



МІНІСТЕРСТВО  
ОБОРОНИ УКРАЇНИ



ЗА ПІДТРИМКИ  
СПЕЦІАЛЬНОГО РАДНИКА  
ВЕЛИКОЇ БРИТАНІЇ  
З ПИТАНЬ ОБОРОНИ



ГС ФОНД ПІДТРИМКИ  
РЕФОРМ В УКРАЇНІ



ПРОЄКТ РЕФОРМИ  
ОБОРОННИХ ЗАКУПІВЕЛЬ



UK Government

# СТРАТЕГІЧНИЙ ОГЛЯД ОБОРОННИХ ЗАКУПІВЕЛЬ УКРАЇНА-НАТО

## РЕКОМЕНДАЦІЇ ВИСОКОГО РІВНЯ ЩОДО ЗМІН ТА ДІЙ

**НЕОФІЦІЙНИЙ ПЕРЕКЛАД.**

Переклад здійснений Проєктом реформи оборонних закупівель за підтримки спеціального радника Великої Британії з питань оборони



NATO-UKRAINE COUNCIL - CONSEIL OTAN-UKRAINE - РАДА УКРАЇНА-НАТО

НАТО/УКРАЇНА НЕТАЄМНО

4 липня 2024 року

**ДОКУМЕНТ**

**NUC(COUNCIL)D(2024)0008**

**Погодження за замовчуванням завершилося:**

**4 липня 2024 - 17:30**

**РАДА УКРАЇНА - НАТО**

## **СТРАТЕГІЧНИЙ ОГЛЯД ОБОРОННИХ ЗАКУПІВЕЛЬ УКРАЇНА-НАТО**

1. Комітет з питань оборони та безпеки Ради Україна-НАТО погодив доданий Стратегічний огляд оборонних закупівель Україна-НАТО, який містить опис проведеної роботи в межах Огляду (Додаток 1) і двадцять одну рекомендацію високого рівня для приведення системи оборонних закупівель України у відповідність до найкращих євроатлантичних практик (Додаток 2).

2. Я не вважаю, що це питання потребує подальшого обговорення. Отже, якщо я не отримаю заперечень до 17:30 четверга, 4 липня 2024 року, я вважатиму, що Рада Україна-НАТО схвалює рекомендації, викладені в Додатку 2, і погоджується передати документ для схвалення главам держав і урядів. Додаток 1 додається для ознайомлення

(Підпис) Єнс Столтенберг

2 Додатки

Оригінал: англійською

НАТО/УКРАЇНА НЕТАЄМНО



**СТРАТЕГІЧНИЙ ОГЛЯД ОБОРОННИХ ЗАКУПІВЕЛЬ УКРАЇНА-НАТО****РЕКОМЕНДАЦІЇ ВИСОКОГО РІВНЯ ЩОДО ЗМІН ТА ДІЙ У ЗВІТІ****Передумови та методологія**

1. За результатами обговорень між НАТО та Україною, що відбулися у березні 2023 року, Міністр оборони України звернувся до Генерального секретаря з проханням підтримати проведення комплексного огляду системи оборонних закупівель України для виявлення недоліків, та відповідних шляхів допомоги Україні у проведенні реформ у сфері оборонних закупівель. Оперативне управління Міжнародного секретаріату НАТО (NATO IS OPS) запропонувало провести Стратегічний огляд оборонних закупівель Україна-НАТО та розробило його методологічну основу (док. 2) з проханням до союзників надати експертні знання у цій сфері.

2. Метою Огляду є приведення оборонних закупівель України у відповідність з найкращими євроатлантичними практиками, а також допомога у посиленні співпраці НАТО та України у сфері оборонних закупівель для підвищення взаємосумісності; розробці бачення системи оборонних закупівель України як прозорої, підзвітної та ефективної системи; створенні сучасної національної Агенції оборонних закупівель, яка буде взаємодіяти з оборонною промисловістю для формування міцного національного сектору оборони в Україні.

3. Огляд базується на політичній підтримці України, спрямований на задоволення потреб, визначених Україною, визнаючи національні оборонні закупівлі як одну з компонент національного управління безпекою та управління сектором безпеки. Огляд був структурований навколо п'яти робочих груп, які охоплюють відповідно оборонні закупівлі в контексті: 1) управління національною безпекою; 2) планування оборони та спроможностей; 3) оборонної промисловості; 4) підзвітності; 5) створення оборонних інституцій.

4. Обговорюючи політичну підтримку з Норвегією та матеріальну підтримку Огляду з союзниками, Оперативне управління Міжнародного секретаріату НАТО підготувало проєкт Комплексного пакета допомоги (док. 3) для співпраці з Агенцією НАТО з підтримки та постачання (АНПП). Практична робота над Оглядом офіційно розпочалася на інавгураційній конференції в Капеллені, Люксембург, 18-19 березня 2024 року за широкої участі представників України та НАТО.

5. Центральною частиною конференції стали засідання у форматі робочих груп (РГ). Кожна РГ працювала під співголовуванням України та НАТО та включала експертів з предметних питань (ЕПП) як з України, так і з держав-членів НАТО. АНПП надала ЕПП для всіх РГ. Норвегія відіграла ключову роль як політичний лідер Огляду та надавач ЕПП.

6. Метою п'яти робочих груп було обговорити поточну структуру оборонних закупівель України та проведені реформи, і запропонувати два набори рекомендацій високого рівня: а) для стратегічних змін, що окреслюють необхідні реформи в системі оборонних закупівель, та, за необхідності, б) для дій, що описують конкретні способи досягнення запропонованих змін. Це було досягнуто шляхом серії особистих та онлайн-зустрічей.

7. Конференція в Капеллені дозволила співголовам з України та експертам з предметних питань представити поточний стан реформ та робочим групам визначити попередні рекомендації. Обговорення продовжилися через серію щодвотижневих відеоконференцій у форматі РГ, доповнені другою особистою зустріччю всіх робочих груп 24 квітня 2024 року, організованою Оперативним управлінням Міжнародного секретаріату НАТО у Спільному центрі Україна-НАТО з аналізу, підготовки та освіти (JATEC) у Бидгощі, Польща.

8. Наприкінці травня співголови надали проєкт рекомендацій, підготовлений їхніми робочими групами, Оперативному управлінню Міжнародного секретаріату НАТО. Оперативне управління Міжнародного секретаріату НАТО разом з АНПП потім консолідувало всі внески у єдиний список рекомендацій та передало їх Україні для остаточного внутрішнього узгодження. Список рекомендацій, представлений у Додатку 2, є документом, який мають погодити союзники.

### **Зв'язки з поточними зусиллями НАТО-Україна**

9. Огляд тісно пов'язаний з іншими зусиллями НАТО щодо підтримки здатності України забезпечувати власну безпеку, проводити реформи в оборонному та безпековому секторі, використовувати отримані уроки з війни та зміцнювати взаємосумісність Україна з НАТО.

10. Огляд є ключовим кроком у реалізації адаптованої Річної національної програми (РНП) України, де реформа оборонних закупівель є одним з основних завдань для України у 2024 році. Огляд пропонує низку стратегічних змін та дій, які допоможуть досягти мети РНП щодо приведення системи оборонних закупівель України у відповідність до найкращих євроатлантичних практик.

11. Огляд рекомендував засвоїти уроки з оборонних закупівель під час дії воєнного стану та воєнної економіки України. Таким чином, він може сприяти досягненню мети Спільного центру Україна-НАТО з аналізу, підготовки та освіти (JATEC) щодо вивчення уроків з війни Росії проти України.

12. Існують також міцні зв'язки між Оглядом та Дорожньою картою взаємосумісності для України, оскільки результати Огляду допомогли уточнити проєкт початкових вимог щодо взаємосумісності в оборонних закупівлях. Реформа системи оборонних закупівель України ще більше підвищить взаємосумісність між Україною та НАТО.

### **Рекомендації високого рівня**

13. Хоча повний перелік рекомендацій складає 21 об'єднаний звіт, представлений в Додатку 2, цей документ виділяє три основні високорівневі рекомендації щодо змін та одну самостійну рекомендацію для дій.

14. Наразі закупівлі продукції оборонного призначення здійснюються на рівні міністерства, Агенції та військових частин. Запропоновані рекомендації спрямовані на покращення ефективності поточної структури та процесів закупівель оборони. Їх можна виділити за терміновістю, обсягом, методами та цілями, які вони ставлять перед собою.

15. В ході Огляду стало очевидним, що рекомендації повинні враховувати війну, що триває, тому рекомендації щодо змін стосуються або воєнного, або мирного часу.

16. Рекомендації «воєнного часу» відображають терміновість реформ, а також умови воєнного часу, включаючи юридичні обмеження, що накладаються воєнним станом. Рекомендації «мирного часу» мають більший обсяг і, в основному, спрямовані на зміни в законодавчих та підзаконних актах, можливих лише після скасування воєнного стану. Вони зазвичай надають настанови для розробки централізованої, прозорої, ефективної та підзвітної системи оборонних закупівель.

17. Підзвітність є базовим принципом для всіх рекомендацій. У воєнний час прозорість і підзвітність будуть досягнуті шляхом узгодження виконання чинних урядових регуляцій між державними інституціями, посилення внутрішньої системи контролю, включаючи механізми нагляду, відповідних для воєнного часу, таких як наглядові ради, впровадження цифрових

рішень та стандартизація практик оборонних закупівель. У мирний час рекомендується адаптація нормативної бази для підвищення підзвітності та належного урядування, вирішення юридичних невизначеностей та посилення нагляду за закупівлями, включаючи з парламентським та публічним наглядом. Майбутнє проєктування системи оборонних закупівель України повинно включати заходи мінімізації ризиків дублювання функцій, корупції, шахрайства, неефективного управління та недобросовісності.

18. Перша високорівнева рекомендація спрямована на процес централізації оборонних закупівель на основі нещодавно створених двох державних закупівельних агенцій під Міністерством оборони України (Агенції закупівель, або Агенції) – Агенції оборонних закупівель (АОЗ), відповідальної за закупівлі летального озброєння, та Державного оператора тилу (ДОТ), відповідальної за закупівлі нелетального озброєння – шляхом підсилення спроможностей цих двох Агенцій під час воєнного часу. Подальші зміни щодо централізації оборонних закупівель не повинні вводитися під час війни для уникнення порушень в роботі та збереження підтримки реформ з боку громадськості для реформ.

19. Після скасування воєнного стану рекомендується внести зміни до інституційної структури, та уповноважити єдину урядову установу на здійснення оборонних закупівель (як визначено за українським законодавством), включаючи повноваження імпорту, для всього сектору безпеки та оборони України. З метою підвищення ефективності процесу закупівель та уточнення відповідальності всіх зацікавлених сторін, Агенції можуть бути поступово трансформовані у Національну матеріально-технічну Агенцію.

20. Друга високорівнева рекомендація підкреслює необхідність розробки інтегрованої рамки оборонного планування, яка узгоджує середньо- та довгострокові зусилля з планування з урахуванням складності та інтегральності виробничих процесів, логістичних аспектів та юридичних аспектів життєвого циклу озброєння та систем. Ця рамка повинна включати національні стратегічні цілі, сумісність обладнання, структуру сил, операційні вимоги, стратегічні проєкти та програми, а також бюджетне управління для сприяння комплексному плануванню національної безпеки у всіх галузях оборонного планування та управління життєвим циклом.

21. Третя високорівнева рекомендація спрямована на створення стратегії оборонної промисловості, яка забезпечить прозорість щодо майбутніх оборонних потреб і визначить та покращить промислові спроможності (включаючи робочу силу), законодавчі та регуляторні рамки, необхідні для досягнення візії України як конкурентоспроможного та інноваційного партнера в оборонній промисловості. Українська промисловість має стати визнаною у всьому світі як партнер світового класу в області оборони, що підтримує майбутні національні оборонні потреби та потенційний експортний ринок.

22. Окрема рекомендація щодо дій спрямована на ідентифікацію та збір уроків з розвитку воєнної економіки та управління оборонними закупівлями під час війни. Ці отримані уроки можуть бути розповсюджені між Україною та союзниками для покращення їхнього розуміння оборонних закупівель в умовах війни та відповідного налаштування національних систем закупівель.

### **Робочий план для впровадження Огляду та подальші кроки**

23. На основі рішення, ухваленого на Вашингтонському саміті, друга фаза Огляду буде спрямована на впровадження узгоджених рекомендацій для досягнення бажаних результатів. Можливості впровадження включають односторонні, двосторонні та багатосторонні підходи, хоча Міжнародний секретаріат НАТО буде надавати підтримку через Цільовий фонд Комплексного пакета допомоги у більшості напрямів роботи.

24. НАТО та Україна розроблять серію ініціатив для підготовки стратегічних змін у системі та процесах оборонних закупівель України – робочий план. Деякі з рекомендацій, зазначені у Додатку, вже можуть бути впроваджені в умовах війни, що триває, це надасть Україні кращі інструменти для захисту в найближчому майбутньому.

25. Впровадження рекомендацій також сприятиме збільшенню довіри серед громадськості України до національної системи оборонних закупівель. Зміни щодо прозорості та підзвітності мають сприяти зміцненню довіри міжнародних донорів до рішень щодо інституційної розбудови (які зараз представлені Агенціями).

26. Етап впровадження Огляду буде під контролем Комітету з питань оборони та безпеки (DSSC) Ради Україна-НАТО (РУН).

\*\*\*

**СТРАТЕГІЧНИЙ ОГЛЯД ОБОРОННИХ ЗАКУПІВЕЛЬ УКРАЇНА-НАТО****РЕКОМЕНДАЦІЇ ВИСОКОГО РІВНЯ ЩОДО ЗМІН ТА ДІЙ У ЗВІТІ****АРКУШІ ЗВІТУ****Преамбула**

Виходячи із рекомендацій, розроблених в рамках Огляду, друга фаза зосередиться на впровадженні. За потреби, односторонні, двосторонні та багатосторонні зусилля будуть підтримані Комплексним пакетом допомоги (КПД) для України. Для цього НАТО та Україна розроблять план роботи з впровадження. Етап впровадження Огляду буде під контролем Комітету з питань оборони та безпеки (DSSC) Ради Україна-НАТО (РУН).

**Список рекомендацій**

- 1) Продовжити реформування інституцій оборонних закупівель у воєнний та мирний час. . . . . 2
- 2) Централізувати управління оборонними закупівлями для всього сектору безпеки та оборони . . 3
- 3) Підтримувати ефективне використання місцевих бюджетів військовими частинами . . . . . 5
- 4) Стандартизувати практики оборонних закупівель. . . . . 6
- 5) Запровадити рішення для інтегрованої рамкової системи довгострокового планування. . . . . 7
- 6) Уточнити ролі різних міністерств у сфері оборонних закупівель . . . . . 9
- 7) Реформувати чинну правову базу, пов'язану з питаннями таємності . . . . . 10
- 8) Покращити процедури прямого контракування та закритих відборів . . . . . 11
- 9) Посилити імпорнтні спроможності Агенції оборонних закупівель (АОЗ) . . . . . 12
- 10) Розробити спільний реєстр постачальників. . . . . 13
- 11) Винести уроки, отримані з досвіду оборонних закупівель у воєнний час та економіки війни . . 14
- 12) Запровадити єдине планування на основі спроможностей . . . . . 16
- 13) Розбудувати довіру до Агенцій . . . . . 17
- 14) Зміцнити механізми нагляду за закупівлями . . . . . 19
- 15) Розробити надійну програму комплаєнсу . . . . . 20
- 16) Переглянути та консолідувати закупівельне законодавство для посилення АОЗ . . . . . 21
- 17) Переглянути та консолідувати законодавство про закупівлі для забезпечення підзвітності. . . 22
- 18) Розробити майбутню Стратегію оборонної промисловості України. . . . . 23
- 19) Сприяти співпраці між промисловістю НАТО та України . . . . . 24
- 20) Розробити та управляти програмами відповідно до методології ППБВ. . . . . 25
- 21) Прийняти методологію управління програмами НАТО та розрахунку вартості життєвого циклу . 26

<b>Рекомендація Номер та Назва:</b>	<b>1) Продовжити реформування інституцій оборонних закупівель у воєнний та мирний час</b>
<b>Мета:</b>	Усі рекомендації спрямовані на покращення ефективності структури оборонних закупівель, враховуючи різні потреби воєнного та мирного часу. Важливо, щоб відповідальність стала основним принципом у майбутньому проектуванні системи оборонних закупівель України, розробивши систематичний підхід до вирішення операційних вимог відповідно до системи управління національною безпекою та цілями національної оборонної політики.
<b>Рекомендації щодо змін:</b>	<p>Розрізняються два набори рекомендацій щодо реформування структури системи оборонних закупівель: рекомендації для воєнного часу та рекомендації для мирного часу.</p> <p>На сьогодні процеси закупівель здійснюються на рівні міністерства, агенцій та військових частин. У час війни для початку централізації закупівель було створено дві державні закупівельні агенції під Міністерством оборони України – ДОТ (для нелетальних закупівель) та АОЗ (для летальних закупівель). Подальші зміни щодо централізації закупівель не варто запроваджувати під час конфлікту, щоб уникнути порушень в роботі, зниження рівня громадської підтримки та розуміння реформ. Підвищити ефективність поточних реформ закупівель шляхом вдосконалення роботи двох Агенцій закупівель.</p> <p>У мирний час об'єднати дві Агенції (АОЗ і ДОТ) з метою підвищення ефективності процесу закупівель.</p>
<b>Рекомендації щодо дій (впровадження):</b>	<p>Рекомендацію найкраще впровадити:</p> <p>a) Україною на рівні уряду шляхом інституціоналізації процесу навчання на досвіді та ініціювання перегляду чинних процедур;</p> <p>b) Проектом Комплексного пакета допомоги (КПД) НАТО/Агенцією НАТО з підтримки та постачання (АНПП) через перегляд процесу закупівель, заснований на уроках, отриманих під час воєнного стану, і впровадженням перспективи підзвітності для закупівель у мирний час із чітко визначеними ролями та обов'язками, узгодженими з цілями національної безпеки та оборони.</p>
<b>Хронологія:</b>	Реформи, що проводяться, слід реалізувати негайно під час воєнного стану. Підготовка до змін, актуальних у мирний час, має розпочатися в короткостроковій перспективі (до 1 року), завершитися в середньостроковій (1-3 роки) та бути реалізованою у розумні терміни після скасування воєнного стану.
<p><b>Додаткові зауваження:</b> Ця рекомендація стосується Управління / Законодавства / Підзвітності / Нагляду та Інституцій / Організацій, і тісно пов'язана з рекомендаціями 2 та 4.</p> <p><b>Примітка:</b> АОЗ означає Агенція оборонних закупівель, яка займається летальними оборонними закупівлями, а ДОТ означає Державний оператор тилу, який займається нелетальними оборонними закупівлями. У цьому тексті ми також називаємо їх «Агенціями».</p>	



<b>Рекомендація Номер та Назва:</b>	<b>2) Централізувати управління оборонними закупівлями для всього сектору безпеки та оборони</b>
<b>Мета:</b>	Рекомендація спрямована на підвищення ефективності та єдності зусиль сектору безпеки та оборони у закупівлях у мирний час. Мета – зміцнити спроможності наявних Агенцій.
<b>Рекомендації щодо змін:</b>	<p>По завершенні воєнного стану слід ввести зміни до інституційної структури, щоб лише одна державна установа була уповноважена здійснювати оборонні закупівлі (відповідно до українського законодавства), включаючи функцію імпорту, для всього сектору безпеки та оборони України.</p> <p>Це має призвести до розробки інтегрованої системи закупівель у всіх необхідних організаціях та службах. Система повинна делегувати повноваження на дрібні закупівлі нижчим рівням відповідно до характеристик постачання.</p> <p>Цього можна досягти, наприклад, перетворивши АОЗ та ДОТ на повноцінну Агенцію підтримки та постачання. Це також передбачатиме зміцнення спроможностей АОЗ, ДОТ та визначеного державного органу з політики оборонних закупівель, розширюючи їх повноваження на інші органи в централізованій системі закупівель, що дозволить їм задовольнити всі потреби оборонних і безпекових закупівель України.</p> <p>Ефективне зміцнення спроможностей включатиме акцент на потребу найму експертів у галузі контрактного та фінансового управління та в різних спеціалізованих сферах, таких як планування закупівель, управління життєвим циклом, логістика, технічне обслуговування, системи озброєнь, ринкові дослідження та аналіз витрат в Агенції закупівель. Враховуючи поточний брак персоналу з необхідною спеціалізацією, є потреба у пріоритизації проєктів через недостатню кількість експертів.</p> <p>Окрім того, національні закупівельні агенції в НАТО мають змішаний військовий та цивільний персонал, що забезпечує поєднання цивільного досвіду (комерційні закупівлі, управління проєктами тощо) з військовими знаннями (розуміння середовища та вимог). Військовий персонал, як технічний, так і загальний, має бути призначений до агенцій.</p> <p>Закупівельні агенції також будуть поступово трансформовані в Агенцію матеріального забезпечення, з інтегрованим управлінням проєктами та управлінням життєвим циклом.</p>
<b>Рекомендації щодо дій (впровадження):</b>	<p>Розробити та реалізувати проєкт з підготовки та зміцнення спроможностей АОЗ і ДОТ на запит України під час війни, з метою забезпечення готовності агенцій і до більшої ролі в мирний час.</p> <p>Рекомендацію найкраще впровадити: через проєкт, підтримуваний проєктом Комплексного пакета допомоги НАТО/АНПП. Слід розглянути такі завдання:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Визначити концепцію та структуру управління матеріальними ресурсами, базуючись на підході до управління програмами та проєктами, і його обсяг в рамках управління життєвим циклом, відповідно до Публікації НАТО 20 (AAP-20).</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Визначити належну організаційну форму та тип юридичної особи для об'єднаної (консолідованої) агенції з управління матеріальними ресурсами для всього сектору безпеки та оборони України.</li> <li>- Розробити чіткий план трансформації, включаючи ризики, перешкоди та фактори, що сприяють, а також умови, за яких така трансформація починається.</li> <li>- Розвивати персонал, проводити навчання та освітні програми в галузі закупівель, фінансів, управління програмами та проєктами, щоб забезпечити готовність та організаційну зрілість для такої трансформації.</li> <li>- Визначити роль і функції військових у майбутній Агенції матеріальних ресурсів і забезпечити наявність відповідних нормативно правових актів.</li> <li>- Включити військових до Агенцій у строк 2-3 роки. В кінцевому підсумку агенції повинні досягти приблизного співвідношення 70% цивільних і 30% військових. Для сприяння обміну інформацією та допомоги Агенціям у створенні сильної стратегії управління людськими ресурсами НАТО має бути готове ділитися інформацією та досвідом з наступних тем: (Опис посад; Політика управління персоналом; Перевірки та безпека персоналу; Скарги, дисципліна та гарантії персоналу; Цінності та стандарти/Кодекс поведінки; Рівні зарплат та політика).</li> </ul>
<b>Хронологія:</b>	<p>Короткостроковий та середньостроковий (0-3 роки)</p> <p>Підготовка до змін повинна розпочатися під час війни та бути реалізованою протягом розумного терміну після завершення воєнного стану.</p>
<p><u>Додаткові зауваження:</u> Ця рекомендація стосується Управління / Законодавства / Відповідальності / Контролю та Системи закупівель / Життєвого циклу / Логістики та тісно пов'язана з рекомендаціями: 1, 4, 9, та 10.</p> <p><u>Примітка:</u> Сектор оборони та безпеки України з функцією оборонних закупівель включає: Збройні сили України (ЗСУ) та установи у підпорядкуванні Міністерства оборони; структури Міністерства внутрішніх справ України (МВС) – Національна гвардія України (НГУ), Державна прикордонна служба України (ДПСУ), Державна служба з надзвичайних ситуацій України (ДСНС), Національна поліція, Міграційна служба; Служба безпеки України (СБУ).</p>	

<b>Рекомендація Номер та Назва:</b>	<b>3) Підтримувати ефективне використання місцевих бюджетів військовими частинами</b>
<b>Мета:</b>	Рекомендація спрямована на підвищення ефективності децентралізованих оборонних закупівель під час війни.
<b>Рекомендації щодо змін:</b>	<p>На сьогодні процеси закупівель здійснюються на рівні міністерства, Агенцій, а також військовими частинами, які отримують централізоване фінансування від Міністерства оборони, а також можуть отримувати фінансування від місцевих органів влади. У Міністерстві оборони відбулася централізація зі створенням двох закупівельних агенцій – проте частина закупівель все ще є децентралізованою, зокрема, вона все частіше здійснюється військовими частинами Збройних Сил України у відповідь на термінові оперативні потреби.</p> <p>Ми рекомендуємо збільшити можливості оборонних закупівель міністерств, агенцій і військових частин (децентралізовані оборонні закупівлі) і підвищити їхню відповідальність. Це включає створення чіткої структури, що регулює процеси децентралізованих закупівель, розробку рекомендацій щодо найкращих практик децентралізованих закупівель, а також навчання офіцерів з закупівель/контрактування (коли таку посаду буде впроваджено) у частинах для управління закупівельною діяльністю через інституціалізовану систему з чітко визначеними делегуваннями повноважень. Міністерство оборони України повинно бути провідною установою в цьому процесі.</p> <p>У мирний час доцільно розглянути можливість зменшення рівнів таких закупівель.</p>
<b>Рекомендації щодо дій (впровадження):</b>	<p>Підтримати сектор оборони та безпеки України ініціативою з підвищення спроможності, зміцненою союзниками: по-перше, розробивши необхідні технічні умови, методологічний посібник для офіцерів з закупівель/контрактування (уповноважених осіб з закупівель); по-друге, підготувати освітню програму; по-третє, провести навчання офіцерів з закупівель/контрактування (уповноважених осіб з закупівель) та фінансових служб в Україні.</p> <p><u>Рекомендацію найкраще впровадити:</u> через двосторонню/багатосторонню співпрацю між Україною та союзниками НАТО, можливо, за підтримки Цільового фонду Комплексного пакета допомоги НАТО.</p>
<b>Хронологія:</b>	Короткостроковий та середньостроковий термін (0-3 роки) з негайним впровадженням у воєнний час.
<b>Додаткові зауваження:</b> Ця рекомендація стосується Оборонного планування / ППБВ / Взаємосумісності та Системи закупівель / Життєвого циклу / Логістики.	

<b>Рекомендація Номер та Назва:</b>	<b>4) Стандартизувати практики оборонних закупівель</b>
<b>Мета:</b>	Рекомендація спрямована на стандартизацію практик оборонних закупівель у секторі оборони та безпеки під час війни.
<b>Рекомендації щодо змін:</b>	<p>Необхідно стандартизувати практики оборонних закупівель серед різних установ сектору безпеки та оборони, які наразі мають різні підходи до їх практичного застосування.</p> <p>Міністерство економіки України повинно бути провідною урядовою установою, яка формулює стандартні практики у співпраці з українськими зацікавленими сторонами та експертами НАТО/Агенції НАТО з підтримки та постачання (АНПП)/союзників і видає чіткі настанови для гармонізації впровадження відповідних урядових регуляцій серед державних установ.</p> <p>Аналіз процесів у тісній співпраці з усіма зацікавленими сторонами України може бути корисним першим кроком. Видання чітких настанов Міністерством економіки може гармонізувати відповідні урядові регуляції серед державних установ.</p> <p>Ця рекомендація застосовується на період, протягом якого в Україні є більше однієї урядової установи, уповноваженої здійснювати оборонні закупівлі. Стандартизовані практики можуть бути хорошим вихідним пунктом, для появи єдиної централізованої урядової установи Україна може створити Агенцію зі стандартизації у координації з Офісом стандартизації НАТО.</p>
<b>Рекомендації щодо дій (впровадження):</b>	<u>Рекомендацію найкраще впровадити:</u> Україною – шляхом створення міжвідомчої робочої групи (МРГ) для нагляду за реформою оборонних закупівель. Можливо, за участю Комплексного пакета допомоги НАТО для підтримки МРГ. За запитом України, експертні знання НАТО/АНПП/союзників можуть бути надані через Комплексний пакет допомоги Міжнародного секретаріату НАТО/ Представництво НАТО в Україні (ПНУ).
<b>Хронологія:</b>	<b>Короткостроково (до 1 року)</b> Робота повинна початися негайно, і, оскільки це висока пріоритетність, бажано завершити до кінця 2024 року та матиме ефект у воєнний час.
<b>Додаткові зауваження:</b> Ця рекомендація стосується Оборонного планування / ППБВ / Взаємосумісності та Системи закупівель / Життєвого циклу / Логістики.	

<b>Рекомендація Номер та Назва:</b>	<b>5) <i>Запровадити рішення для інтегрованої рамкової системи довгострокового планування.</i></b>
<b>Мета:</b>	Розробити стратегічну систему оборонного планування, враховуючи складність виробництва та ефективність промислової бази, яка охоплює повний життєвий цикл управління для придбання та підтримки військових потреб як доповнення до оборонного планування.
<b>Рекомендації щодо змін:</b>	<p>Розробити інтегровану рамкову систему планування, яка узгоджує середньострокові та довгострокові зусилля з планування зі складністю виробництва, логістичними міркуваннями та правовими аспектами життєвого циклу оборонного обладнання та систем. Ця система повинна включати стратегічні цілі, оперативні вимоги та бюджетні обмеження для сприяння комплексному плануванню на всьому життєвому циклі.</p> <p>Пріоритизувати розподіл ресурсів на основі стратегічних цілей, оперативних вимог і критичних потреб у спроможностях, визначених через середньострокові та довгострокові процеси планування. Розподілити фінансування на дослідження та розробки в оборонній сфері, закупівлі, підтримку та модернізацію таким чином, щоб максимально підвищити їх ефективність і продуктивність.</p> <p>Крім того, включити АОЗ і ДОТ у процес формування вимог, надавши їм можливість і повноваження підтримувати та надавати консультації Збройним Силам України (ЗСУ) і Міністерству оборони щодо встановлення вимог, планування спроможностей, пріоритизації та управління життєвим циклом.</p> <p>На сьогодні Агенції покладаються на особисті відносини між керівниками Агенцій, Міністерства оборони та ЗСУ для консультування та пов'язування планування та закупівель. Це має бути інституціоналізовано та формалізовано (через сервісну угоду між програмами та проектами МОУ/ЗСУ та Агенціями).</p>
<b>Рекомендації щодо дій (впровадження):</b>	<p><u>Рекомендацію найкраще впровадити:</u> Україною – шляхом створення міжвідомчої робочої групи (МРГ), яка буде наглядати за реформою оборонних закупівель. Можливо, залучення Цільового фонду Комплексного пакета допомоги НАТО для підтримки МРГ. За запитом України, предметна експертиза від НАТО/АНПП/союзників може бути забезпечена Комплексним пакетом допомоги Міжнародного секретаріату НАТО через Представництво НАТО в Україні (ПНУ). Основні аспекти для реалізації цієї рекомендації включають:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробку уніфікованої рамкової системи планування на основі спроможностей.</li> <li>- Співпрацю та координацію між відповідними державними установами, зацікавленими сторонами оборонної промисловості та закупівельними органами для забезпечення цілісного підходу до середньострокового та довгострокового планування.</li> <li>- Створення МРГ, робочих груп або комітетів для сприяння обміну інформацією, прийняттю спільних рішень і досягненню консенсусу щодо стратегічних пріоритетів і розподілу ресурсів.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Залучення оборонної промисловості та відповідних зацікавлених сторін для оцінки промислових спроможностей, технологічних тенденцій і виробничих потужностей, які впливають на середньострокові та довгострокові рішення з планування.</li><li>- Сприяння державно-приватним партнерствам, угодам про передачу технологій та спільним дослідницьким ініціативам для підвищення спроможностей внутрішньої оборонно-промислової бази.</li></ul>
<b>Хронологія:</b>	Середньострокова перспектива (1-3 роки)
<u>Додаткові зауваження:</u> Ця рекомендація стосується Оборонного Планування / ППБВ / Взаємосумісності і тісно пов'язана з рекомендацією:14.	

<b>Рекомендація Номер та Назва:</b>	<b>6) Уточнити ролі різних міністерств у сфері оборонних закупівель</b>
<b>Мета:</b>	Ця рекомендація спрямована на досягнення чіткішого розподілу відповідальності між різними міністерствами, відповідальними за політику оборонних закупівель у мирний час.
<b>Рекомендації щодо змін:</b>	<p>Міністерство економіки, Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості та Міністерство оборони відповідають за планування та реалізацію політики у сфері публічних та оборонних закупівель.</p> <p>Відповідно до чинного законодавства, Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості повинно мати наглядову функцію в оборонних закупівлях. Однак воно не має достатніх спроможностей для ефективного виконання цієї ролі.</p> <p>Уточнити ролі різних міністерств у сфері оборонних закупівель шляхом упорядкування структури законів і підзаконних актів, що стосуються оборонних закупівель. Внести зміни до Закону «Про оборонні закупівлі» та, можливо, до Закону «Про публічні закупівлі», щоб чіткіше визначити ролі Міністерства економіки, Міністерства оборони та Міністерства з питань стратегічних галузей промисловості.</p> <p>Цей перегляд також повинен спрямовуватися на зміцнення парламентського нагляду для досягнення кращої підзвітності та прозорості національних закупівель.</p>
<b>Рекомендації щодо дій (впровадження):</b>	<p><u>Рекомендацію найкраще впровадити:</u> Україною – Парламентом та Урядом; шляхом двостороннього/багатостороннього співробітництва між Україною та союзниками НАТО з обміну найкращими практиками щодо перегляду та консолідації правової бази оборонних закупівель; міжвідомчою робочою групою (МРГ) в Україні, яка може бути створена для нагляду за реформою оборонних закупівель. Можливо, залучивши Комплексний пакет допомоги НАТО для підтримки МРГ.</p> <p>Можливо розглянути можливість технічної допомоги, наданої Міжнародним секретаріатом НАТО/ПНУ та профінансованої Цільовим фондом Комплексного пакета допомоги на період до одного року.</p>
<b>Хронологія:</b>	Коротко- та середньостроковий період (0-3 роки)
<b>Додаткові зауваження:</b> Ця рекомендація стосується Урядування / Законодавства / Підзвітності / Нагляду та Системи закупівель / Життєвого циклу / Логістики, і тісно пов'язана з рекомендаціями: 4, 14, 16 та 17.	

<b>Рекомендація Номер та Назва:</b>	<b>7) Реформувати чинну правову базу, пов'язану з питаннями таємності</b>
<b>Мета:</b>	Рекомендація спрямована на підвищення прозорості та підзвітності, водночас захищаючи чутливу військову інформацію.
<b>Рекомендації щодо змін:</b>	<p>На цей час рівень засекреченості летальних оборонних закупівель перевищує 90%. Ця рекомендація включає дві ключові реформи, які слід впровадити в мирний час:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внести зміни до чинної правової бази щодо процесу засекречення інформації про оборонні закупівлі. За чинною правовою базою, параметри таємності інформації про закупівлі встановлює Служба безпеки України та розробляє відповідне законодавство про таємницю. Реформа має передбачати передачу цих повноважень міжвідомчій комісії та перехід до системи, де відповідна правова база буде змінюватися парламентським законодавством, а не указами Президента. Ця нова модель відповідатиме цілям реформи, встановленим Національною антикорупційною програмою на 2023-2025 роки для Служби безпеки України.</li> <li>2. Зменшити рівень таємності інформації про летальні оборонні закупівлі у мирний час, щоб він не перевищував євроатлантичну практику до 5%, наслідуючи модель Великої Британії, яка охоплює головним чином питання, пов'язані з ядерними та стратегічними засобами доставки.</li> </ol>
<b>Рекомендації щодо дій (впровадження):</b>	<p><u>Рекомендацію найкраще впровадити:</u> Україною – можливо, шляхом створення міжвідомчої робочої групи (МРГ) для нагляду за реформою оборонних закупівель. Можливим є залучення Комплексного пакета допомоги НАТО для допомоги МРГ.</p> <p>Розглядається технічний допоміжний проєкт, розроблений Міжнародним секретаріатом НАТО/Представництвом НАТО в Україні/АНПП та фінансований Цільовим фондом Комплексного пакета допомоги НАТО, спрямований на розробку параметрів для засекречення, протягом початкового періоду або до шести місяців.</p>
<b>Хронологія:</b>	Ми передбачаємо початок процесу в короткостроковій перспективі (до 1 року) та його завершення в середньостроковій перспективі (1-3 роки). Зміни слід впровадити протягом одного року після скасування воєнного стану.
<b>Додаткові зауваження:</b> Ця рекомендація стосується Урядування / Законодавства / Підзвітності / Нагляду і тісно пов'язана з рекомендаціями: 8 та 14.	



<b>Рекомендація Номер та Назва:</b>	<b>8) <i>Покращити процедури прямого контракування та закритих відборів</i></b>
<b>Мета:</b>	Рекомендація спрямована на забезпечення більшої прозорості та підзвітності в процедурах укладання контрактів на оборонні закупівлі під час війни.
<b>Рекомендації щодо змін:</b>	<p>Розробити рамкову структуру процедур укладання контрактів на оборонні закупівлі, включаючи прямі контракти та закриті відбори, яка набуде чинності після закінчення воєнного стану. Розробити критерії для процедур укладання контрактів.</p> <p>Під час війни узгодити обов'язок обґрунтування вибору установами, що мають повноваження на закупівлю. Верифікацію прямих контрактів можна проводити за допомогою реєстру постачальників, та посилити внутрішні перевірки та баланси в середині системи.</p> <p>У випадку структур під керівництвом Міністерства оборони, внутрішній нагляд за укладанням контрактів може здійснюватися департаментами Міністерства оборони з функціями внутрішнього аудиту та запобігання корупції, а зовнішньо – Верховною Радою України та/або Рахунковою палатою.</p> <p>Передбачити чіткий та прозорий механізм у реєстрі постачальників для вибору та укладання контрактів з постачальниками, включаючи критерії для єдиного постачальника (можливий параметр реєстру), або закритого відбору, таких як національні міркування безпеки, доцільність та терміновість. Впровадити вимогу до підрядників щодо наявності системи комплаєнсу та запобігання корупції, а також Кодексу етики для їхнього персоналу.</p>
<b>Рекомендації щодо дій (впровадження):</b>	<u>Рекомендацію найкраще впровадити:</u> шляхом двосторонньої/багатосторонньої співпраці між Україною та союзниками НАТО, можливо, за підтримки Комплексного пакета допомоги НАТО як посередника.
<b>Хронологія:</b>	Короткострокова перспектива (до 1 року): Досвід двостороннього обміну, за сприяння Міжнародного секретаріату НАТО та АНПП, повинен розпочатися негайно.
<b>Додаткові зауваження:</b> Ця рекомендація стосується Урядування / Законодавства / Підзвітності / Нагляду та Системи закупівель / Життєвого циклу / Логістики, і тісно пов'язана з рекомендаціями: 2, 7 та 10.	

<b>Рекомендація Номер та Назва:</b>	<b>9) Посилити імпорتنі спроможності Агенції оборонних закупівель (АОЗ)</b>
<b>Мета:</b>	Рекомендація спрямована на підвищення спроможності АОЗ щодо імпорту як під час воєнного стану, так і в мирний час (після скасування воєнного стану).
<b>Рекомендації щодо змін:</b>	Для посилення спроможності АОЗ під час воєнного стану та для координації імпорту з різних країн необхідно оптимізувати кількість державних компаній із функцією імпорту та передати їхні спроможності щодо імпорту до АОЗ.  Коли умови дозволятимуть, необхідно зміцнити спроможність національної установи з оборонних закупівель (якщо буде створена після скасування воєнного стану) шляхом підпорядкування їй усіх залишкових компаній.
<b>Рекомендації щодо дій (впровадження):</b>	<u>Рекомендацію найкраще впровадити:</u> Україною (за допомогою урядового регулювання, підготовленого Кабінетом Міністрів). За запитом України, експертиза з боку НАТО/союзників може бути надана Міжнародним секретаріатом НАТО (Комплексним пакетом допомоги НАТО) і Представництвом НАТО в Україні.
<b>Хронологія:</b>	Зміни мають бути впроваджені в короткостроковій перспективі (до 1 року) з ефектом під час воєнного стану. Після скасування воєнного стану залишкові зміни для мирного часу мають бути впроваджені в коротко- та середньостроковій перспективі (0-3 роки).
<b>Додаткові зауваження:</b> Ця рекомендація стосується Оборонної промисловості та Урядування / Законодавства / Підзвітності / Нагляду та Системи закупівель / Життєвого циклу / Логістики, і тісно пов'язана з рекомендаціями: 1, 2, 4 та 10.	

<b>Рекомендація Номер та Назва:</b>	<b>10) Розробити спільний реєстр постачальників</b>
<b>Мета:</b>	Рекомендація спрямована на підвищення координації, співпраці та обміну даними між установами сектору безпеки та оборони, які здійснюють закупівлі, під час воєнного стану та після нього.
<b>Рекомендації щодо змін:</b>	<p>Розробити централізований реєстр вітчизняних та іноземних постачальників озброєння, боєприпасів та оборонних матеріалів для сприяння прозорості та належному врядуванню. Створення проекту цифрової трансформації може сприяти ефективності системи. Цей захід сприятиме більшій координації між державними установами та додатково сприятиме антикорупційним зусиллям. Крім того, це може покращити взаємосумісність обладнання та постачання серед різних секторів оборони та безпеки в національному безпековому середовищі України.</p> <p>Реєстр має мати формальний механізм включення та виключення потенційних постачальників і бути доступним для всіх інституцій сектору оборони та безпеки, що мають функції закупівель. Державні установи також будуть зобов'язані подавати до реєстру інформацію щодо потенційних постачальників.</p> <p>Для досягнення цього необхідно створити нову правову базу. Завданням уряду України буде усунути законодавчі суперечності та визначити державну установу, яка очолить цей процес.</p> <p>Під час воєнного стану уряд має призначити менеджера такого реєстру. Нинішнє законодавство передбачає, що ця функція належить Міністерству з питань стратегічних галузей промисловості, але це може бути також інша чинна або новостворена інституція. Передбачається, що після війни відповідальною за підтримку цієї системи буде єдина державна агенція з питань оборонних закупівель.</p>
<b>Рекомендації щодо дій (впровадження):</b>	<u>Рекомендацію найкраще впровадити:</u> за допомогою проекту Комплексного пакета допомоги НАТО/АНПП. Як приклад практичного рішення, слід враховувати досвід АНПП щодо підтримки аналогічного реєстру. НАТО може підтримати передачу ноу-хау через визначений проєкт Цільового фонду Комплексного пакета допомоги НАТО.
<b>Хронологія:</b>	Короткострокова перспектива (до 1 року) досягнення ефективного впровадження під час воєнного стану.
<u>Додаткові зауваження:</u> Ця рекомендація стосується Системи закупівель / Життєвого циклу / Логістики та тісно пов'язана з рекомендаціями: 1, 2, 8 та 9.	

<b>Рекомендація Номер та Назва:</b>	<b>11) Винести уроки, отримані з досвіду оборонних закупівель у воєнний час та економіки війни</b>
<b>Мета:</b>	Рекомендація має на меті підвищити розуміння НАТО та України щодо оборонних закупівель у контексті воєнного часу та обмін уроками, отриманими з переходу оборонної промисловості до воєнної економіки в умовах кризи.
<b>Рекомендації щодо змін:</b>	<p>Виявити та зібрати уроки, отримані з досвіду розробки та управління оборонними закупівлями під час війни. Цією інформацією Україна може поділитись з державами-членами НАТО для покращення розуміння оборонних закупівель у воєнний час та адаптації їхніх систем відповідно.</p> <p>Цікаві уроки для держав можуть включати: <u>інтеграцію оборонної економіки до національної економіки як воєнної економіки</u>, підтримку ланцюгів постачання, наслідки для прав інтелектуальної власності, технологічний аналіз, задоволення термінових оперативних потреб (як Україна це долає), термінові закупівлі для поля бою, політичні наслідки, включаючи питання боротьби з корупцією, важливість стандартизації платформ обладнання для полегшення логістики та навчання, а також адаптацію нових технологій на полі бою.</p> <p>Обмін нещодавнім досвідом України щодо швидкого переходу до повноцінної воєнної економіки може покращити розуміння союзників щодо заходів, які необхідно вжити під час переходу від мирного часу до кризи та конфлікту, дозволить вивчити уроки України щодо підготовчих заходів (накопичення запасів, законодавство, виробничі потужності, ланцюги постачання тощо), взяти з досвіду України інтеграцію промислових інновацій у масштабах і темпах від фронту до виробництва у стислі терміни та вивчити їхні дії щодо нарощування виробництва, досягаючи масовості при нижчій вартості в критичних спроможностях (зокрема, що стосується БПЛА).</p> <p>Розуміння того, як Україна впровадила стійкість, готовність до кризи та стратегічну адаптованість, надасть цінні уроки для союзників.</p>
<b>Рекомендації щодо дій (впровадження):</b>	<p><u>Рекомендацію найкраще впровадити:</u> шляхом двостороннього практичного співробітництва між Україною та НАТО. Усім етапам співпраці можуть сприяти Міжнародний секретаріат НАТО та Представництво НАТО в Україні. АНПП може бути залучена для підтримки.</p> <p>Спочатку Міжнародний секретаріат НАТО може організувати брифінги щодо засвоєння досвіду із запрошеними представниками уряду та офіцерами України для залучення відповідної спільноти, що може включати Конференцію національних директорів з озброєнь, Раду НАТО з оборонно-промислового виробництва та Промислову консультативну групу НАТО (включаючи Спільний центр Україна-НАТО з аналізу, підготовки та освіти (JATEC) та Об'єднаний центр аналізу та узагальнення досвіду НАТО (JALLC) як організації, що аналізують досвід). Можливими місцями проведення можуть бути штаб-квартира НАТО (Комітет з питань безпеки та оборони Ради Україна-НАТО), штаб-квартира АНПП, Спільний центр Україна-НАТО з аналізу, підготовки та освіти (JATEC) у Польщі.</p>

	Згодом ці брифінги можуть бути оновлені та задокументовані у вигляді письмового звіту. На основі цієї роботи може бути розроблений курс і представлений союзникам в одній зі шкіл НАТО. Уроки можуть бути включені до рекомендацій і вказівок НАТО щодо врахування промислових потужностей для Альянсу.
<b>Хронологія:</b>	Короткостроковий період (до 1 року) для налагодження співпраці. Потім продовжити у темпі, відповідно до розвитку війни.
<u>Додаткові зауваження:</u> Ця рекомендація стосується Оборонної промисловості та Системи закупівель / Життєвого циклу / Логістики та Інституцій / Організацій.	

<b>Рекомендація Номер та Назва:</b>	<b>12) Запровадити єдине планування на основі спроможностей</b>
<b>Мета:</b>	Рекомендація має на меті підвищити взаємосумісність між оборонними агенціями та союзниками, покращити координацію та ефективність у процесах закупівель, а також забезпечити відповідність придбань довгостроковим національним стратегічним цілям.
<b>Рекомендації щодо змін:</b>	Необхідно створити єдину структуру для планування і закупівель на основі спроможностей у секторі безпеки та оборони України. Запровадження цієї структури має на меті розв'язати ключові проблеми, такі як фрагментація в плануванні та закупівлях, неясність ролей і обов'язків, а також необхідність переходу до програмного та проектного управління в межах закупівельних агенцій.
<b>Рекомендації щодо дій (впровадження):</b>	<p><u>Рекомендацію найкраще впровадити:</u> Україною – через міжвідомчу робочу групу (МРГ), яку буде створено для нагляду за реформою оборонних закупівель. Можливо, залучення Цільового фонду Комплексного пакета допомоги НАТО (CAP) для допомоги МРГ. За запитом України, надання експертної допомоги з боку НАТО/АНПП/союзників може бути здійснено за сприяння Комплексного пакета допомоги Міжнародного секретаріату НАТО/Представництва НАТО в Україні.</p> <p>Ключові аспекти впровадження включають розробку політик та законодавчих рамок, які визначають ролі, обов'язки та процедури для єдиного планування та закупівель на основі спроможностей. Це може вимагати внесення змін до чинних законів і нормативних актів для адаптації до нового підходу.</p> <p>Необхідно призначити або створити національний орган із закупівель, відповідальний за нагляд і координацію діяльності з закупівель у межах оборонних агенцій та збройних сил. Цей орган повинен бути наділений повноваженнями для розробки планів закупівель, управління проектами та забезпечення дотримання регуляторних вимог і національної системи оборонного планування, використовуючи як модель Агенцію НАТО з підтримки та постачання (АНПП).</p> <p>Варто запровадити пілотні програми або проекти для тестування ефективності єдиної системи закупівель у реальних умовах. Наприклад, військові ігри дають можливість відпрацювати прийняття рішень, щоб реалізувати всі можливі сценарії та весь спектр факторів, які необхідно врахувати. Використовуйте зворотний зв'язок з пілотних програм для поетапного вдосконалення політик, процедур та процесів.</p>
<b>Хронологія:</b>	<p>Середньострокова перспектива (1-3 роки)</p> <p>До початку 2025 року забезпечити координацію та впровадження рекомендацій зі Стратегічного огляду оборонних закупівель через міжвідомчу робочу групу. Через рік після припинення бойових дій завершити розробку інтегрованої національної системи планування на основі спроможностей для всіх потреб.</p>
<b>Додаткові зауваження:</b> Ця рекомендація стосується Оборонного планування / РРВЕ/ Взаємосумісності та тісно пов'язана з рекомендаціями: 1 та 2.	

<b>Рекомендація Номер та Назва:</b>	<b>13) Розбудувати довіру до Агенцій</b>
<b>Мета:</b>	Рекомендація спрямована на те, щоб перетворити Агенції на інституції, яким довіряють, як всередині країни (серед військових, уряду та громадянського суспільства), так і на міжнародному рівні (в очах міжнародної спільноти).
<b>Рекомендації щодо змін:</b>	<p>Важливим аспектом довгострокового успіху Агенцій є зміцнення довіри. Проте зі зростанням їх видимості, публікацією успіхів та підвищенням ефективності, існує ймовірність того, що вони привернуть більше уваги, що потребуватиме від них здатності протистояти різним формам атак (таким як кібернапади, погрози окремим особам тощо). Ці ризики можуть бути не актуальними зараз, але можуть стати проблемами, що прогресують, у міру впровадження наступних пропозицій:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Підтримка стратегічної внутрішньої та зовнішньої комунікації.</b> НАТО та союзники повинні сприяти розвитку довіри до Агенцій шляхом просування їх діяльності, підвищення прозорості та покращення внутрішньої координації між урядом України, Міністерством оборони та Збройними Силами України. Подальше поширення (нетаємної) інформації зсередини агенцій та публікація успіхів у закупівлях допоможе зміцнити довіру серед громадянського суспільства, зберігаючи при цьому безпеку.</li> <li>2. <b>Сприяння міжнародним робочим партнерствам.</b> Розвиток робочих відносин між союзними та українськими закупівельними агенціями допоможе збільшити довіри як всередині країни, так і ззовні. Партнерства можуть включати спільні закупівлі, відрядження персоналу, візити та конференції.</li> <li>3. <b>Сприяння діловим відносинам із промисловістю.</b> Заохочення та сприяння співпраці союзних оборонних підприємств з Агенціями.</li> <li>4. <b>Негайне створення наглядових рад Агенцій.</b> Це забезпечить додаткове (та незалежне) управління та стратегічний нагляд за діяльністю Агенцій.</li> </ol>
<b>Рекомендації щодо дій (впровадження):</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Розбудова зовнішньої довіри серед міжнародної спільноти:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Двосторонні та багатосторонні угоди мають включати підтримку партнерства/угоди між національними закупівельними агенціями та українськими закупівельними агенціями.</li> <li>- Подальша співпраця з АНПП для координації закупівельної та технічної підтримки.</li> <li>- Союзні держави повинні продовжувати надавати навчальні пакети та програми, які відкривають доступ до методів роботи союзників.</li> <li>- Союзні країни мають сприяти відрядженням та візитам.</li> <li>- Просування успіхів Агенцій.</li> <li>- Підтримка Агенцій у створенні надійної архітектури безпеки (фізичної та IT-інфраструктури), яка захищає комерційну та конфіденційну інформацію.</li> </ul> </li> </ol>

	<p>2. <b>Розбудова внутрішньої довіри в Україні:</b> Агенції повинні мати можливість комунікувати про свою діяльність (як успіхи, так і невдачі) без підризу безпеки або довіри. Вони повинні підвищувати обізнаність громадськості шляхом освітніх ініціатив, обміну практиками та висвітлення позитивних результатів. Водночас необхідно покращувати внутрішню безпеку. Контракти повинні бути відкритими, коли це дозволяє безпека.</p> <p>3. <b>Розбудова довіри всередині Агенцій.</b> Агенції повинні покращити процедури перевірки персоналу та контроль доступу до конфіденційної інформації, створити надійні ІТ-системи; підтримка незалежної наглядової ради є критично важливою для впровадження цієї рекомендації.</p>
<b>Хронологія:</b>	Коротко- та середньострокова перспектива (0-3 роки) матиме ефект під час воєнного стану та в мирний час.
<u>Додаткові зауваження:</u> Ця рекомендація стосується Урядування / Законодавства / Підзвітності / Нагляду та Інституцій / Організацій.	



<b>Рекомендація Номер та Назва:</b>	<b>14) Зміцнити механізми нагляду за закупівлями</b>
<b>Мета:</b>	Рекомендація спрямована на підвищення підзвітності шляхом зміцнення механізмів нагляду за закупівлями.
<b>Рекомендації щодо змін:</b>	<p>Необхідно забезпечити незалежність функціонування механізмів нагляду як частини оборонних закупівель. Цього можна досягти, посиливши роль Верховної Ради України, а саме Комітету з питань національної безпеки, оборони та розвідки в його функціях нагляду та парламентського контролю за оборонними закупівлями.</p> <p>Рекомендується створити Міжвідомчу робочу групу (МРГ) для вдосконалення правової бази та розробки реформи оборонних закупівель відповідно до найкращих євроатлантичних практик, як механізм нагляду за реалізацією рекомендацій Стратегічного огляду оборонних закупівель України відповідно до євроатлантичних практик, враховуючи український досвід розробки та управління оборонними закупівлями під час війни.</p> <p>Міжвідомча робоча група необхідна для координації зусиль усіх національних установ, залучених до оборони; для підвищення співпраці та обміну даними між установами сектору оборони та безпеки, що мають функцію закупівель; а також для перегляду та оптимізації законодавчої та підзаконної бази, що стосується оборонних закупівель.</p> <p>Рекомендується, щоб до складу цієї робочої групи увійшли представники всіх державних органів, відповідальних за формування та реалізацію державної політики у сфері оборонних закупівель, представники Комітету з питань національної безпеки, оборони та розвідки Верховної Ради України, оборонної промисловості та замовники у сфері оборони.</p>
<b>Рекомендації щодо дій (впровадження):</b>	<p><u>Рекомендацію найкраще впровадити:</u> за участю України та НАТО</p> <p>На першому етапі НАТО організує обміни досвідом та фокусовані дискусії з обміну найкращими практиками функціонування механізмів нагляду за закупівлями з експертизою союзників та міжнародних організацій.</p> <p>Створення Міжвідомчої робочої групи для вдосконалення правової бази та розробки реформи оборонних закупівель відповідно до найкращих євроатлантичних практик та розвиток її спроможності здійснювати функції координаційного органу з оборонних закупівель</p> <p>Пізніше передача знань буде формалізована через цільові заходи з підвищення спроможності для покращення оперативної здатності запропонованої Міжвідомчої робочої групи, що дозволить розробити консолідовану структуру для функції нагляду за оборонними закупівлями, включаючи роль Парламенту.</p>
<b>Хронологія:</b>	Коротко- та середньострокова перспектива (0-3 роки)
<b>Додаткові зауваження:</b> Ця рекомендація стосується Урядування / Законодавства / Підзвітності / Нагляду та Системи закупівель / Життєвого циклу / Логістики, і тісно пов'язана з рекомендаціями: 11, and to all recommendations with the IAG element as a possible implementing body.	

<b>Рекомендація Номер та Назва:</b>	<b>15) Розробити надійну програму комплаєнсу</b>
<b>Мета:</b>	Рекомендація має на меті впровадження підходу на основі комплаєнсу та управління ризиками у процесі закупівель, включаючи внутрішній контроль, управління якістю та визначення і чітке розмежування ролей і відповідальностей.
<b>Рекомендації щодо змін:</b>	<p>Важливо зміцнити підзвітність, ефективність і продуктивність оборонних закупівель, запобігаючи дублюванню функцій при закупівлі продукції оборонного призначення і чітко розмежовуючи ролі та відповідальності серед усіх зацікавлених сторін на всіх рівнях (власників процесів).</p> <p>Необхідно забезпечити впровадження принципу «Чотирьох очей» у всі фінансові та закупівельні процеси. Може бути доцільним розглянути впровадження розмежування обов'язків відповідальних за закупівлі та відповідальних за фінанси.</p> <p>Необхідно завершити поточний процес розділення функцій формування політики та реалізації політики у сфері оборонних закупівель.</p> <p>Необхідно встановити підхід до управління ризиками для системи закупівель, який дозволить зменшити ризики та забезпечити постійне довгострокове поліпшення процесу.</p>
<b>Рекомендації щодо дій (впровадження):</b>	<p><u>Рекомендацію найкраще впровадити:</u></p> <p>a) Україні на рівні уряду шляхом інституціоналізації процесу вивчення досвіду та ініціювання перегляду чинних процесів і процедур.</p> <p>b) Проєкту Комплексного пакета допомоги НАТО/АНПП щодо перегляду процесу закупівель на основі досвіду, отриманого під час воєнного стану, та інтеграції підходу комплаєнсу для закупівель на основі спроможностей у мирний час з чітко визначеними ролями та відповідальністю, відповідно до національних цілей безпеки та оборони.</p>
<b>Хронологія:</b>	Коротко- та середньострокова перспектива (0-3 роки)
<b>Додаткові зауваження:</b> Ця рекомендація стосується Урядування / Законодавства / Підзвітності / Нагляду та Системи Закупівель / Життєвого циклу / Логістики, і тісно пов'язана з рекомендаціями: 6, 11, 16 та 17.	

<b>Рекомендація Номер та Назва:</b>	<b>16) Переглянути та консолідувати закупівельне законодавство для посилення АОЗ</b>
<b>Мета:</b>	Рекомендація має на меті перегляд українського законодавства про закупівлі, та того як воно впливає на можливості Агенції виконувати свої функції та її повноваження. Сформулювати рекомендації щодо спрощення законодавства про закупівлі, узгодження його із законодавством держав-союзників, розширення мандату Агенцій і прискорення процесу закупівель, а також розв'язання суперечностей в політиці та законодавстві.
<b>Рекомендації щодо змін:</b>	<p><b>Власник законодавства:</b> Змінити закони про закупівлі, що знаходяться в зоні відповідальності Міністерства економіки, забезпечивши більший рівень автономії для Агенцій.</p> <p>Існує безліч законів і постанов на всіх рівнях виконавчої та законодавчої влади України, які регулюють оборонні закупівлі. Тому часто Агенції обмежені “необоронними” цілями. Вони часто є надто детальними та обмежують можливості Агенцій розширювати свій мандат.</p> <p>Закони та політика, що стосуються оборонних закупівель, регулюються на національному, урядовому, міністерському та агенційному рівнях.</p>
<b>Рекомендації щодо дій (впровадження):</b>	<p><u>Рекомендацію найкраще впровадити:</u></p> <p>a) Урядом України. Відповідний підрозділ Міністерства оборони, відповідальний за політику закупівель, має підготувати та реалізувати наступні дії:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Узгодити законодавство між Агенціями та координувати на національному рівні.</li> <li>- Сформулювати законодавчу дорожню карту, що забезпечить системні зміни з урахуванням співпраці з урядом.</li> <li>- Внести зміни до законодавчої бази оборонних закупівель (в межах національного законодавства про публічні закупівлі), що визначає практики для обох Агенцій і дозволяє враховувати специфічні потреби оборони (включаючи потреби в обмеженні інформації).</li> <li>- Розробити законодавство, яке надає Агенціям можливість планувати та укладати контракти на кілька фінансових років.</li> </ul> <p>b) Додаткове розширення підтримки НАТО/союзників для України</p>
<b>Хронологія:</b>	Від середньострокової (1-3 роки) до довгострокової (3-5 років) перспективи.
<b>Додаткові зауваження:</b> Ця рекомендація стосується Урядування / Законодавства / Підзвітності / Нагляду та Системи Закупівель / Життєвого циклу / Логістики та Інституцій / Організацій, і тісно пов'язана з рекомендаціями: 6, 7, 15 та 17.	

<b>Рекомендація Номер та Назва:</b>	<b>17) Переглянути та консолідувати законодавство про закупівлі для забезпечення підзвітності</b>
<b>Мета:</b>	Рекомендація має на меті перегляд, уніфікацію та консолідацію правової бази для підвищення підзвітності в оборонних закупівлях.
<b>Рекомендації щодо змін:</b>	<p>1. Реформувати правову основу для оборонних закупівель з метою забезпечення чіткої та всебічної законодавчої бази, яка охоплює всі оборонні та національні закупівлі з визначенням винятків на допустимому рівні, таким чином забезпечуючи конкурентність і прозорість процедур закупівель.</p> <p>2. Усунути розбіжності в чинній правовій базі, тим самим усунувши потенційні ризики для доброчесності та підзвітності.</p>
<b>Рекомендації щодо дій (впровадження):</b>	<p>У воєнний час проаналізувати розбіжності між правовими положеннями, законами, постановами та наказами для виявлення прогалин, накладок, суперечностей і правових невизначеностей, які заважають застосуванню та зменшують прозорість і підзвітність.</p> <p>У мирний час переглянути та врегулювати нормативну базу для оборонних закупівель з метою посилення підзвітності та належного урядування, щоб забезпечити заходи для пом'якшення можливих корупційних ризиків, шахрайства, неефективного управління та неправомірної поведінки.</p> <p><u>Рекомендацію найкраще впровадити:</u></p> <p>a) Україною - Верховною Радою та Урядом;</p> <p>b) двосторонньою/багатосторонньою співпрацею між Україною та союзниками НАТО для обміну найкращими практиками в перегляді та консолідації правової бази для оборонних закупівель.</p>
<b>Хронологія:</b>	<p>Негайно/Короткостроковий період (до 1 року):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Аналіз потреб правової бази.</li> </ul> <p>Середньостроковий період (1-3 роки):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Визначення вимог до консолідації правової бази та початок перегляду правової бази.</li> </ul> <p>Довгостроковий період (3-5 років):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка консолідованої правової бази.</li> </ul>
<b>Додаткові зауваження:</b> Ця рекомендація стосується Урядування / Законодавства / Підзвітності / Нагляду і тісно пов'язана з рекомендаціями: 6, 15 та 16.	

<b>Рекомендація Номер та Назва:</b>	<b>18) Розробити майбутню Стратегію оборонної промисловості України</b>
<b>Мета:</b>	Рекомендація має на меті створення стратегії оборонної промисловості, яка забезпечить прозорість майбутніх оборонних вимог і визначить промислові спроможності (включаючи робочу силу), законодавчі та регуляторні рамки, необхідні для реалізації бачення України щодо конкурентоспроможної, інноваційної та оборонної промисловості світового класу задля підтримки її майбутніх національних безпекових вимог та потенційного експортного ринку.
<b>Рекомендації щодо змін:</b>	<p>Встановлення моделі для стратегії оборонної промисловості є національною відповідальністю України, але вона має бути узгоджена з євроатлантичними практиками та відповідати вимогам взаємосумісності (узгодження розвитку спроможностей і стратегії оборонної промисловості з вимогами взаємосумісності згідно з Дорожньою картою взаємосумісності України).</p> <p>Стратегія оборонної промисловості України буде базуватися на майбутньому баченні для її оборонної промисловості та буде розвиватися на основі стратегії, розробленої до початку незаконного вторгнення Росії на територію України. Ця рекомендація пропонує, щоб експертна група союзників зібралася для підтримки розробки стратегії оборонної промисловості України, враховуючи інші відповідні платформи, що агрегують оборонні вимоги України, надаючи найкращі практики для розробки та реалізації, беручи до уваги перехід України до майбутньої структури сил після припинення конфлікту.</p>
<b>Рекомендації щодо дій (впровадження):</b>	<p><u>Рекомендацію найкраще впровадити:</u> Україною за підтримки експертної групи союзників, створюючи робочу програму для проектування та розробки майбутньої стратегії оборонної промисловості.</p> <p>Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості є головним зацікавленим органом в Україні, а остаточна стратегія має бути затверджена через Кабінет Міністрів, Раду національної безпеки і оборони (РНБО) і, врешті-решт, указом Президента.</p> <p>Початковий крок: Розробити спільний план роботи для надання експертної підтримки в проектуванні та реалізації довгострокової стратегії оборонної промисловості України.</p>
<b>Хронологія:</b>	<p>Підготовка в короткостроковій та середньостроковій перспективі (0-3 роки)</p> <p>Огляд передбачає, що через 100 днів після припинення воєнного стану Україна прийме нову стратегію оборонної промисловості.</p>
<b>Додаткові зауваження:</b> Ця рекомендація стосується Оборонної промисловості та тісно пов'язана з рекомендацією: 19.	

<b>Рекомендація Номер та Назва:</b>	<b>19) Сприяти співпраці з <u>українською промисловістю</u></b>
<b>Мета:</b>	Ця рекомендація спрямована на визначення всіх можливих заходів <b><u>для сприяння та максимального розширення оборонного співробітництва між союзниками та українською оборонною промисловістю</u></b> настільки, наскільки це можливо.
<b>Рекомендації щодо змін:</b>	<p>Україна має історію як нація з сильною промисловою базою, здатною постачати складні спроможності в масовому та масштабному обсязі. Оскільки Україна відновлює свою здатність виробляти озброєння, боеприпаси та військові технології у великих обсягах і планує впровадження трансформаційної стратегії оборонної промисловості після конфлікту, союзники зобов'язалися підтримувати подальший розвиток промислової бази України.</p> <p><b>Промислова</b> співпраця є ключовою для створення продуктивної та стійкої <b>української</b> промисловості. Деякі союзники вже започаткували або висловили намір започаткувати спільні підприємства, такі як виробничі потужності для ремонту, технічного обслуговування та виробництва.</p> <p>НАТО та Україна могли б дослідити можливості <b>підтримки цього співробітництва</b>, включаючи структуру Ради Україна-НАТО (РУН). Враховуючи кількість оборонних промислових заходів та форумів, що проходять по всьому Альянсу щомісяця, виявлення шляхів зв'язку української промисловості з цими заходами має потенціал значно розширити представлення промислової бази України.</p> <p>Такі залучення можуть сприяти зв'язкам між оборонними підрядниками та підвищити політичну інтеграцію, взаємосумісність і обмін досвідом. Це може сприяти забезпеченню України сучасною та конкурентоспроможною промисловою екосистемою з ефективною та гнучкою виробничою/розширювальною спроможністю, що функціонує відповідно до євроатлантичних стандартів.</p>
<b>Рекомендації щодо дій (впровадження):</b>	<u>Рекомендацію найкраще впровадити:</u> Україною та союзниками НАТО – через підструктури Ради Україна-НАТО (наприклад, Спільна робоча група з оборонно-технічного співробітництва Ради Україна-НАТО), Конференцію національних директорів з озброєння, Раду НАТО з оборонно-промислового виробництва, Промислову консультативну групу НАТО та Агенцію НАТО з підтримки та постачання, та продовжити за запитом України під егідою Міжнародного форуму оборонних промисловостей.
<b>Хронологія:</b>	Коротко- та середньострокова перспектива (0-3 роки)
<b>Додаткові зауваження:</b> Ця рекомендація стосується Оборонної промисловості та тісно пов'язана з рекомендацією: 18.	

<b>Рекомендація Номер та Назва:</b>	<b>20) Розробити та управляти програмами відповідно до методології ППБВ.</b>
<b>Мета:</b>	Ця рекомендація спрямована на підвищення координації та ефективності в оборонних відомствах шляхом впровадження методології Планування, Програмування, Бюджетування та Виконання (ППБВ).
<b>Рекомендації щодо змін:</b>	Впровадження методології ППБВ та посилення координаційних механізмів у межах оборонних відомств є важливими кроками на шляху до забезпечення гнучкості та ефективності в оборонних закупівлях та управлінні. Рекомендація пропонує посилити координаційні функції в наявних органах, а не створювати нові, чітко визначаючи відповідальність за координацію для забезпечення ефективної співпраці між відомствами та структурами.
<b>Рекомендації щодо дій (впровадження):</b>	Запровадити цілісну методологію ППБВ для вдосконалення процесів планування, програмування та бюджетування. Серед інших факторів, це повинно включати акцент на покращення аналізу та економічних показників, щоб краще розуміти вартість та витрати на придбання спроможностей у межах бюджетних обмежень.
<b>Хронологія:</b>	Негайні та короткострокові заходи (до 1 року): - Аналіз потреб методології ППБВ.  Середньострокові заходи (1-3 роки): - Визначення вимог до консолідації ППБВ та запуск перегляду методології ППБВ.  Довгострокові заходи (3-5 років): - Розробка консолідованої методології.
<b>Додаткові зауваження:</b> Ця рекомендація стосується Оборонного Планування / ППБВ / Взаємосумісності та тісно пов'язана з рекомендаціями 2, 3, 5, 6, 12 та 22.	

<b>Рекомендація Номер та Назва:</b>	<b>21) Прийняти методологію управління програмами НАТО та розрахунку вартості життєвого циклу</b>
<b>Мета:</b>	<p>Ця рекомендація спрямована на впровадження таких регуляцій у процеси/регламенти Міністерства оборони (МО) та Генерального штабу (ГШ):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Методологія управління програмами, яка призначена для управління програмами, що відповідають стратегічним цілям.</li> <li>- Розрахунок вартості життєвого циклу (РВЖЦ), що покликаний забезпечити прийняття обґрунтованіших рішень у секторі безпеки та оборони щодо їх інвестицій.</li> </ul>
<b>Рекомендації щодо змін:</b>	<p>Управління програмами допоможе обирати найкращі проекти, що відповідають стратегічним цілям, забезпечуючи зосередження зусиль на ініціативах, які приносять найбільшу цінність. Завдяки ретельному відбору проектів у межах програми, метою є оптимізація розподілу ресурсів та максимізація шансів на успішне досягнення результатів.</p> <p>Розрахунок вартості життєвого циклу (РВЖЦ) дозволить сектору безпеки та оборони приймати обґрунтованіші рішення щодо своїх інвестицій. Наприклад, якщо розглядаються дві спроможності, розрахунок вартості життєвого циклу цих двох спроможностей може виявити, яка з них є економічно вигіднішою в довгостроковій перспективі. Це забезпечить вагоміші аргументи для аналізу варіантів і прийняття рішень.</p>
<b>Рекомендації щодо дій (впровадження):</b>	<p>Виконання всебічного огляду та аналізу: Провести ретельний огляд і аналіз регламентів НАТО щодо управління життєвим циклом (STANAG 4427) і рамок управління програмами для визначення ключових принципів, методологій і практик, що застосовуються до оборонних закупівель і управління.</p> <p>На основі аналізу Україна має визначити свою перевагу щодо структури для впровадження управління програмами. Існує кілька варіантів, зокрема:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Інтеграція програмного управління в закупівельні агенції.</li> <li>- Інтеграція програмного управління в департаменти МО (наприклад, Департамент військово-технічної політики, розвитку озброєння та військової техніки).</li> <li>- Або комбінація двох цих варіантів.</li> </ul> <p>Узгодження з процесами МО: Визначити сфери узгодження та розбіжності між рамковою структурою НАТО та теперішніми процесами, регламентами та інструкціями Міністерства оборони, що стосуються управління проектами, закупівель та розробки спроможностей.</p> <p>Інтеграція принципів НАТО: Інтегрувати відповідні регламенти НАТО щодо управління життєвим циклом і принципи управління програмами в процеси та регламенти МО, щоб підвищити ефективність, результативність та прозорість практик оборонних закупівель і управління.</p>



	<p>Адаптація до національного контексту: Адаптувати методології та практики, засновані на принципах НАТО, щоб вони відповідали конкретним потребам, вимогам та обмеженням українського оборонного контексту, враховуючи такі фактори, як організаційна структура, правова база, бюджетні обмеження та операційні цілі.</p> <p>Створення Офісів управління програмами (УОП): Створити спеціалізовані офіси управління програмами (УОП) в структурі МО для нагляду за впровадженням практик управління програмами на основі підходів НАТО, надання технічної допомоги та забезпечення дотримання нормативних вимог.</p> <p>Огляд та внесення змін до законодавства: Ініціювати всебічний огляд національної правової бази щодо програмування для виявлення прогалин, невідповідностей та недоліків у відображенні рамкової структури управління життєвим циклом і програмами НАТО. Особливу увагу приділити включенню положень щодо принципів управління проектами, практик управління життєвим циклом та структур управління програмами, визначених у НАТО.</p> <p>Узгодження зі стандартами ISO: Забезпечити узгодження зміненої національної законодавчої бази до стандартів ISO та інструкцій щодо проектного та програмного управління, включаючи ті, які визначені НАТО та іншими відповідними організаціями. Це підвищить взаємосумісність, сумісність та гармонізацію процесів оборонного планування та закупівель з міжнародними партнерами та союзниками.</p> <p>Інтеграція принципів управління життєвим циклом: Інтегрувати принципи управління життєвим циклом у національну правову базу для підтримки ефективного планування, виконання та утримання оборонних спроможностей протягом їх життєвого циклу. Включити положення щодо визначення вимог, проєктування, розробки, тестування, виробництва, розгортання, експлуатації, технічного обслуговування та утилізації оборонних систем і обладнання.</p>
<b>Хронологія:</b>	<p>Негайні та короткострокові заходи (до 1 року):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Аналіз потреб рамкової структури програмного управління та управління життєвим циклом НАТО.</li> </ul> <p>Середньострокові заходи (1-3 роки):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Визначення вимог до консолідації програмного управління та управління життєвим циклом НАТО та початок перегляду методології ППБВ.</li> </ul>
<p><u>Додаткові зауваження:</u> Ця рекомендація стосується Системи закупівель / Життєвого циклу / Логістики та тісно пов'язана з рекомендаціями 2, 6 та 13.</p>	

ПРОЄКТ РЕФОРМИ ОБОРОННИХ ЗАКУПІВЕЛЬ  
ЗА ПІДТРИМКИ СПЕЦІАЛЬНОГО РАДНИКА  
ВЕЛИКОЇ БРИТАНІЇ З ПИТАНЬ ОБОРОНИ

КОНТАКТИ

01042, Україна, Київ  
бульвар Марії Приймаченко,  
будинок 1/27, офіс 477

+38 093 462 82 70  
[A.Pereverziev@reforms.org.ua](mailto:A.Pereverziev@reforms.org.ua)