

АНАЛІЗ ВИКОНАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ОГЛЯДУ ОБОРОННИХ ЗАКУПІВЕЛЬ УКРАЇНА – НАТО

аналітична записка



станом на 01.04.2025

АНАЛІЗ ВИКОНАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ОГЛЯДУ ОБОРОННИХ ЗАКУПІВЕЛЬ УКРАЇНА – НАТО

ВСТУП	2
МЕТОДОЛОГІЯ ТА ЕТАПИ ДОСЛІДЖЕНЬ	3
АНАЛІЗ ВИКОНАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ОГЛЯДУ	3
Міністерство економіки та Міжвідомча робоча група з удосконалення правових засад та реформування моделі оборонних закупівель.....	3
Міністерство оборони, Державний оператор тилу та Агенція оборонних закупівель.....	4
<i>Трансформація оборонного менеджменту та планування</i>	4
<i>Підвищення спроможностей закупівельних агенцій</i>	6
<i>Підвищення ефективності децентралізованих оборонних закупівель</i>	8
<i>Зміцнення механізмів нагляду</i>	8
<i>Сприяння співпраці з українською промисловістю</i>	9
Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості.....	9
ВИСНОВКИ	10
РЕКОМЕНДАЦІЇ STATEWATCH	12



Цю аналітичну записку підготовлено в рамках програми підтримки від Спеціального радника з питань оборони посольства Великої Британії в Україні, яку імплементує EDGE Foundation та StateWatch.

АНАЛІЗ ВИКОНАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ОГЛЯДУ ОБОРОННИХ ЗАКУПІВЕЛЬ УКРАЇНА – НАТО

станом на 01.04.2025

аналітична записка

ВСТУП

На 75-му саміті НАТО у Вашингтоні у 2024 році було затверджено Стратегічний огляд оборонних закупівель, який складається з 21 рекомендації щодо покращення ефективності оборонних закупівель згідно зі стандартами НАТО. За результатами обговорень між НАТО та Україною, що відбулися у березні 2023 року, міністр оборони України звернувся до Генерального секретаря НАТО 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.

Метою Огляду є приведення оборонних закупівель України у відповідність з євроатлантичними практиками, а також допомога у посиленні співпраці НАТО та України у сфері оборонних закупівель та збільшення рівня підзвітності закупівель в Україні.

Погодження Огляду стало ключовим кроком у реалізації адаптованої Річної національної програми України, де реформа оборонних закупівель є одним з основних завдань для України у 2024 році.

Документ виділяє три високорівневі рекомендації, які мають стратегічний характер.

По-перше, рекомендується централізувати оборонні закупівлі України на основі двох державних закупівельних агенцій під Міністерством оборони – Агенції оборонних закупівель (АОЗ), відповідальної за закупівлі летального озброєння, та Державного оператора тилу (ДОТ), відповідального за закупівлі нелетальної продукції, – шляхом посилення спроможностей двох агенцій під час воєнного часу. Інші зміни щодо централізації управління оборонними закупівлями пропонується запровадити вже після завершення воєнного стану.

По-друге, рекомендовано розробити інтегровану рамкову систему оборонного планування, яка узгоджує середньо- та довгострокове планування з урахуванням складності виробничих процесів, логістичних та юридичних аспектів життєвого циклу озброєння та систем. Ця рамкова система повинна включати національні стратегічні цілі, сумісність обладнання, структуру сил, операційні вимоги, стратегічні проекти та програми, а також бюджетне управління для сприяння комплексному плануванню національної безпеки у всіх галузях оборонного планування та управління життєвим циклом.

Третя високорівнева рекомендація спрямована на створення стратегії оборонної промисловості, яка забезпечить прозорість щодо майбутніх оборонних потреб і визначить та покращить промислові спроможності, законодавчі та регуляторні рамки, необхідні для формування України як конкурентоспроможного та інноваційного партнера в оборонній промисловості.

Попри те, що узгодження країнами-членами НАТО Плану імплементації Огляду з переліком конкретних задач для конкретних органів влади України триває з липня 2024 року, українські органи влади поступово виконували деякі з рекомендацій.

Аналітичний центр StateWatch проаналізував виконання рекомендацій Стратегічного огляду оборонних закупівель з метою оцінки прогресу реформи та формування практичних рекомендацій для її оптимізації.

МЕТОДОЛОГІЯ ТА ЕТАПИ ДОСЛІДЖЕНЬ

Етап 1. Кабінетний етап дослідження, під час якого було проведено аналіз публікацій, документів та пресрелізів органів влади про виконання Огляду.

Етап 2. Надсилання запитів на публічну інформацію до Міністерства оборони (Міноборони), Міністерства економіки (Мінекономіки), Міністерства з питань стратегічних галузей промисловості (Мінстратегпром), Кабінету Міністрів, Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК), Рахункової Палати, Верховної Ради щодо стану виконання рекомендацій Огляду на кінець 2024 року – перший квартал 2025 року.

Етап 3. Збір та аналіз даних з відповідей на запити на публічну інформацію.

Етап 4. Проведення інтерв'ю з представниками органів влади.

АНАЛІЗ ВИКОНАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ОГЛЯДУ

Рекомендації Огляду описані високорівнево, а тому розділити рекомендації на конкретні задачі лише на основі документа Огляду часто неможливо. Така деталізація кроків має бути погоджена у Плані імплементації огляду, проте робота над цим Планом

досі триває серед країн НАТО. **Саме тому в межах цієї записки рекомендації структуровано за органами влади, відповідальними за їх виконання, а не в порядку викладення в документі Огляду.**

Рекомендації №4, 7, 12, 16, 17 та 18 не деталізовані в цій записці, тому що їхнє виконання покладено на Міжвідомчу робочу групу, яка перебуває в процесі формування, а про рекомендацію №11 «Винести уроки, отримані з досвіду оборонних закупівель у воєнний час та економіки війни» StateWatch відмовили надавати дані. Рекомендація №1 «Продовжити реформування інституцій оборонних закупівель у воєнний та мирний час» охоплює реформу оборонних закупівель як таку, тому стосується більшості рекомендацій цього Огляду.

Міністерство економіки та Міжвідомча робоча група з удосконалення правових засад та реформування моделі оборонних закупівель

Одним із ключових етапів виконання Огляду є створення Міжвідомчої робочої групи з удосконалення правових засад та реформування моделі оборонних закупівель (далі – МРГ). Міністерство економіки у листопаді 2024 року почало створення цієї МРГ, проте станом на перший квартал 2025 року МРГ досі перебуває в процесі формування.

МРГ створюється з метою системного удосконалення правового регулювання оборонних закупівель на законодавчому та підзаконному нормативному рівнях, а також запровадження механізмів парламентського та громадського контролю під час здійснення таких закупівель. А серед завдань МРГ є перш за все координація органів влади у сфері оборонних закупівель. Під час інтерв'ю представники різних міністерств висловили потребу у створенні конкретного плану дій з виконання Огляду, обміні проблемами, пропозиціями та пріоритетами щодо реформування оборонних закупівель.

Зокрема, запуск МРГ важливий для виконання таких рекомендацій Огляду:

- стандартизація практик оборонних закупівель (рекомендація №4);
- запровадження рішення для інтегрованої рамкової системи довгострокового планування (рекомендація №5);
- координація роботи над законопроектом щодо змін до Закону України «Про оборонні закупівлі» щодо уточнення ролей різних органів влади в оборонних закупівлях (рекомендація №6);
- реформування чинної правової бази, пов'язаної з питаннями тасмності (рекомендація №7);
- запровадження єдиного планування на основі спроможностей (рекомендація №12);
- зміцнення механізму нагляду за закупівлями (рекомендація №14);

- перегляд та консолідація закупівельного законодавства для посилення АОЗ (рекомендація №16);
- перегляд та консолідації законодавства про закупівлі для забезпечення підзвітності (рекомендація №17);
- розробка майбутньої Стратегії оборонної промисловості України (рекомендація №18).

До складу МРГ передбачено включення представників Мінекономіки, Міноборони, Мінстратегпрому, Верховної Ради та інших органів влади, а також представників НАТО та громадських організацій.

Процес створення МРГ затримується через різні бюрократичні погодження. Наприклад, НАЗК провело антикорупційну експертизу проекту постанови Кабінету Міністрів щодо створення МРГ та виявило корупціогенні фактори, які можуть зумовити ризик зловживань під час ухвалення рішень¹. Корупціогенні фактори полягали у недостатній визначеності повноважень МРГ, невизначеності її складу та відсутності чітких процедур діяльності. До керівного складу МРГ не входили представники Міноборони, а головою МРГ була на той час заступниця міністра економіки, яка водночас була головою наглядової ради ДОТ.

Рекомендаціями НАЗК стала конкретизація завдань, повноважень та процедури діяльності робочої групи, встановлення механізму запобігання конфлікту інтересів та запровадження вимоги щодо звітності та громадського нагляду за діяльністю МРГ.

За даними StateWatch, Мінекономіки взяло до уваги всі рекомендації НАЗК, зокрема, представник Міноборони має стати співголовою МРГ, представники громадськості та закордонних організацій будуть членами у вигляді спостерігачів, а запуск самої групи планується на початок другого кварталу 2025 року.

Міністерство оборони, Державний оператор тилу та Агенція оборонних закупівель

Міноборони є головним органом у сфері здійснення оборонних закупівель² та основним виконавцем рекомендацій Огляду. Станом на перший квартал 2025 року Міноборони розпочало або продовжило виконання низки активностей, які пропонуються рекомендаціями Огляду.

¹ Національне агентство з питань запобігання корупції. Висновок антикорупційної експертизи проекту постанови Кабінету Міністрів України «Про утворення Міжвідомчої робочої групи з питань удосконалення правових засад та реформування моделі оборонних закупівель»

<https://nazk.gov.ua/uk/documents/vysnovok-antykoruptsivnoi-ekspertyzy-proektu-postanovy-kabinetu-ministry-ukrainy-pro-utvorennya-mizhvidomchoi-robochoi-grupy-z-pytan-udo-skonalennya-pravovih-zasad-ta-reformuvannya-modeli-oboronnyh-zakupivel/>

² Кабінет Міністрів України. Постанова від 3 березня 2021 р. № 363. «Питання оборонних закупівель» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/363-2021-%D0%BF#Text>

Трансформація оборонного менеджменту та планування

У рамках виконання рекомендації №2 Огляду «Централізувати управління оборонними закупівлями для всього сектору безпеки та оборони» Міноборони запустило проєкт «Трансформація оборонного менеджменту в системі Міноборони» з метою реформування моделі оборонного планування. У рамках цього проєкту в системі закупівель впроваджується модель Планування, Програмування, Бюджетування та Виконання (ППБВ). Зокрема, у міністерстві були сформовані пропозиції щодо подальших кроків трансформації системи оборонних закупівель:

- формування та відстеження шляху від документів оборонного планування до оборонних контрактів;
- створення системи обрахунку вартості життєвого циклу озброєння та військової техніки на базі спроможності та визначення формату застосування вартості повного життєвого циклу при здійсненні процедур закупівель конкретних зразків озброєння та військової техніки;
- запровадження багатокритеріального аналізу на етапах планування розвитку спроможностей та в процедурах закупівель;
- запровадження рамки програмного управління, як спільного процесу, що застосовується на всіх етапах життєвого циклу спроможності.

Міноборони підготувало дорожню карту впровадження процесу ППБВ, яка зараз перебуває на етапі погоджень з різними органами влади³.

Ця рекомендація також пропонує включити військових до агенцій. У кінцевому підсумку агенції повинні досягти приблизного співвідношення 70% цивільних і 30% військових. Державний оператор тилу запустив комунікаційну кампанію з набору ветеранів у штат працівників⁴. Станом на 1 лютого 2025 року серед 290 отриманих заявок у ДОТ відібрали 35 кандидатів і працевлаштували чотирьох осіб⁵.

При цьому, у рамках рекомендації №20 «Розробити та управляти програмами відповідно до методології ППБВ», Міноборони також працює над впровадженням процесу ППБВ в систему оборонного менеджменту. Департамент політики закупівель очолює процес трансформації підсистеми оборонного придбання (Defence Acquisition System). Наразі Департаментом розроблений проєкт Концепції трансформації підсистеми придбання (закупівель) у системі Міноборони, що спрямована на комплексний перегляд та вдосконалення організаційних структур, стратегій, технологій та

процесів закупівель для підвищення ефективного та результативного використання чинного ресурсного потенціалу.

У рамках рекомендації №5 Огляду «Запровадити рішення для інтегрованої рамкової системи довгострокового планування» Міноборони бере участь у формуванні планування оборонних закупівель, проте ключову роль відіграє Генеральний Штаб Збройних Сил України (див. також с. 5). Згідно з відповіддю Міноборони, представники Мінстратегпрому залучаються до оцінки промислових можливостей та технологій через участь у міжвідомчих комітетах, робочих групах та консультаційних радах. Під час такої співпраці вони обговорюють проблеми та шляхи їх вирішення, що впливають на оборонне планування. Основними напрямками співробітництва є зміни до законодавства, впровадження новітніх військових технологій, аналіз досвіду протидії російському вторгненню, оцінка виробничих спроможностей українських підприємств та можливості міжнародного військово-технічного співробітництва. Проте під час інтерв'ю представники Міноборони наголосили, що планування закупівель АОЗ часто відбувається в терміновому режимі через різкі зміни ходу бойових дій та відповідних потреб, тож довгострокове планування ускладнюється перебігом подій на фронті.

Крім того, з метою формування цільової моделі та дорожньої карти уніфікованої системи планування на основі спроможностей відповідно до принципів і підходів, прийнятих у державах-членах НАТО, Міноборони затвердило Статут проєкту «Трансформація системи оборонного менеджменту в системі Міністерства оборони України», в якому визначено такі цілі:

- сформувати цільову модель системи оборонного менеджменту;
- розробити дорожню карту поступового впровадження цільової моделі;
- розробити архітектуру оборонних програм на основі видів, окремих родів військ (сил) та функціональних груп спроможностей;
- сформувати архітектуру проєктного управління;
- сформувати процесну модель планування, програмування, бюджетування та виконання;
- розробити пропозиції щодо впровадження програмування спроможностей з урахуванням повного життєвого циклу;
- визначити перспективну модель закупівель та її місце в процесах оборонного менеджменту ППБВ.

Важливим кроком у процесі планування закупівель також стала передача від Міноборони до ДОТ повноважень щодо формування орієнтовної вартості – граничної суми, у межах якої ДОТ має визначити очікувану вартість певного товару при оголошенні закупівель. Про проблеми формування орієнтовної вартості раніше писав аналітичний центр StateWatch

³ Міністерство оборони України. 17.09.2024. «Нова модель оборонного менеджменту РРВЕ на основі передових практик НАТО пройде апробацію у ЗСУ»

<https://mod.gov.ua/news/nova-model-oboronogo-menedzhmentu-ppbe>

⁴ Державний оператор тилу. Ветерани в тилу. <https://dotua.org/ua/veterans/>

⁵ Річний звіт Державного оператора тилу.

https://docs.google.com/presentation/d/1ODclwi48YMKOrcklnzIbmfNBZOPZrvQg_dqxsBT7_dgk/edit#slide=id.g32bcdbed7b2_0_65

в аналітичній записці «Визначення орієнтовної вартості для закупівлі товарів тилового забезпечення»⁶.

У рамках рекомендації №21 «Прийняти методологію управління програмами НАТО та розрахунку вартості життєвого циклу» Міноборони розпочало вживати заходів щодо імплементації цієї методології. Проблема полягала у тому, що раніше державні програми розвитку Збройних Сил не були прив'язані до майбутніх прогнозних видатків на оборону, а тому були наперед нездійсненними. Розробку та затвердження оборонних програм пропонується здійснювати відповідно до Процесної моделі розроблення оборонних програм, яка має дати відповіді на питання, як саме мають запроваджуватися принципи ППБВ. Оборонні програми пропонується розробляти та переглядати кожних два роки за результатами виконання бюджетів і додавати прогнозовані показники ресурсів на розвиток спроможностей ще на два роки, тобто мати актуальні оборонні програми на 4-5 років.

Однією з пропозицій рекомендації є вдосконалення інструкцій щодо проектного та програмного управління шляхом узгодження управлінських процесів та інструкцій зі стандартами ISO. У 2024 році ДОТ розпочав процес сертифікації за міжнародним стандартом ISO 37001:2016⁷, що визначає вимоги до системи управління в боротьбі з корупцією. Окрім цього, ДОТ також отримав міжнародний сертифікат з інформаційної безпеки ISO/IEC 27001⁸. Отримання таких сертифікатів має не лише покращити безпеку, прозорість та ефективність управління, а і підвищить сумісність процесів оборонного планування та закупівель із відповідними процедурами міжнародних партнерів та союзників.

Підвищення спроможностей закупівельних агенцій

Також Міноборони провело організаційні зміни в системі забезпечення Збройних Сил України. Міноборони залишило за собою стратегічні функції: розподіл фінансів, формування політики закупівель та контроль за їх виконанням. Безпосереднє здійснення закупівель передали спеціалізованим агенціям – АОЗ та ДОТ. Взаємодія між міністерством та цими агенціями регулюється відповідними

наказами Міноборони. Проте в рамках рекомендацій Огляду Міноборони вивчає концепт щодо визначення відповідної організаційної форми та типу юридичної особи для об'єднаного Національного агентства з оборонних закупівель після завершення воєнного стану.

У рамках виконання рекомендації №5 *щодо залучення ДОТ та АОЗ до оцінки промислових спроможностей*, технологічних тенденцій і виробничих потужностей Міноборони повідомило, що були проведені такі заходи за участю керівництва та експертів АОЗ та ДОТ (див. також. с. 4):

- завершення процесу централізації оборонних закупівель на базі новостворених державних закупівельних відомств при Міноборони шляхом нарощування спроможностей цих агенцій із закупівель у воєнний час, зокрема з операцій з імпорту;
- запровадження інтегрованої структури оборонного планування, яка узгоджуватиме зусилля середньо- та довгострокового планування зі складністю та цілісністю виробництва, матеріально-технічними аспектами та правовими аспектами життєвого циклу оборонного обладнання та систем;
- вивчення шляхів застосування програм відповідно до методології ППБВ;
- впровадження корпоративної системи комплаєнсу та управління комплаєнс-ризиками, підвищення рівня комплаєнс-культури працівників;
- здійснення оцінки функціонування системи комплаєнсу, управління комплаєнс-ризиками та комплаєнс-культури;
- формування вимог на підставі визначення повноважень АОЗ та ДОТ з надання консультацій ЗС України та Міноборони щодо встановлення вимог, планування спроможностей, пріоритизації та управління життєвим циклом продукцією оборонного призначення.

Для виконання рекомендації №13 «Розбудувати довіру до Агенцій» ДОТ активно працює над прозорістю своєї діяльності. Протягом 2024 року ДОТ отримав міжнародний сертифікат з інформаційної безпеки ISO/IEC 27001⁹ та впровадив цифрову систему DOT-Chain, яка прискорила процес постачання в чотири рази та суттєво зменшила паперовий документообіг¹⁰. Окрім цього, триває процес сертифікації за міжнародним стандартом ISO 37001:2016¹¹, який регулює систему управління в боротьбі з корупцією. У ДОТ реалізовано підхід портфолію менеджменту за прикладом закупівельних агенцій НАТО, а також впроваджена методологія оцінки роботи постачальників – SLA (Service-level agreement)¹². У жовтні 2024 року розпочала роботу

⁶ StateWatch. 05.08.2024. «Визначення орієнтовної вартості для закупівлі товарів тилового забезпечення».

<https://statewatch.org.ua/publications/vyznachennia-orientovnoi-vartosti-dlia-zakupivli-to-variv-tylovoho-zabezpechennia/>

⁷ Державний оператор тилу. 19.01.2024. «ДОТ залучає міжнародну експертизу для покращення антикорупції в ДОТ UA».

<https://dotua.org.ua/dot-zalucaje-miznarodnu-ekspertizu-do-pokrashchennia-antikorupciji-x-politik/>

⁸ Державний оператор тилу. 27.12. 2024. «ДОТ отримав сертифікат відповідності міжнародному стандарту безпеки ISO/IEC 27001»

<https://dotua.org.ua/dot-otrimav-sertifikat-vidpovidnosti-miznarodnomu-standartu-bezpek-i-isoiec-27001/>

⁹ Державний оператор тилу. 27.12. 2024. «ДОТ отримав сертифікат відповідності міжнародному стандарту безпеки ISO/IEC 27001»

<https://dotua.org.ua/dot-otrimav-sertifikat-vidpovidnosti-miznarodnomu-standartu-bezpek-i-isoiec-27001/>

¹⁰ Державний оператор тилу. 11.09.2024. «Цифровізація забезпечення Збройних Сил: ДОТ презентував інноваційну систему DOT-Chain»

<https://dotua.org.ua/cifrovizacija-zabezpechennia-zbrojnih-sil-dot-prezentuvav-innovacijnuu-sistemu-dot-chain/>

¹¹ Міністерство оборони України. 08.10.2024. «ДОТ пройде сертифікацію»

<https://mod.gov.ua/news/dot-projde-sertifikaciyu-na-vidpovidnist-miznarodnomu-antikor-upczinomu-standartu-1>

¹² Ain. «Що таке SLA та які нові критерії впроваджує Державний оператор тилу для своїх постачальників – колонка» <https://ain.ua/2025/01/07/how-to-work-with-dot-2/>

наглядова рада ДОТ¹³. Протягом 2024 року ДОТ працював над розбудовою агенції, переймаючи інституційний досвід міжнародних партнерів. У рамках NORDEFSCO було розпочато співпрацю з агенціями FMV, DALO та NDMA, закупівельними органами скандинавських країн-членів НАТО. Також встановлено співпрацю з британською закупівельною агенцією DE&S для обміну досвідом та впровадження ефективних закупівельних процесів та з французькою агенцією з міжнародного технічного співробітництва Expertise France¹⁴. ДОТ також активно проводить робочі зустрічі та консультації з постачальниками та представниками громадськості, та активно впроваджує зміни на основі зворотного відгуку від них. Агенція активно працює над максимальною прозорістю закупівель – у 2024 році переважна більшість закупівель була проведена відкритими процедурами через Prozorro, а прямі контракти уклались лише за крайньої потреби. Протягом 2024 року ДОТ зекономив 16,3 млрд грн державних коштів, уклавши контракти на 74,6 млрд замість запланованих 95,6 млрд¹⁵. У кінці 2024 року ДОТ запустив освітній серіал для бізнесу на платформі Дія.Освіта та забезпечив доступність своїх контрактів в електронних системах закупівель, коли це не загрожує безпеці¹⁶.

Розбудова АОЗ та створення наглядової ради є позитивним фактором в межах виконання рекомендацій Огляду. Протягом своєї роботи АОЗ проводила низку закупівель із використанням рамкових угод, що підвищує рівень довіри до оборонних закупівель через конкурентність процедури. У 2024 році АОЗ отримала відзнаку за найкращу конкуренцію від Prozorro Awards¹⁷. В АОЗ, як і в ДОТ, було сформовано наглядову раду. Проте публічний конфлікт довкола посади директорки АОЗ не сприяв розбудові довіри до АОЗ.

АОЗ налагоджувала контакти з міжнародними закупівельними організаціями, що також відповідає рекомендації №9 «Посилити імпорتنі спроможності Агенції оборонних закупівель (АОЗ)». Наприклад, керівництво АОЗ у 2025 році зустрічалося з делегацією Шведської адміністрації оборонної продукції (FMV) та Італійської агенції оборонної

промисловості (AID)^{18 19}. У відповіді Міноборони йдеться про те, що частка від загальної кількості контрактів з іноземними постачальниками, яку уклала АОЗ, збільшилась з 32% у 2023 році до близько 44% у 2024 році. У 2024 році АОЗ відвітувала про укладання 50 контрактів зі світовими виробниками озброєння з 13 країн світу, зокрема США, Францією, Німеччиною, Чехією, Італією, Литвою тощо²⁰.

У рамках рекомендації №15 «Розробити надійну програму комплаєнсу» впроваджено систему перевірки контрагентів, а також професійний кодекс етики та політику управління конфліктами інтересів. Згідно з українським законодавством, державні підприємства повинні створити ефективну систему внутрішнього контролю, що включає функції комплаєнсу, управління ризиками та внутрішнього аудиту. На виконання цих вимог в АОЗ та ДОТ затверджено нові організаційні структури зі спеціальними відділами комплаєнсу, управління ризиками та аудиту. Рекомендація також пропонує завершити поточний процес розділення функцій формування політики та реалізації політики у сфері оборонних закупівель, що було виконано в рамках створення Департаменту політики закупівель Міноборони та виокремлення закупівельних агенцій АОЗ і ДОТ.

Також в межах цієї рекомендації в АОЗ та ДОТ проводять навчання для підвищення ефективності комплаєнс-системи та незалежності від політичного впливу. Співробітники проходять сертифіковані курси з доброчесності, розроблені експертами НАТО. Також планується запуск бази даних комплаєнс-інцидентів, яка допоможе систематизувати, аналізувати та мінімізувати ризики. У 2024 році ДОТ перевіряв 1 603 потенційних контрагентів ЗСУ на відповідність вимогам антикорупційного та санкційного законодавства. З них 2 були відхилені через застосування до них санкцій Антимонопольного комітету, а 1 учасник – у зв'язку з наявністю податкового боргу²¹. Повідомлялося також, що ДОТ планує створити «чорні списки» постачальників²² і розробив обмежувальні заходи для постачальників, які не виконують свої зобов'язання за укладеними

¹³ Міністерство оборони України. 11.10.2024. «Уряд сформував наглядові ради закупівельних агенцій Міноборони»

<https://mod.gov.ua/news/uryad-sformuvav-naglydovi-radi-zakupivelnih-agenczij-minoboro-ni-1>

¹⁴ Річний звіт Державного оператора тилу. https://docs.google.com/presentation/d/1ODclwi48YMKOrcklnziBmfNBZOPZrvQg_dqxsBTZ_dqk/edit#slide=id.g32bcdbed7b2_0_138

¹⁵ Річний звіт Державного оператора тилу. https://docs.google.com/presentation/d/1ODclwi48YMKOrcklnziBmfNBZOPZrvQg_dqxsBTZ_dqk/edit#slide=id.g32bcdbed7b2_0_138

¹⁶ Міністерство оборони України. 12.12.2024. «Як бізнесу стати постачальником для ЗСУ: ДОТ запустив освітній серіал для українських компаній» <https://mod.gov.ua/news/yak-biznesu-stati-postachalnikom-dlya-zsu-dot-zapustiv-osvitnij-serial-dlya-ukravinskih-kompanij>

¹⁷ Prozorro. 19.12.2024. «Prozorro Awards 2024: визнання найкращих у закупівельній сфері України» <https://prozorro.gov.ua/uk/news/prozorro-awards-2024-vyznannya-navkrashchih-u-zakupiv-elnij-sferi-ukrayiny>

¹⁸ Агенція оборонних закупівель. 23.01.2025.

<https://www.facebook.com/dpagovua/posts/pfbid02bhV9U6VKUFsDoJNmCBT8q78qnAFuNDbmdZhp1aVz4YQMB8hSagWcye6DofFvll>

¹⁹ Агенція оборонних закупівель. 22.01.2025.

<https://www.facebook.com/dpagovua/posts/pfbid0XoCOHvyaooWRGYSYS7xaG4LnSM.lkxi2jRLeZdRyJ3VeqLxPAeHH2GUccNMSvwrVr>

²⁰ Агенція оборонних закупівель. 10.01.2025.

<https://www.facebook.com/dpagovua/posts/pfbid021XqBysMabCS9tWAw3u3HmemWwfHqPCh3TRdIrooQLINzoW12BBJoH7TRjQnTKJBI>

²¹ Державний оператор тилу. 14.02.2025. «ДОТ перевіряв 1 603 потенційних постачальників на відповідність антикорупційним та санкційним вимогам» <https://dot.ua.org/ua/dot-pereviriv-1-603-potencijnih-postachalnikiv-na-vidpovidnist-aktikoru-pciinim-ta-sankciinim-vimogam/>

²² Українська правда. 19.08.2024. «Чому потрібно запровадити «чорні списки» постачальників ЗСУ» <https://www.pravda.com.ua/columns/2024/08/19/7471013/>

договорами²³. Для прикладу, ДОТ припинив роботу з постачальником харчування «Трейд Граніт Інвест» та заборонив участь у торгах на рік через використання анульованого протоколу випробувань²⁴. Для забезпечення прозорості та відкритості процесу у ДОТ створено дві комісії: перша комісія розглядає питання застосування обмежувального заходу, друга розглядає скарги щодо застосування обмежувального заходу з боку постачальника.

Міністерство оборони також запровадило Перелік недобросовісних іноземних постачальників товарів, робіт і послуг оборонного призначення²⁵.

Підвищення ефективності децентралізованих оборонних закупівель

У межах виконання рекомендації №3 Огляду «Підтримувати ефективно використання місцевих бюджетів військовими частинами» Міноборони за сприяння Проєкту реформи оборонних закупівель, громадської спільки «Фонд підтримки реформ в Україні», спеціального радника з питань оборони посольства Великої Британії, розробило та презентувало посібник для закупівель товарів, робіт і послуг у військових частинах Збройних сил України, в якому зібрано необхідну інформацію про планування та організацію закупівель, оформлення договорів тощо²⁶.

Посібник охоплює весь цикл закупівлі – від планування до звітування про укладені договори. Також окремо роз'яснені всі види та способи проведення закупівель, зокрема з використанням електронного каталогу Prozorro Market й закупівлі озброєння, військової техніки, товарів, робіт чи послуг для будівництва фортифікацій тощо.

Рекомендація передбачає також підготовку освітньої програми із закупівель та проведення навчання уповноважених осіб з закупівель. У межах рекомендації понад 300 людей на фондах Національного університету оборони України за сприяння експертів і фахівців закупівель пройшли курси підготовки уповноважених із закупівель військових частин, а також курси підвищення кваліфікацій. У військових частинах також було запроваджено посаду уповноваженого із закупівель,

²³ Державний оператор тилу. 27.03.2025. «ДОТ застосовуватиме обмежувальні заходи до недобросовісних постачальників» <https://dotua.org.ua/dot-zastosovuvatime-obmezuvalni-zaxodi-do-nedobrosovisnix-postacalniki/>

²⁴ Державний оператор тилу. 27.03.2025. «ДОТ припиняє роботу з «Трейд Граніт Інвест» у Донецькій області і забороняє подальшу участь у торгах на рік» <https://dotua.org.ua/dot-pripiniaie-robotu-z-treid-granit-invest-u-doneckij-oblasti-i-zaboronijaje-podalsu-ucast-u-torgax-na-rik/>

²⁵ Міністерство оборони України. 30.07.2024. Міноборони України створює базу недобросовісних іноземних постачальників» <https://mod.gov.ua/news/minoboroni-ukravini-stvorjuvye-bazu-nedobrosovisnih-inozemnih-postacalniki/>

²⁶ «Посібник для уповноважених осіб із закупівель товарів, робіт і послуг у військових частинах Збройних Сил України» https://drive.google.com/file/d/17C_NhUUZKrfAK8y_C7ez67CnjQpXPhA/view?pli=1

що дозволить бригадам бути більш спроможними здійснювати закупівлі залежно від їхніх конкретних потреб²⁷.

Рекомендація пропонує збільшити можливості військових частин і підвищити їхню відповідальність. Для прикладу, Міноборони збільшило фінансування військових частин напряму. Понад 12 млрд грн становить фінансування бойових бригад у першому кварталі 2025 році, а з січня 2025 року Міноборони щомісяця планувало спрямовувати 2.5 млрд грн бойовим бригадам для закупівлі БПЛА^{28 29}.

Зміцнення механізмів нагляду

Рекомендація Огляду №8 «Покращити процедури прямого контракування та закритих відборів» передбачає внутрішній та зовнішній нагляд за укладанням контрактів (див. також с. 8).

У жовтні 2024 року департамент внутрішнього аудиту Міноборони закінчив перевірку роботи Агенції оборонних закупівель за перше півріччя 2024-го. Серед виявлених проблем – прострочення постачання товарів першого пріоритету, низький відсоток прямих контрактів і відсутність алгоритмів для відбору постачальників³⁰.

Департамент внутрішнього аудиту Міноборони у 2024 році також перевіряв роботу ДОТ, а саме закупівлі пально-мастильних матеріалів (ПММ) для Збройних сил України. За результатами аудиту було виявлено, що ДОТ використовує регламентований та обґрунтований підхід щодо визначення розмірів очікуваної вартості ПММ та забезпечив проведення конкурентних процедур з використанням електронної системи закупівель у 97% випадків³¹.

Рахункова палата у 2024 році перевірила роботу Міноборони та АОЗ за 2022-2023 роки та виявила низку недоліків³². Рахункова палата також запланувала здійснити перевірки Міноборони, а

²⁷ Міністерство оборони України. 04.12.2024. «У військових частинах ЗСУ запроваджено посаду уповноваженого із закупівель – наказ Міноборони» <https://mod.gov.ua/news/u-vijskovih-chastinah-zsu-zaprovadzheni-posadu-upovnovazhenogo-iz-zakupivel-nakaz-minoboroni>

²⁸ Міністерство оборони України. 28.03.2025. «Понад 12 млрд грн становить фінансування бойових бригад у першому кварталі 2025 році – Гліб Каневський» <https://mod.gov.ua/news/ponad-12-mlrd-grn-stanovit-finansuvannya-bojovih-brigad-u-pershomu-kvartali-2025-roci-glib-kanevskij>

²⁹ Міністерство оборони України. 21.01.2025. «Міноборони щомісяця спрямовуватиме 2,5 млрд грн бойовим бригадам ЗСУ для закупівлі БПЛА» <https://mod.gov.ua/news/minoboroni-shhomisvaczaya-spryamovuvatime-2-5-mlrd-grn-bojovim-brigadam-zsu-dlya-zakupivi-bpla>

³⁰ Бабель. 03.02.2025. «Міноборони провело аудит Агенції оборонних закупівель. Ось головні проблеми» <https://babel.ua/news/115042-minoboroni-provelo-audit-agencii-oboronnih-zakupivel-os-golovni-problemi>

³¹ Міністерство оборони України. 07.01.2025. «Внутрішній аудит Міноборони оцінив процедури закупівель ПММ Державним оператором тилу» <https://mod.gov.ua/news/vnutrishnij-audit-minoboroni-oczniv-proceduri-zakupivel-pmm-d-erzhavnim-operatorom-tilu>

³² Рахункова палата. 07.06.2024. «Рахункова палата затвердила Звіт за результатами аудиту діяльності Міноборони у сфері закупівлі, розробки і модернізації озброєння та військової техніки» <https://rp.gov.ua/PressCenter/News/?id=1948>

саме провести аудит відповідності здійснення оборонних закупівель за тиловим напрямом забезпечення Збройних Сил України та аудит відповідності на тему «Закупівля безпілотних систем» у 2025 році³³.

Окрім того, у систему оборонних закупівель було запроваджено механізм рамкових угод. На відміну від спрощених закупівель рамкові угоди обмежують доступ до інформації про місця постачання, персоніфіковані дані про постачальників і їх позиції, що своєю чергою гарантує захищеність та безпеку.

Проводити рамкові угоди можуть як ДОТ, так і АОЗ³⁴ ³⁵. У межах процедури закупівлі за рамковою угодою з обмеженням доступу до інформації у ДОТ уклали 5 контрактів на 1,618 млрд грн у 2024 році. АОЗ також проводила низку закупівель з використанням рамкової угоди, що підвищує рівень довіри до закупівель через конкурентність процедури. Наприклад, з використанням рамкових угод проводилися закупівлі пікапів³⁶, дронів Mavic 3E та Mavic 3 Thermal³⁷. Також вже у березні 2025 року АОЗ оголосила рамкову угоду на закупівлю FPV-дронів³⁸.

Також в агенціях було впроваджено систему перевірки контрагентів, а також професійний кодекс етики (див. також с. 6).

У рамках рекомендації №14 «Зміцнити механізми нагляду за закупівлями» представник Міноборони має долучитися як співголова МРГ з удосконалення правових засад та реформування моделі оборонних закупівель.

Сприяння співпраці з українською промисловістю

У рамках рекомендації №19 «Сприяти співпраці з українською промисловістю» відбувається розширення оборонного співробітництва між союзниками та українською оборонною промисловістю (див. також с. 9). У 2024 році Міноборони та Міністерство стратегічних галузей

промисловості в рамках «данської моделі» уклали з Данією низку імплементаційних угод, які передбачають закупівлю для Сил оборони України озброєння українського виробництва на суму 4,2 млрд данських крон (629 млн дол.). Джерела фінансування – уряди Данії, Швеції, Ісландії, та відсотки від заморожених російських активів³⁹. Ця допомога дозволила забезпечити Збройні Сили України самохідними артилерійськими установками, безпілотниками, протитанковою та ракетною зброєю до кінця 2024 року.

Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості

Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості визначено головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну промислову політику, державну військово-промислову політику, державну політику у сфері оборонно-промислового комплексу, в авіабудівній галузі та забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері космічної діяльності⁴⁰.

Тому у межах реалізації рекомендації №6 «Уточнити ролі різних міністерств у сфері оборонних закупівель» Мінстратегпром розробляє проєкт змін до Закону України «Про оборонні закупівлі». Цей законопроєкт має удосконалити правові засади оборонних закупівель, узгодити їх із законодавством ЄС та уточнити повноваження головного органу у сфері планування та здійснення оборонних закупівель. Проте розробка законопроєкту затримується через процес створення МРГ. Деталізація законопроєкту ймовірно покладатиметься на Мінекономіки, оскільки саме Мінекономіки мають достатньо спроможностей для цієї задачі та є найбільш компетентним органом влади у формуванні політики закупівель.

У рамках рекомендацій №8 «Покращити процедури прямого контракування та закритих відборів» та №10 «Розробити спільний реєстр постачальників» Мінстратегпром має передбачити чіткий та прозорий механізм для вибору та укладання контрактів з постачальниками у вигляді електронного реєстру постачальників (див. також с. 7). На вимогу Закону України «Про оборонні закупівлі» Мінстратегпромом створено Електронний реєстр учасників відбору та виконавців державних контрактів (договорів), який

³³ Рахункова палата. План роботи Рахункової палати на 2025 рік.

<https://rp.gov.ua/Plan/2025/?id=2303>

³⁴ ДОТ. 18.06.2024. «Державний оператор тилу вперше застосує рамкові угоди для закупівель у сфері оборони»

<https://dotua.org.ua/derzavniy-operator-tilu-vperse-zastosovuje-ramkovi-ugodi-dlia-zakupiv-el-u-sferi-oboroni/>

³⁵ Міністерство оборони України. 04.03.2024. «Агенція оборонних закупівель» отримала новий інструмент, що дозволить без ризиків купувати зброю у конкурентні способи» <https://mod.gov.ua/news/agencyiya-oboronnih-zakupivel-otrimala-noviy-instrument-shho-dozvolit-bez-rikiv-kupuvati-zbroyu-u-konkurentni-sposobi>

³⁶ Міністерство оборони України. 12.03.2024. «Агенція оборонних закупівель оголосила закупівлю пікапів через Prozorro»

<https://mod.gov.ua/news/agencyiya-oboronnih-zakupivel-ogolosila-zakupivlyu-pikapiv-cherез-prozorro>

³⁷ Економічна правда. 28.03.2025. «Як Україна балансує між безпекою та прозорістю закупівель».

<https://pravda.com.ua/power/yak-ukrajina-balansuje-mizh-bezpekoyu-ta-prozoristyu-zakupiv-el-803558/>

³⁸ Prozorro. 20.03.2025. Безпілотний авіаційний комплекс ударний коптерного типу FPV (разовий). https://prozorro.gov.ua/framework/UA-F-2025-03-20-000008?fbclid=IwY2xjawJXRXFleHRuA2FibQlxMAABHXMs_FJR7sP73tY7N0SQV890TqjWxcvRKcoelIksFep4Qh7kAdHC_MCQvg_aem_v28Za7GSiZKHH2Nll-wtg

³⁹ Міністерство оборони України. 09.01.2025. «Результати «данської моделі» підтримки ОПК України у 2024 році: ЗСУ отримали озброєння на майже 538 млн євро»

<https://mod.gov.ua/news/rezultati-danskovi-modeli-pidtrimki-opk-ukravini-u-2024-rocz-i-zu-otrimali-ozbrovennya-na-majzhe-538-mln-eyvro>

⁴⁰ Кабінет Міністрів України. 07.09.2020. «Деякі питання Міністерства з питань стратегічних галузей промисловості України»

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-2020-n#Text>

функціонує з 9 серпня 2021 року⁴¹, проте повною мірою цей реєстр так і не запрацював.

З інтерв'ю з представниками органів влади відомо, що Мінстратегпром займається розробкою реєстру, проте розробка наразі не закінчена. Мінстратегпром планує зокрема уточнити порядок та умови подання даних до реєстру іноземними суб'єктами господарювання і запровадження англійської версії реєстру. У межах виконання Державної антикорупційної програми Мінстратегпром має завершити реєстр у травні 2025 року⁴². З інтерв'ю з представниками органів влади відомо, що у Мінстратегпрому є труднощі з уточненням деталей того, як саме має виглядати оновлений реєстр, а також затримки з імплементацією цього оновлення.

У межах реалізації рекомендації №19 «Сприяття співпраці з українською промисловістю» Мінстратегпромом розроблено проєкт Стратегії військово-технічного співробітництва України з іноземними державами (див. також с. 8). Проєкт Указу Президента України про схвалення зазначеної Стратегії в грудні 2024 року подано на розгляд Президента України.

Водночас Європейською Комісією в березні 2024 року внесено пропозицію щодо Регламенту Європейського Парламенту та Ради про заснування Програми європейської оборонної промисловості та рамки заходів для забезпечення своєчасної доступності та постачання оборонної продукції (European Defence Industry Programme)⁴³. Зазначена пропозиція зокрема передбачає створення програми співпраці з Україною з метою відновлення, реконструкції та модернізації оборонно-промислового комплексу України, його адаптації до структурних змін у спосіб створення та нарощування відповідних виробничих спроможностей, а також співпрацю в оборонних закупівлях.

Мінстратегпром також запустив глобальну фандрейзингову кампанію Zbroyari, в межах якої у 2024 році міжнародні партнери інвестували в розвиток українського оборонно-промислового комплексу понад 1,5 млрд дол.⁴⁴, при цьому шляхом реалізації «данської моделі» використано більш ніж

500 млн доларів⁴⁵. До ініціативи долучилися Данія, Канада, Нідерланди, Литва, Велика Британія, Швеція, Норвегія, Ісландія, США, а також Європейський Союз.

Окрім цього були відкриті спільні підприємства з міжнародними компаніями. Для прикладу, АТ «Українська оборонна промисловість» і світовий оборонний гігант Rheinmetall відкрили перший спільний цех з ремонту і виробництва бронетехніки в Україні⁴⁶. У 2025 році в Україні офіційно відкрилось спільне підприємство між машинобудівною компанією KMW (KNDS Deutschland) та одним з українських оборонних підприємств, яке спеціалізуватиметься на обслуговуванні й ремонті військової техніки, поставленої німецькою компанією до Сил оборони України⁴⁷. А турецька компанія Baykar, що виробляє ударний безпілотною «Байрактар», інвестує в Україну 100 млн дол⁴⁸.

ВИСНОВКИ

Органи державної влади України, попри формальну затримку запуску Плану імплементації Огляду, поступово виконують рекомендації Стратегічного огляду оборонних закупівель Україна-НАТО. Це демонструє, що напрацювання Огляду не залишаються декларативними положеннями документів, а становлять справді фундаментальні етапи трансформації системи оборонних закупівель держави в умовах євроатлантичної інтеграції України. Ці напрацювання можуть стати основою для роботи Міжвідомчої робочої групи.

Мінекономіки відповідальне за організацію Міжвідомчої робочої групи, запуск якої має почати процеси виконання як мінімум дев'яти рекомендацій Огляду. Координація реформи оборонних закупівель необхідна для успішного виконання наступних кроків у сферах стандартизації практик оборонних закупівель, уточнення ролей різних органів влади в оборонних закупівлях, запровадження єдиного планування на основі спроможностей тощо.

Міноборони працює над трансформацією оборонного менеджменту, залученням української промисловості та налагодженням роботи

⁴¹ Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості. 03.09.2021. Електронний реєстр учасників відбору та виконавців державних контрактів (договорів): майже місяць роботи. <https://mspu.gov.ua/news/elektronnij-revestr-uchasnikiv-vidboru-ta-vikonavciv-derzhavnih-kontraktiv-dogovoriv-majzhe-misyac-roboti>

⁴² Національне агентство з питань запобігання корупції. Державна антикорупційна програма. <https://dap.nazk.gov.ua/zahid/286/>

⁴³ Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості. 06.03.2024. «Україна стала частиною Європейської оборонно-промислової стратегії». <https://mspu.gov.ua/news/ukraina-stala-chastynoiu-ievropejskoi-oboronno-promyslovoi-strategii>

⁴⁴ Zbroyari. <https://www.zbroyari.gov.ua/>

⁴⁵ Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України. 28.03.2025. «Понад півтора мільярда доларів за 2024 рік: підсумки ZBROYARI: Manufacturing Freedom».

<https://mspu.gov.ua/news/ponad-pivtora-miliarda-dolariv-za-2024-rik-pidsumky-zbroyari-manufacturing-freedom>

⁴⁶ Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України. 10.06.2024. «Укроборонпром і Rheinmetall відкрили перший спільний цех з ремонту і виробництва бронетехніки в Україні». <https://mspu.gov.ua/news/ukroboronprom-i-rheinmetall-vidkryli-pershyi-spiilnyi-tsekh-z-remonu-i-vrobnytstva-bronetekhniki-v-ukraini>

⁴⁷ Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України. 21.01.2025. «KNDS Deutschland відкрили спільне підприємство з українським виробником».

<https://mspu.gov.ua/news/knds-deutschland-vidkryli-spiilne-pidpriemstvo-z-ukrainskym-vrobnykom>

⁴⁸ Militarnyi. 01.03.2025. «У Туреччині вже навчають працівників заводу Baykar в Україні» <https://militarnyi.com/uk/news/u-turechchini-vzhe-navchayut-pratsivnykiv-zavodu-baykar-v-ukraini/>

закупівельних агенцій. Зокрема, були створені наглядові ради АОЗ та ДОТ, проведено комплекс заходів з налагодження системи комплаєнсу в агенціях, диджиталізовано окремі процеси закупівель.

Проте публічний скандал довкола АОЗ спричинив ризики для довіри до системи оборонних закупівель, а боротьба за посаду директора АОЗ – до блокування нормальної роботи Агенції на певний проміжок часу.

Через негативну оцінку ефективності колишнього керівництва АОЗ Мініборони розглядало об'єднання двох агенцій (АОЗ та ДОТ) в одну, попри те, що рекомендації Огляду пропонують провести об'єднання лише після закінчення воєнного стану.⁴⁹

У процесі планування оборонних закупівель спостерігаються певні виклики щодо координації між Генеральним Штабом, Мініборони та АОЗ, що може впливати на ефективність довгострокового планування. Варто зазначити, що така ситуація значною мірою зумовлена динамічним характером бойових дій та постійною еволюцією потреб Сил Оборони, що вимагає гнучкого та адаптивного підходу до закупівельних процесів.

Мінстратегпром бере участь у розробці проєкту Закону України, яким передбачається удосконалити правові засади оборонних закупівель та узгодити їх із законодавством ЄС з питань оборонних закупівель. А також має запустити реєстр постачальників з метою запровадження чіткого та прозорого механізму для вибору та укладання контрактів з постачальниками. Мінстратегпром також розроблено проєкт Стратегії військово-технічного співробітництва України з іноземними державами, який перебуває на розгляді Президента України.

⁴⁹ lb.ua. 24.09.2024. «Рустем Умеров: «У нас нульова толерантність до корупції. І ми продовжимо чистити систему»». https://lb.ua/news/2024/09/24/636406_rustem_umierov_u_nulova.html

РЕКОМЕНДАЦІЇ STATEWATCH

На основі проаналізованих документів та проведених інтерв'ю, аналітичний центр StateWatch підготував низку власних рекомендацій для українських органів влади стосовно перших етапів впровадження Огляду.

Одне з ключових питань для вирішення – це налагодження належної координації між різними органами влади та навіть між різними підрозділами в межах окремих органів влади. Коректна організація робочого процесу стосовно виконання рекомендацій Огляду має стати першим кроком до успішної реалізації запропонованих кроків та інтеграції України до системи закупівель НАТО.

До Мінекономіки:

1. Разом з Міноборони невідкладно запустити Міжвідомчу робочу групу з удосконалення правових засад та реформування моделі оборонних закупівель, яка має дати старт виконанню щонайменше дев'яти рекомендацій Огляду.
2. Визначити пріоритетні задачі для роботи Міжвідомчої робочої групи з удосконалення правових засад та реформування моделі оборонних закупівель.
3. Разом з Мінстратегпромом розробити проєкт Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про оборонні закупівлі» з метою уточнення ролей різних органів влади в оборонних закупівлях.

До Міноборони:

1. Разом з Мінекономіки невідкладно запустити роботу Міжвідомчої робочої групи з удосконалення правових засад та реформування моделі оборонних закупівель, яка має дати старт виконанню щонайменше дев'яти рекомендацій Огляду.
2. Визначити пріоритетні задачі для роботи Міжвідомчої робочої групи з удосконалення правових засад та реформування моделі оборонних закупівель.
3. Розробити комплекс заходів з відновлення довіри до АОЗ після публічного конфлікту довкола зміни директора АОЗ та роботи наглядової ради АОЗ. Зокрема, завершити процес формування наглядової ради та призначити її п'ятого члена.

4. Посилити контроль над системою перевірки постачальників, щоб унеможливити постачання неякісної продукції або суттєвої затримки у постачаннях. А також реалізовувати на постійній основі механізм контракування на основі спроможностей виробників.
5. Разом із Генеральним Штабом ЗСУ та АОЗ інституціоналізувати процес довгострокового планування оборонних закупівель на основі спроможностей виробників та запровадити постійну практику комунікації переліку та обсягів запланованих закупівель з виробниками.

До Мінстратегпрому:

1. Доопрацювати та запустити повноцінний реєстр постачальників для вибору та укладання контрактів з публікацією інформації, що не несе загрозу для постачальників. Реєстр має бути доступним для державних замовників оборонних закупівель, які зможуть надавати інформацію щодо потенційних постачальників.
2. Разом із Мінекономіки та Міноборони уточнити ролі різних органів влади в оборонних закупівлях в пропозиціях до Закону України «Про оборонні закупівлі».
3. Інституціоналізувати процес збору даних про спроможності виробників.



Цю аналітичну записку підготовлено в рамках програми підтримки від Спеціального радника з питань оборони посольства Великої Британії в Україні, яку імплементує EDGE Foundation та StateWatch.