісні характеристики продукції, але й на фінансові та організаційні аспекти, зокрема своєчасність розрахунків між постачальником і виробником/дистриб'ютором, контроль постачання та виконання зобов'язань виробників/дистриб'юторів та логіста.

Втім, за даними ДОТ, існують і випадки, коли логіст затримував оплату виробникам за поставлену продукцію. Наявність таких порушень підтверджують матеріали судової справи між логістичним оператором ТОВ «Ют компанії» (код ЄДРПОУ: 45351684) та ПАТ «Юрія», відоме як бренд «Волошкове поле» (код ЄДРПОУ: 00447853) про стягнення боргу за товар сумою 3,27 млн грн²⁵, який уже поставили. Схожі позови подали також ТОВ «Укрриба компанії» (код ЄДРПОУ: 43403363)²⁶ та ТОВ «Черкаський м'ясокомбінат» (код ЄДРПОУ: 44785285)²⁷: заборгованість «Ют компанії» перед виробниками складала 33,79 млн грн та 1,25 млн грн відповідно. З метою мінімізації подібних фінансових ризиків та захисту виробників/дистриб'юторів від затримок оплати, ДОТ запровадив механізм банківських акредитивів. Цей інструмент гарантує цільове використання коштів: оплата логісту за виконаний контракт стає можливою лише за умови підтвердження розрахунків із безпосередніми виробниками/дистриб'юторами продукції.

За запитом виробника/дистриб'ютора ДОТ також може моніторити виконання платіжних зобов'язань логіста-постачальника та застосовувати до нього санкції: як-от зупинити виплати за контрактом або припинити нові замовлення до повного виконання логістом зобов'язань перед виробником/дистриб'ютором. Крім того, агенція має право на одностороннє розірвання договору та застосування обмежувального заходу у вигляді відмови від встановлення будь-яких господарських відносин із постачальником у майбутньому.

У сукупності це формує модель, у якій замовник виступає не лише контролером результату закупівлі, а й активним регулятором процесу виконання зобов'язань на всіх етапах ланцюга постачання. Це об'єктивно звужує автономність постачальника та змінює баланс між договірною відповідальністю й управлінським впливом порівняно з типовими моделями державних закупівель. Водночас це дає замовнику повноваження діяти проактивно з метою превентивного усунення ризиків виконання контракту.

РОЗШИРЕННЯ РОЛІ СИГНАЛЬНИХ ТОРГІВ – ФОРМУВАННЯ ЦІНИ

Окрему увагу в межах Договору про співпрацю привертає блок положень, що регулює порядок розрахунків за продукцію. Постачальник здійснює оплату товару виробнику/дистриб'ютору у строк, визначений сигнальними торгами, але не пізніше десяти календарних днів із моменту оплати замовником вартості продукції (п. 2 Додатку № 2 до Договору про співпрацю). Така конструкція розрахунків є нетиповою для класичних договірних моделей поставки та актуалізує питання щодо ролі сигнальних торгів у формуванні не лише цінових, а й фінансових параметрів взаємодії сторін.

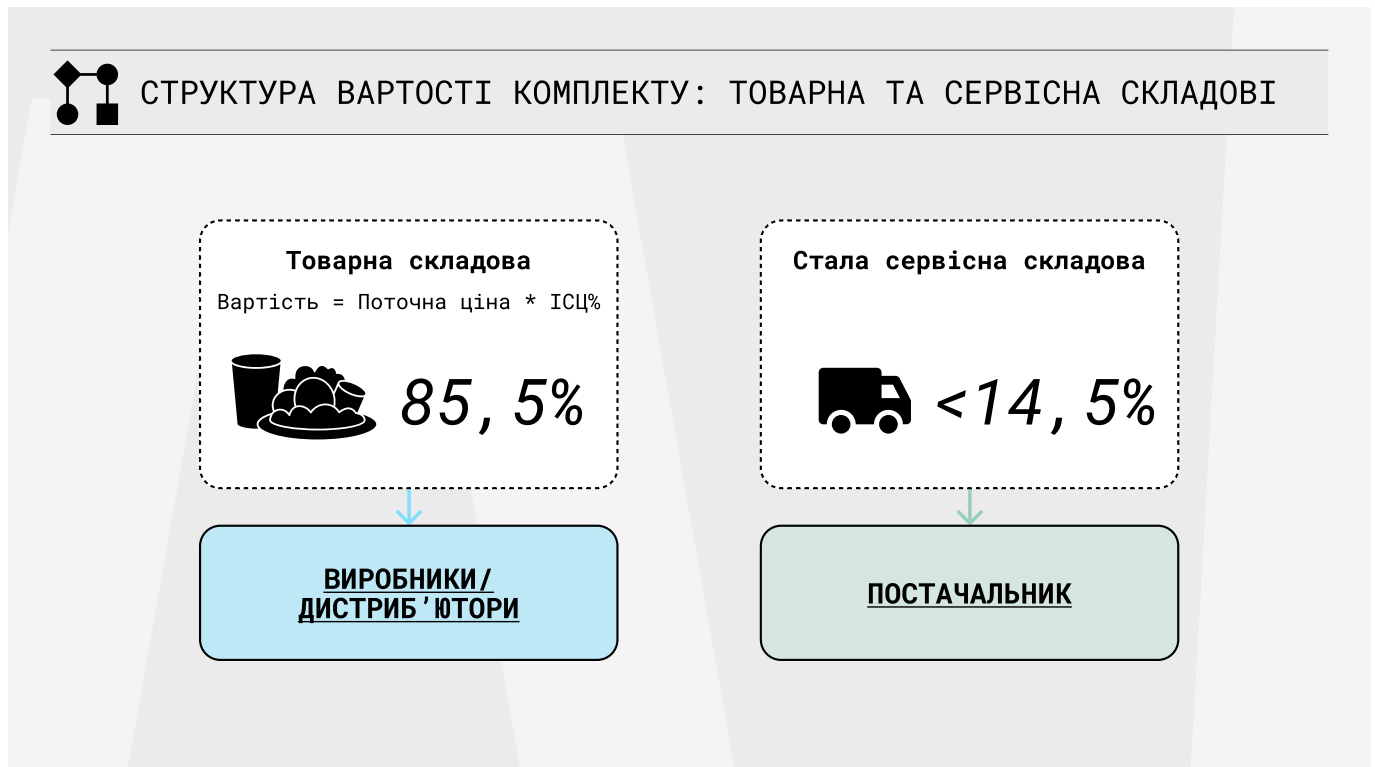
З огляду на те що сигнальні торги первинно позиціонуються як інструмент цінового орієнтування, їх використання для визначення строків оплати розширює їхню функцію в межах пілотної моделі ЗРЛ.

Це може розглядатися як елемент щільнішої координації з боку ДОТ відносин між постачальником і виробником/дистриб'ютором, ніж це характерно для традиційних закупівельних конструкцій. Відповідно до пункту 1.4 Договору про співпрацю, фінансові аспекти, включно із цінами, умовами оплати та іншими грошовими зобов'язаннями можуть регулюватися в окремих угодах між постачальником та виробником/дистриб'ютором. Це положення забезпечує гнучкість договірної моделі та дозволяє сторонам адаптувати свої приватноправові відносини до конкретних товарних груп або умов поставки.

Разом із тим, у контексті державних закупівель така багаторівнева договірна конструкція ускладнює прозорість фактичних умов руху товару та коштів, оскільки істотні параметри поставки можуть бути винесені за межі тристоронньої угоди. Наявність такої дискреції підтверджує рамкову природу договору про співпрацю та залишає простір для деталізації приватноправових відносин між комерційними суб'єктами поза межами тристоронньої угоди.

МЕХАНІЗМ ПЕРЕГЛЯДУ ЦІНИ ТА РОЗПОДІЛ ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ

Договір про закупівлю прямо закріплює можливість коригування ціни продуктового компоненту як на підставі зміни індексу споживчих цін, так і за результатами проведення додаткових сигнальних торгів. Це дозволяє адаптувати цінові параметри продукції до динаміки ринку та фактичних умов постачання. Такий підхід формально забезпечує гнучкість ціноутворення щодо власне товару та знижує ризик розриву між ціною в контракті й ринком.



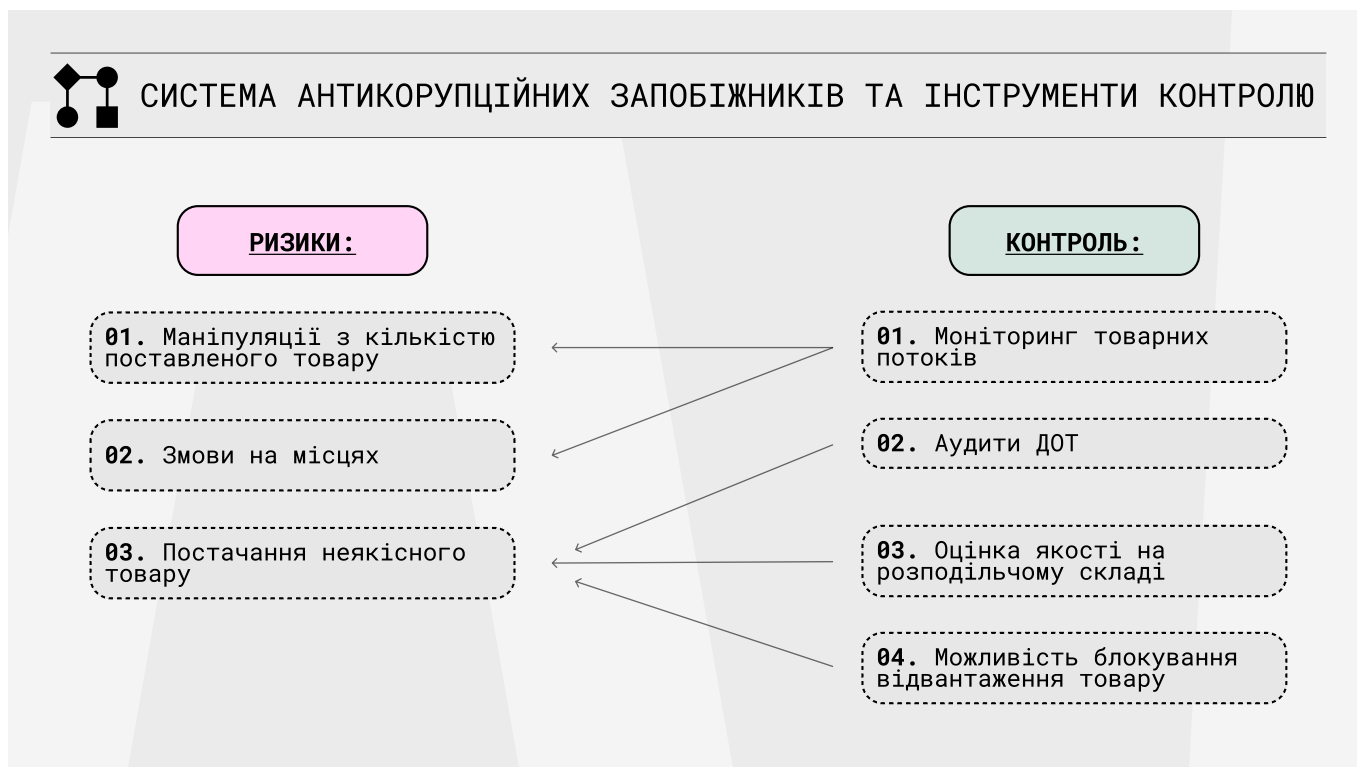
Водночас такий підхід формує структурну асиметрію між товарною та сервісною складовими у контракті. Товарна частина ціни є «рухомою» та коригується з урахуванням макроекономічних показників і результатів сигнальних торгів, тоді як сервісна частина залишається фіксованою протягом усього строку дії договору. За відсутності механізмів її перегляду така конструкція означає, що будь-яке зростання витрат на логістику, зберігання, транспортування, персонал чи інші операційні процеси фактично повністю поглинається логістом-постачальником.

З погляду розподілу ризиків, модель має обмежену економічну адаптивність: вона реагує на ринкові коливання лише в частині вартості товару, тоді як сервісна складова залишається статичною. У поєднанні з обмеженим впливом на вибір виробників/дистриб'юторів та цінові параметри продукції така асиметрія може впливати на довгострокову стійкість моделі, особливо в умовах інфляційного тиску або зростання логістичних витрат. У межах пілотного проєкту 3PL це може розглядатися як допустимий елемент тестування нової архітектури закупівель.

Однак у разі масштабування моделі на національний рівень та збільшення строків контракту питання балансу між динамікою товарної ціни та статичністю сервісної складової потребуватиме додаткового нормативного або договірної вдосконалення, зокрема через встановлення меж індексації вартості сервісу.

АНТИКОРУПЦІЙНИЙ МОНІТОРИНГ ТА ПРЯМИЙ АУДИТ

Важливою антикорупційною складовою цієї моделі є створення системи моніторингу товарних потоків. Використання розподільчих центрів дозволяє замовнику зіставляти обсяги продукції, що фактично відвантажуються зі складу, із даними в Актах приймання-передачі. Це великою мірою зменшує ризики маніпуляції кількістю товару та змови на місцях. Додатковою гарантією прозорості є присутність представників ДОТ під час перевірок якості на складах. Такий контроль дозволяє замовнику оперативно реагувати на відхилення від стандартів ще до моменту формування партій на доставку.



У пілотній моделі 3PL замовник отримує можливість оперативного впливу на рух товару: забороняти постачальнику приймати продукцію від конкретного виробника/дистриб'ютора, блокувати відвантаження товару отримувачу в разі обґрунтованої підозри щодо неналежної якості продуктів, ініціювати припинення співпраці з виробником/дистриб'ютором та застосування оперативно-господарських санкцій. Фактично договір про співпрацю наділяє замовника інструментами прямого втручання у виконання приватноправових зобов'язань між постачальником і виробником/дистриб'ютором, хоча формально замовник навіть може не бути стороною окремих договорів поставки, укладених між логістом-постачальником та виробником/дистриб'ютором. Крім того, ДОТ може здійснювати прямий аудит потужностей, на яких виробляється або зберігається товар. Згідно з умовами договору, замовник може проводити перевірки виробничих та складських приміщень не лише безпосереднього постачальника, а й усіх субпідрядних організацій, залучених до виконання контракту.

Ефективність такого підходу підтверджується рівнем задоволеності кінцевих споживачів: згідно з відповіддю ДОТ, наданою на запит StateWatch²⁸, результати неофіційного опитування 1187 військовослужбовців, які отримували харчування за піотною моделлю 3PL, свідчать про позитивну оцінку якості раціону 90% респондентів.

СТАТУС ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЛОГІСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА

Пілотна модель 3PL зберігає низку ключових рис, що притаманні типовій конструкції державної закупівлі продуктового набору за Каталогом. Насамперед головною відповідальною особою за постачання продукції залишається єдиний постачальник, з яким ДОТ укладає державний контракт (договір). У публічній комунікації пілотної моделі 3PL такого постачальника часто ідентифікують як логістичного оператора^{29 30}, однак за умовами державного контракту саме він здійснює повну поставку продукції та несе відповідальність перед ДОТ за її належну якість, своєчасність і повноту. Варто зазначити, що оскільки виробники/дистриб'ютори не є сторонами основного Договору про закупівлю, він не встановлює прямо жодних зобов'язань для них, а лише визначає порядок взаємодії логіста з ними.

Прикметно, що логістичний оператор виступає єдиним суб'єктом відповідальності перед замовником, навіть якщо фактичне порушення виникло на етапі виробництва продукції.

Наприклад, під час перевірки якості товару на розподільчому центрі штраф у розмірі 10 мінімальних заробітних плат стягується саме з постачальника в разі перешкодження відбору зразків або «хибних викликів» – зокрема при відсутності виробника/дистриб'ютора, заявленої партії, маркування чи документів. Окремі положення Договору про співпрацю покладають відповідальність за ризики порушень із боку виробника/дистриб'ютора саме на логіста.

СПЕЦИФІКА РОЗПОДІЛУ ТА МІНІМІЗАЦІЇ ТОВАРНИХ РИЗИКІВ

У межах пілотної моделі 3PL товарні ризики формально розподілені в класичний для поставки спосіб: до моменту передання продукції логісту-постачальнику відповідальність несе виробник/дистриб'ютор, а після приймання товару – постачальник перед замовником. Проте через обмежені можливості впливу на вибір виробника/дистриб'ютора, цінові параметри та обсяги, товарний ризик постачальника об'єктивно підвищується. За таких умов логіст опиняється в ситуації, що може нести ризики через обставини, що значною мірою не контролюються ним на етапі закупівлі продукції.

Така конструкція спонукає постачальника до впровадження захисних механізмів у відносинах із виробниками/дистриб'юторами. Хоча зміст додаткових двосторонніх договорів між логістом та виробниками/дистриб'юторами не оприлюднюється, логіка побудови бізнес-процесів передбачає мінімізацію загрози через розподіл відповідальності.

Фактично оператор має можливість убезпечити себе шляхом дзеркального відображення санкцій замовника у власних угодах із постачальниками продукції. Таким чином вибудовується внутрішня система контролю, де виробник/дистриб'ютор несе пряму фінансову відповідальність перед оператором за порушення, виявлені на етапі перевірки в розподільчому центрі або під час контрольних заходів замовника.

Утім попри такі умови для логіста, попередня практика довела ризикованість повної автономності постачальника, яка часто призводила до непрозорих ланцюгів постачання та демпінгу за рахунок якості. Натомість з огляду на високу фінансову та репутаційну відповідальність оператора в пілотному проєкті 3PL, він стає прямо зацікавленим у співпраці з перевіреним пулом контрагентів. Використання виробників/дистриб'юторів, чия кваліфікація та потужності вже підтверджені ДОТ, дозволяє логісту змістити фокус на ефективний контроль процесів та забезпечення безперебійного надходження якісного товару.

ПРАВОВА ПРИРОДА ТА АРХІТЕКТУРА ДОГОВОРУ ПРО СПІВПРАЦЮ

Саме через Договір про співпрацю забезпечується залучення виробників/дистриб'юторів товару задля подальшого виконання логістом-постачальником зобов'язань перед ДОТ. Правова природа Договору про співпрацю є комплексною та не зводиться до жодної з класичних конструкцій у чистому вигляді. Сам Договір про співпрацю прямо визначає, що він не є договором про публічну закупівлю та не підпадає під регулювання законодавства у сфері публічних закупівель.

Певної невизначеності правовій природі Договору про співпрацю надає те, як він визначається в Державному контракті. Там він розглядається як тристороння угода, що має характер попередньої домовленості та слугує для визначення загальних принципів взаємодії між замовником, логістом-постачальником і виробником/дистриб'ютором. Таке формулювання тяжіє до рамкових або організаційних договорів, які не встановлюють безпосереднього обов'язку передати товар чи здійснити оплату, але фіксують намір сторін у майбутньому.

Водночас текст договору про співпрацю не містить низки положень, які є типовими та істотними для договору поставки. Зокрема, у ньому відсутня чітка регламентація базису поставки, умов переходу ризиків, детального порядку приймання продукції, відповідальності за прострочення поставки або невиконання зобов'язань у розрізі конкретних партій товару. Така фрагментарність регулювання дозволяє припустити, що для практичної реалізації поставок між постачальником-логістом та виробником/дистриб'ютором можуть укладатися додаткові договори або угоди з конкретизацією умов.

АДАПТАЦІЯ МОДЕЛІ ДО ВИМОГ ЗАКОНОДАВСТВА ТА ВИКЛИКИ ПРОЗОРОСТІ

Загалом, Договір про співпрацю слід розглядати як спробу сформуванню правову конструкцію для реалізації пілотного проєкту ZPL в умовах чинних обмежень закупівельного законодавства. Згідно з Законом України «Про публічні закупівлі», договір про закупівлю має двосторонній характер і укладається між замовником та одним учасником. Закон не передбачає можливості укладення тристоронніх договорів у межах однієї закупівлі, зокрема із розподілом функцій постачання між різними суб'єктами (виробником/дистриб'ютором і логістом). Альтернативні моделі – зокрема проведення окремих процедур закупівлі виключно для логістичних послуг – не завжди придатні для оперативних і масштабних ланцюгів постачання, особливо для потреб Сил оборони. У цьому контексті договір про співпрацю фактично виконує роль допоміжного інструменту, який дозволяє інтегрувати виробників/дистриб'юторів у виконання контракту без формального відступу від двосторонньої моделі закупівлі.

Водночас обрана договірна архітектура має і зворотний бік. Поєднання в межах однієї моделі контракту агенція-постачальник та багаторівневої системи договорів про співпрацю ускладнює прозорість фактичного руху товару та коштів. Оскільки угода про співпрацю не є договором про публічну закупівлю, на нього не поширюються вимоги щодо розкриття інформації, характерні для закупівельних процедур. У результаті з погляду підзвітності та зовнішнього контролю публікуються дані та умови контракту лише на рівні постачальника-логіста, тоді як інформація про конкретних виробників/дистриб'юторів та фактичні ціни товару залишається прихованою. Це не є порушенням законодавства, однак створює додаткові виклики для прозорості та суспільної довіри до механізмів постачання.

ЗМІНА ЛОГІКИ КОНТРОЛЮ ТА ПЕРСПЕКТИВИ МАСШТАБУВАННЯ ПІЛОТНОГО ПРОЄКТУ 3PL

Попри окремі елементи правової невизначеності та часткове винесення її складових за межі класичного підходу до закупівель, пілотна модель 3PL створює іншу логіку стимулів порівняно з традиційними процедурами. За умови, що ціна продукції формується окремим механізмом, конкуренція поміж логістами потенційно зміщується від змагання за найнижчу сукупну ціну до змагання за вартість сервісу та здатність якісно управляти ланцюгом постачання, включно із забезпеченням належної якості продукції на вході. У цій моделі логіст-постачальник є єдиною відповідальною стороною перед замовником і має прямий економічний інтерес отримувати від виробників/дистриб'юторів якісну продукцію. Саме він несе наслідки рекламаций, замін, затримок та санкцій у межах державного контракту. Водночас пілотна конструкція 3PL фактично формує додатковий рівень контролю в системі забезпечення якості. Якщо в типовій моделі замовник перевіряє результат уже на виході, то в пілотній 3PL – з'являється проміжна ланка – логіст, який зацікавлений у тому, щоб неналежна продукція не потрапляла до отримувача. У поєднанні з розширеними повноваженнями замовника в договорі про співпрацю (аудити, відбір зразків, блокування приймання/відвантаження, моніторинг виконання зобов'язань виробника/дистриб'ютора) це може підвищувати ймовірність своєчасного виявлення проблем із якістю та забезпечувати більш превентивний характер контролю, ніж у класичному підході.

Разом із тим, така архітектура означає, що більшість операційних і договірних ризиків концентрується на логісті. Він відповідає перед замовником за постачання та якість продукції, але має обмежений вплив на вибір виробників/дистриб'юторів та ціну. Це об'єктивно підвищує навантаження на постачальника та може впливати на готовність ринку брати участь у такій моделі в масштабах усієї країни. У зв'язку з цим постає питання масштабування пілоту: чи вдасться залучити за межами обмеженої географії (Київ та область) достатній пул логістичних операторів.

Втім, попри окреслені виклики, модель 3PL наразі залишається єдиним дієвим механізмом прямої взаємодії з українськими виробниками/дистриб'юторами, що не лише сприяє оптимізації кінцевої вартості продукції, а й надає замовнику реальні важелі контролю за якістю товарів безпосередньо на етапі їх виготовлення та відвантаження з виробничих потужностей.

РЕКОМЕНДАЦІЇ



Державному оператору тилу

- Запровадити оприлюднення агрегованих даних про виробників/дистриб'юторів, залучених до тристоронніх договорів про співпрацю, та деталізацію умов укладених з ними угод для підвищення прозорості ланцюга постачання.
- Розробити та впровадити механізм індексації або періодичного перегляду вартості сервісної складової для логістичних операторів з метою нівелювання інфляційних ризиків та підвищення стійкості моделі в довгостроковій перспективі.



Міністерству оборони України

- Нормативно закріпити статус та процедуру проведення сигнальних торгів у внутрішніх регламентах або ініціювати відповідні зміни до законодавства про публічні закупівлі для посилення правової визначеності моделі.
- Забезпечити перегляд та актуалізацію описів продуктів харчування, які закуповуються за Каталогом, що містять застарілі вимоги або не відповідають ринковим реаліям.



ЦЕ ДОСЛІДЖЕННЯ Є ЧАСТИНОЮ ПРОГРАМИ ПІДТРИМКИ ВІД СПЕЦІАЛЬНОГО РАДНИКА З ПИТАНЬ ОБОРОНИ ПОСОЛЬСТВА ВЕЛИКОЇ БРИТАНІЇ В УКРАЇНІ, ЯКУ ІМПЛЕМЕНТУЄ EDGE FOUNDATION ТА STATEWATCH.

ДОДАТКИ

Перелік виробників/дистриб'юторів, з якими ДОТ підписав тристоронні договори

№	Назва виробника/дистриб'ютора	Строк дії договору
01	ТОВ «Рибоконсервний завод «Південий»	11.02.2025 – 31.12.2025
02	ТОВ «Фабрика смаку»	12.02.2025 – 31.12.2025
03	ТОВ «Гарна страва Дніпро»	12.02.2025 – 31.12.2025
04	ТОВ «Агрогрейнекспорт»	11.02.2025 – 31.12.2025
05	ТОВ «Гала фудз»	12.02.2025 – 31.12.2025
06	ТОВ «Ют компанії»	12.02.2025 – 31.12.2025
07	ДП «Лакталіс-Україна»	18.02.2025 – 31.12.2025
08	ТОВ «Люстдорф»	12.02.2025 – 31.12.2025
09	ПАТ «Юрія»	12.02.2025 – 31.12.2025
10	ТОВ «Київхліб»	13.02.2025 – 31.12.2025
11	ТОВ «Грона»	17.02.2025 – 31.12.2025
12	ПАТ «Тернопільський молокозавод»	18.02.2025 – 31.12.2025
13	МПП «Хаджибей»	13.02.2025 – 31.12.2025
14	ТОВ «Єнні фудз»	13.02.2025 – 31.12.2025
15	ТОВ «Фрукт трейд»	14.02.2025 – 31.12.2025
16	ПП «Демидівський консервний завод»	14.02.2025 – 31.12.2025
17	ДП «Екотехніка-М»	14.02.2025 – 31.12.2025
18	ТОВ «Українсько-англійське спільне підприємство «Галка лтд»	17.02.2025 – 31.12.2025
19	ТОВ «Авангардком»	17.02.2025 – 31.12.2025
20	ТОВ «Укрриба компанії»	17.02.2025 – 31.12.2025
21	ТОВ «Торговий дім крамар лтд»	18.02.2025 – 31.12.2025
22	ТОВ «Терра»	19.02.2025 – 31.12.2025
23	ТОВ «Одеський хлібозавод №4»	20.02.2025 – 31.12.2025
24	ТОВ СП «Вітмарк-Україна»	20.02.2025 – 31.12.2025

ДОДАТКИ

25	ПАТ «Новомосковський завод мінводи»	20.02.2025 – 31.12.2025
26	АТ «Житомирські ласощі»	24.02.2025 – 31.12.2025
27	ТОВ «Макі-трейд»	24.02.2025 – 31.12.2025
28	ТОВ «Перший тепличний комплекс»	24.02.2025 – 31.12.2025
29	ТОВ «Черкаський м'ясокомбінат»	24.02.2025 – 31.12.2025
30	ПП «Віліс»	25.02.2025 – 31.12.2025
31	ТОВ «ВП Роганський м'ясокомбінат»	06.03.2025 – 31.12.2025
32	ТОВ «Екозелень»	06.03.2025 – 31.12.2025
33	ТОВ «Праймселл»	20.03.2025 – 31.12.2025
34	ТОВ «Ясенвіт»	20.03.2025 – 31.12.2025
35	ТОВ «МК ріал»	26.03.2025 – 31.12.2025
36	ТОВ «Біс агро груп»	07.04.2025 – 31.12.2025
37	ТОВ «Алг-груп»	07.04.2025 – 31.12.2025
38	ТОВ «Кернел-трейд»	16.04.2025 – 31.12.2025
39	ТОВ «Лілак»	10.04.2025 – 31.12.2025
40	ФОП Балюк М.М.	10.04.2025 – 31.12.2025
41	ТОВ «Нововолинський м'ясокомбінат»	10.04.2025 – 31.12.2025
42	ТОВ «Агрофреш груп»	14.04.2025 – 31.12.2025
43	ПП «Посейдон плюс»	17.04.2025 – 31.12.2025
44	ТОВ «Фішман трейдінг»	17.04.2025 – 31.12.2025
45	ПАТ «Мономах»	18.04.2025 – 31.12.2025
46	ТОВ «Первомайський молочноконсервний комбінат»	22.04.2025 – 31.12.2025
47	ТОВ «МК «Галичина»	30.04.2025 – 31.12.2025
48	ТОВ «Комбінат баранкових виробів»	06.05.2025 – 31.12.2025
49	ТОВ «Укрклевер»	13.05.2025 – 31.12.2025
50	ТОВ «Овопрайм»	16.05.2025 – 31.12.2025
51	ТОВ «Впк-агро»	23.05.2025 – 31.12.2025
52	ТОВ «Євро-комерс»	27.05.2025 – 31.12.2025
53	ТОВ «М'ясокомбінат «ювілейний»	29.05.2025 – 31.12.2025

ДЖЕРЕЛА

1. Національне антикорупційне бюро України: «Золоті яйця» Міноборони: викрито розкрадання понад 733 млн грн та замах на розтрату 788 млн грн (ВІДЕО+ФОТО)» <https://nabu.gov.ua/news/iayitcia-po-17-grn-dlia-zsu-vykryto-rozkradannia-ponad-733-mln-grn-ta-zamakh-na-zavolodinnia-788-mln-grn/>
2. Міністерство оборони України: «ДОТ Міноборони оштрафував на понад 6 млн грн низку постачальників продуктів для ЗСУ» <https://mod.gov.ua/news/dot-minoboroni-oshtrafuval-na-ponad-6-mln-grn-nizku-postachalnikov-produktiv-dlya-zsu>
3. Укрінформ: «Продукти для ЗСУ: найбільше фальсифікату виявили у твердих сирах» <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/4012790-produkti-dla-zsu-najbilse-falsifikatu-viavili-u-tverdih-sirah.html>
4. Міністерство оборони України: «ДОТ Міноборони оштрафував на понад 6 млн грн низку постачальників продуктів для ЗСУ» <https://mod.gov.ua/news/dot-minoboroni-oshtrafuval-na-ponad-6-mln-grn-nizku-postachalnikov-produktiv-dlya-zsu>
5. Prozorro. Договір № 133/01-25-ХП, укладений за результатами закупівлі UA-2024-12-27-012178-a-b1 <https://prozorro.gov.ua/uk/contract/UA-2024-12-27-012178-a-b1>
6. Сигнальні торги – це спеціалізований інструмент аналізу ринку, що проводиться в електронній системі Prozorro. На відміну від класичних закупівель, за результатами цих торгів державний замовник (ДОТ) не укладає договір на постачання, а лише фіксує актуальну ринкову вартість конкретних товарів.
7. Міністерство оборони України: «Як харчуються українські військові: від їдальні до польового сухпайка» <https://mod.gov.ua/explanation/yak-harchuyutsya-ukrayinski-vijskovi-vid-yidalni-do-polovogo-suhpajka>
8. Армія Inform: «До Каталогу харчування ЗСУ додали близько 30 позицій» <https://armyinform.com.ua/2024/05/20/do-katalogu-harchuvannya-zsu-dodaly-blyzko-30-pozycij/>
9. Міністерство оборони України: «ДОТ Міноборони ініціює оновлення каталогу харчових продуктів: що зміниться для військових» <https://mod.gov.ua/news/dot-minoboroni-iniciyuye-onovlennya-katalogu-harchovih-produktiv-shho-zminitsya-dlya-vijskovih>
10. DOT-Chain – цифрова система Державного оператора тилу, створена для цифровізації тилового забезпечення ЗСУ. Платформа об'єднує заявки, накладні та підписи в єдиному просторі, що дозволяє скоротити час поставок та оплати.
11. Відповідно до умов угоди, кожна партія консервованої продукції (м'ясної, м'ясо-рослинної та рибної), яка постачається, повинна обов'язково пройти контроль в Установах безпечності харчової продукції та ветеринарної медицини (УБХП та ВМ).
12. Оплату за лабораторні перевірки консерв та масла здійснює ДОТ, натомість перевірку якості сиру сплачує постачальник.
13. Наприклад: сигнальні торги, проведені у межах закупівлі UA-2025-01-31-010831-a https://prozorro.gov.ua/uk/tender/UA-2025-01-31-010831-a?lot_id=f72447b36cbd4d1494ce7b1f4f1d5995#lots
14. Наші Гроші: «Справа про кисневі станції на 650 млн: «ковідна процедура» краде гроші» <https://nashigroshi.org/2022/01/12/sprava-pro-kysnevi-stantsii-na-650-mln-kovidna-protsedura-krade-hroshi/>
15. Виняток становлять окремі товари за категорією «Хліб та хлібобулочні вироби» за кодами Каталогу 15001, 15010, 15017, 15018, 15020, 15022, 15023, відповідно до п. 4.8. Їхня поставка здійснюється постачальником безпосередньо до складів отримувачів без залучення розподільчого складу.
16. Це число не є сумою, що визначає реальні закупівлі, а є технічним параметром для визначення ринкової ціни.
17. Facebook. ДОТ – Державний оператор тилу <https://www.facebook.com/share/p/17PvvFoeEu/?mibextid=wwXlfr>
18. Prozorro. Додаткова угода № 3, укладена в межах Договору № 133/01-25-ХП <https://prozorro.gov.ua/uk/contract/UA-2024-12-27-012178-a-b1/changes>
19. Telegram. DPA_DOT: «Державний Оператор Тилу завершив перший етап впровадження оновленої моделі постачання харчових продуктів для військових у Києві та області» https://t.me/dot_gov_ua/1013
20. Facebook. Юрій Ніколов <https://www.facebook.com/share/p/18FRJ1Yzif/>
21. Prozorro. Додаткова угода № 4, укладена в межах Допідприємстваговору № 133/01-25-ХП <https://prozorro.gov.ua/uk/contract/UA-2024-12-27-012178-a-b1/changes>
22. LB.ua: «Сухпай, консерви, якість. Велике інтерв'ю про їжу для ЗСУ з Галиною Літош, керівницею напрямку в Державному операторі тилу» https://lb.ua/society/2025/02/27/662792_suhpai_konservi_yakist_velike.html
23. Відповідь Агенції оборонних закупівель ДОТ на запит StateWatch <https://drive.google.com/file/d/1-TLXglpvVwpXN3QUiUVT1xKmd0ennIR/view?usp=sharing>
24. Повний перелік виробників продуктів харчування у межах пілотної моделі ЗПЛ поданий у Додатку.
25. Єдиний державний реєстр судових рішень. Рішення у справі № 904/4659/25 <https://reyestr.court.gov.ua/Review/132158315>
26. Аналітична система YouControl. Ухвала суду № 131644869 у справі № 904/5926/25 <https://youcontrol.com.ua/catalog/court-document/131644869/>
27. Єдиний державний реєстр судових рішень. Ухвала у справі № 904/2717/25 <https://reyestr.court.gov.ua/Review/128963198>
28. Відповідь Агенції оборонних закупівель ДОТ на запит StateWatch <https://drive.google.com/file/d/1-TLXglpvVwpXN3QUiUVT1xKmd0ennIR/view?usp=sharing>
29. Міністерство оборони України: «Харчі – окремо, логістика – окремо. ДОТ уклав контракт із логістичним оператором на постачання продуктів для ЗСУ» <https://mod.gov.ua/news/harchi-okremo-logistika-okremo-dot-uklav-kontrakt-iz-logistichnim-operatorom-na-postachannya-produktiv-dlya-zsu>
30. Далі за текстом для позначення постачальника за Договором про закупівлю та Договором про співпрацю використовуємо термін «логіст-постачальник».