

**Новітні реформування оборонних закупівель України
відповідно до найкращих євроатлантичних практик за для забезпечення
економічної стійкості держави та досягнення належного рівня
економічної безпеки України**

Луцик Юлія Олександрівна

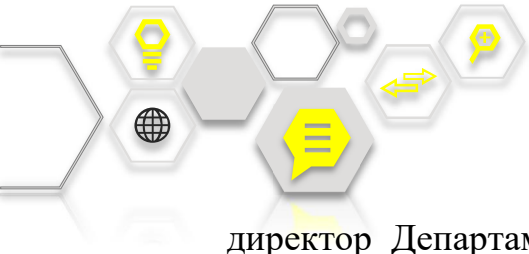
кандидат економічних наук, доцент, начальник кафедри економіки та фінансового забезпечення, інституту логістики та підтримки військ (сил) Національного університету оборони України, проспект Повітряних Сил, 28, Київ, 03049, Україна, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1486-2336>

Пархоменко Павло Петрович

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та фінансового забезпечення, інституту логістики та підтримки військ (сил) Національного університету оборони України, проспект Повітряних Сил, 28, Київ, 03049, Україна, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1026-3723>

Деменєв Олександр Миколайович

кандидат технічних наук, доцент, старший викладач кафедри економіки та фінансового забезпечення, інституту логістики та підтримки військ (сил) Національного університету оборони України, проспект Повітряних Сил, 28, Київ, 03049, Україна, ORCID <https://orcid.org/0000-0003-2804-1456>



Дяченко Сергій Володимирович

директор Департаменту фінансів Міністерства оборони України, проспект
Повітряних Сил, 168, Київ, 03168, Україна

Ратушняк Сергій Олександрович

ад'юнкт кафедри економіки та фінансового забезпечення, інституту логістики
та підтримки військ (сил) Національного університету оборони України,
проспект Повітряних Сил, 28, Київ, 03049, Україна, ORCID
<https://orcid.org/0000-0002-9008-1064>

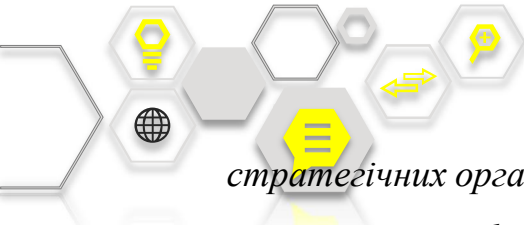
Прийнято: 19.12.2024|Опубліковано: 29.12.2024

***Анотація.** В статті розглядаються результати звіту “Стратегічний огляд оборонних закупівель Україна-НАТО. Рекомендації високого рівня щодо змін та дій” підготовленого за координацією Міністерства оборони України експертами України та держав-членів НАТО, схваленому 4 липня 2024 року Радою Україна – НАТО і затвердженому на 75-му саміті НАТО 9-11 липня 2024 року у Вашингтоні.*

Зазначено, що Стратегічний огляд та надані у ньому рекомендації, як аналітичний і концептуальний документ, започатковують новітній етап реформування оборонних закупівель України у напрямку прискорення наближення їх до найкращих євроатлантичних практик з метою набуття у досяжній перспективі взаємосумісності України з НАТО у сфері оборонних закупівель.

Показано, що оборонні закупівлі - це одна з компонент управління сектором безпеки та оборони держави, засіб підтримання економічної стійкості держави в умовах воєнного стану та шлях до досягнення економічної безпеки у повоєнному розвитку України.

Проведено аналіз відзначених у Огляді недоліків діючої системи оборонних закупівель України та запропонованих рекомендацій із



стратегічних організаційних змін та процедурних заходів по їх досягненню для прискорення реформування вітчизняної системи оборонних закупівель та усунення наявних недоліків. Рекомендації структуровані і аналізовані за терміновістю, обсягом, методами та цілями, які вони ставлять перед собою, за періодами воєнного і мирного часу. Обґрунтовано, що впровадження рекомендацій в практику являє собою величезну роботу для органів військового та цивільного управління всіх рівнів, більша частина якої має бути виконана у стислі терміни, до 3-х років. Висвітлені напрями і проблемні питання цієї роботи, а також наукові та практичні завдання для фахового середовища учасників оборонних закупівель, які постануть при реалізації рекомендацій з урахуванням реалій України.

Стаття призначена для причетних до оборонних закупівель України для започаткування та продовження подальшого системного досліджування у зацікавленому науковому і професійному середовищі проблемних питань у сфері оборонних закупівель на новітньому етапі реформувань закупівель у контексті рекомендацій Огляду із урахуванням державного курсу на посилення співпраці України з НАТО задля підвищення взаємосумісності та досягнення економічної стійкості і забезпечення економічної безпеки держави на довготривалу перспективу.

Ключові слова: архітектура, проблемні питання, Стратегічний огляд, рекомендації, аналіз, завдання.

**The latest reforms of Ukraine's defense procurement
in accordance with the best Euro-Atlantic practices to ensure the economic
stability of the state and achieve an appropriate level of economic security of
Ukraine**

Yuliya Lutsyk

Ph.D. in Economics, Associate Professor, head of the Department of Economics and Financial Support of the Institute of Logistics and Support of Troops (Forces)



of the National Defense University of Ukraine, Air Force Avenue, 28, Kyiv, 03049, Ukraine, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1486-2336>

Pavlo Parkhomenko

Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Financial Support, Institute of Logistics and Support of Troops (Forces) of the National Defense University of Ukraine, Air Force Avenue, 28, Kyiv, 03049, Ukraine, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1026-3723>

Oleksandr Demeniev

Ph.D. in Technical, Associate Professor, Senior Lecturer, Department of Economics and Financial Support, Institute of Logistics and Support of Troops (Forces), National Defense University of Ukraine, 28 Air Force Avenue, Kyiv, 03049, Ukraine, ORCID <https://orcid.org/0000-0003-2804-1456>

Serhii Diachenko

Director of the Finance Department of the Ministry of Defense of Ukraine, 168 Air Force Avenue, Kyiv, 03168, Ukraine

Serhiy Ratushnyak

Adjunct of the Department of Economics and Financial Support, Institute of Logistics and Support of Troops (Forces), National Defense University of Ukraine, 28 Air Force Avenue, Kyiv, 03049, Ukraine, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-9008-1064>

Abstract. *The article examines the results of the report “Strategic Review of Ukraine-NATO Defense Procurement. High-level Recommendations for Changes and Actions” prepared under the coordination of the Ministry of Defense of Ukraine by experts of Ukraine and NATO member states, approved on July 4, 2024 by the*



Ukraine-NATO Council and approved at the 75th NATO Summit on July 9-11, 2024 in Washington.

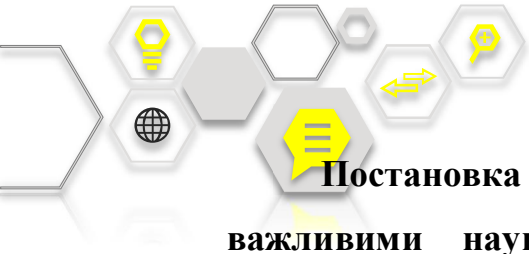
It is noted that the Strategic Review and the recommendations provided in it, as an analytical and conceptual document, initiate the latest stage of reforming Ukraine's defense procurement in the direction of accelerating its approximation to the best Euro-Atlantic practices in order to achieve interoperability of Ukraine with NATO in the field of defense procurement in the foreseeable future.

It is shown that defense procurement is one of the components of the management of the security and defense sector of the state, a means of maintaining the economic stability of the state under martial law and a way to achieve economic security in the post-war development of Ukraine.

The shortcomings of the current defense procurement system of Ukraine noted in the Review have been analyzed and recommendations on strategic organizational changes and procedural measures to achieve them have been proposed to accelerate the reform of the domestic defense procurement system and eliminate existing shortcomings. The recommendations are structured and analyzed by urgency, scope, methods and goals they set for themselves, by periods of war and peacetime. It is substantiated that the implementation of the recommendations in practice is a huge job for military and civilian administration bodies of all levels, most of which must be completed in a short time, up to 3 years. The directions and problematic issues of this work are highlighted, as well as scientific and practical tasks for the professional environment of defense procurement participants that will arise when implementing the recommendations, taking into account the realities of Ukraine.

The article is intended for those involved in defense procurement in Ukraine in the context of the recommendations of the Review, taking into account the state course on strengthening Ukraine's cooperation with NATO.

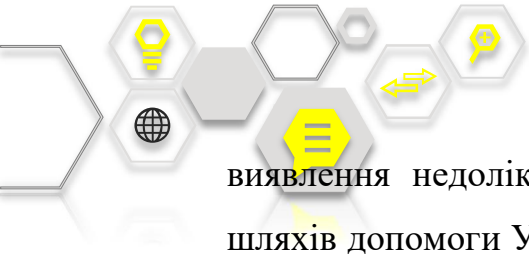
Keywords: *architecture, problematic issues, strategic review, recommendations, analysis, tasks.*



Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. В Україні продовжується розпочате у 2020 році реформування системи оборонних закупівель з метою наближення її до стандартів ЄС/НАТО [1,2] і виконання завдань Стратегічного курсу у сфері економічної безпеки держави та підвищення стійкості національної економіки до впливу зовнішніх і внутрішніх викликів та загроз визначеному у Стратегії економічної безпеки України на період до 2025 року [3]. Станом на перше півріччя 2024 року проведена чимала робота з відпрацювання законодавчо-нормативної та методичної баз, докорінно змінена архітектура оборонних закупівель України у напрямку досягнення стандартів взаємосумісності із закупівельними структурами ЄС/НАТО. [4-9].

Тем не менш, умови воєнного стану в державі виявили прогалини та загострили проблеми у самій системі оборонних закупівель України та їх процедурах, які не були, а, можливо, і не могли бути своєчасно вирішені у мирний час, а саме: проблеми відсутності в уповноваженої особи замовника достатніх технічних знань і досвіду закупівель високотехнологічних товарів і послуг; проблеми завищення рівня секретності заради зниження прозорості і конкурентності закупівель та завищення цін на предмети закупівель; неефективне використання бюджетних коштів; зловживання та корупційні ризики із необґрунтованими витратами оборонних бюджетних асигнувань, ускладнення або унеможливлення громадського контролю та інші проблеми [10,11]. До причин, що гальмували покращення системи закупівель та дієвість управління нею слід віднести недостатню достовірність існуючих методів оцінювання ефективності витрачання коштів при виконанні бюджетних програм [12,13,14].

Для прискорення усунення проблем, 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, надання експертних знань та визначення можливих шляхів допомоги Україні у проведенні реформ у сфері оборонних закупівель. Оперативне управління Міжнародного секретаріату НАТО (NATO IS OPS) протягом березень – червень 2024 року організувало обговорення експертами України і НАТО діючої системи оборонних закупівель України, підготовки і формування рекомендацій для напрямів стратегічних реформ в системі оборонних закупівель, а також заходів щодо їх реалізації, які були документально оформлені у звіті “Стратегічний огляд оборонних закупівель Україна-НАТО. Рекомендації високого рівня щодо змін та дій” схваленому 4 липня 2024 року Радою Україна – НАТО [15].

Стратегічний огляд (далі Огляд) та надані рекомендації започатковують новітній етап реформування оборонних закупівель України у напрямку наближення їх до найкращих євроатлантичних практик з метою досягнення у осяйній перспективі взаємосумісності України з НАТО у сфері оборонних закупівель.

Як зазначено у Огляді, оборонні закупівлі - це одна з компоненту національного управління сектором безпеки і оборони держави. Продовження реформи системи оборонних закупівель визначена також одним із основних завдань для України у 2024 році в рамках адаптованої Річної національної програми (аРНП) співробітництва Україна – НАТО [16].

Вирішення проблем вітчизняних оборонних закупівель відповідно до рекомендацій Огляду на пряму ув’язане із багатьма науковими та практичними завданнями, які постають для середовища «замовники – виконавці замовлень з оборонних закупівель». Зазначимо лише ті завдання, що співзвучні із науковими та професійними інтересами авторів статті і безпосередньо сприяють досягненню економічної стійкості та набуттю економічної безпеки держави.

Наприклад, як доповнення до оборонного планування, *розроблення* стратегічної інтегрованої системи планування, що узгоджує середньострокові та довгострокові процеси планування зі складністю виробництва,



ефективністю промислової бази, змістовними та логістичними аспектами стадій повного життєвого циклу військових потреб, бюджетними обмеженнями, оцінюванням ефективності витрачання бюджетних коштів тощо. *Створення* єдиної структури планування і закупівель на основі спроможностей для розв'язання ключових проблем: фрагментація в плануванні та закупівлях, безумовна ясність функцій, обов'язків і відповідальності для проведення аудиторського супроводження, необхідність переходу до програмного та проєктного управління в межах закупівельних агенцій тощо. *Оновлення* діючої Стратегії розвитку ОПК України у напрямку пріоритетного створення інноваційної, конкурентоспроможної промислової бази світового класу задля задоволення національних безпекових та потенційних майбутніх експортних потреб. *Адаптація* підходів НАТО щодо розрахунку вартості життєвого циклу задля обґрунтування варіантів інвестицій у сектор безпеки та оборони на довгострокову перспективу, принципів управління програмами для підвищення ефективності, результативності та прозорості практик оборонних закупівель. На базі методології планування, програмування, бюджетування та виконання *розробити* гнучкі та ефективні механізми аналізу та покращення економічних показників спроможностей у межах бюджетних обмежень, управління матеріальними та фінансовими ресурсами в оборонних закупівлях для забезпечення економічної стійкості держави в умовах воєнного стану та досягнення економічної безпеки у повоєнному розвитку України.

Постають також і інші наукові та практичні завданнями для інтересантів середовища «замовники – виконавці замовлень з оборонних закупівель».

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Запропоновані у Огляді і аналізовані у даній статті очікувані новітні реформування оборонних закупівель України у бік гармонізації та набуття взаємосумісності із аналогічними системами провідних країн ЄС та НАТО наразі знаходяться у експертів МО України у процесі вивчення, усвідомлення, відпрацювання пропозицій з поновлення відповідних урядових та відомчих документів та



розроблення робочого плану з реалізації. У науковому і професійному середовищі системно поки що не обговорювалися та не досліджувалися.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

З розглянутого вище витікає, що недоліки у оборонних закупівлях України, як частини загальної проблеми недосконалості вітчизняних оборонних закупівель, носять комплексний, системний характер. Тому Огляд, також як і аналіз його результатів та сформовані напрями усунення проблем, наведені у даній статті, стосуються не частин загальної проблеми, а чималого комплексу часткових проблем оборонних закупівель, найбільш суттєві з яких узагальнені і надані у розділі «Перспективи подальших досліджень» статті.

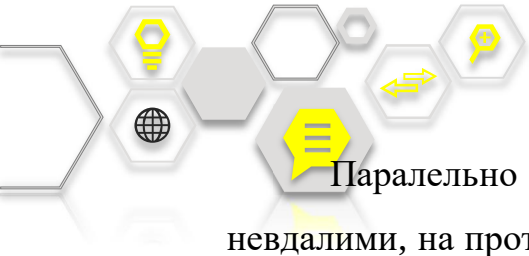
Ціль статті - висвітлення констатованих у Огляді досягнутих результатів і недоліків у реформуванні оборонних закупівель України, виокремлення та аналіз проблемних питань, узагальнення наданих рекомендацій з реформування, ключових заходів, строків та очікуваних результатів реалізації реформ для періодів воєнного стану та повоєнного розвитку держави, привертання уваги до наукових та практичних завдань, які постануть при впровадженні рекомендацій Огляду на новітньому етапі реформування оборонних закупівель.

Постановка завдання. Довести до причетних до оборонних закупівель України матеріали статті відповідно її мети для започаткування та продовження подальшого системного досліджування проблемних питань у сфері оборонних закупівель у зацікавленому науковому і професійному середовищі у контексті рекомендацій Огляду із урахуванням, і це – головне, вітчизняних реалій, державного курсу на посилення співпраці України з НАТО у сфері оборонних закупівель задля підвищення взаємосумісності та досягнення економічної стійкості і забезпечення економічної безпеки держави на довготривалу перспективу

Виклад основного матеріалу.

1. Стратегічний огляд оборонних закупівель Україна – НАТО.

Рекомендації високого рівня.



Паралельно із відомими поступовими та неодноразовими, успішними і невдалими, на протязі 2022 – листопад 2024 року трансформаціями в Україні системи оборонних закупівель, 18 – 19 березня 2024 року під егідою Оперативного управління Міжнародного секретаріату НАТО на конференції Комітету з питань оборони та безпеки Ради Україна – НАТО в Капеллені, Люксембург, за проханням МО України була розпочата практична робота у форматі робочих груп над обговоренням діючої системи оборонних закупівель України. Робота була доповнена особистою зустріччю робочих груп 24.04.2024 року у Спільному центрі Україна - НАТО з аналізу, підготовки та освіти (JATEC) у Бидгощі, Польща, онлайн зустрічами і завершилася 4 липня 2024 року погодженням підготовленого Стратегічного огляду оборонних закупівель Україна – НАТО [15] (далі – Огляд), який на 31 сторінці містить опис проведеної роботи і 21 Рекомендацію високого (*тобто – стратегічного*) рівня для приведення системи оборонних закупівель України у відповідність до найкращих євроатлантичних практик з метою підвищення ефективності забезпечення Збройних сил України як під час воєнного стану, так і в мирний час, розвитку довгострокового планування в закупівлях, удосконалення процедур укладання прямих угод та організації конкурсних закупівель, а також унормування рівня таємності оборонних закупівель.

На сьогоднішня Огляд доступний для ознайомлення та вивчення в Україні у форматі неофіційного перекладу Проектом реформи оборонних закупівель за підтримки спеціального радника Великої Британії з питань оборони.

Слід вважати, що Огляд започаткував наступний, *новітній*, етап прискорення реформування оборонних закупівель України на підставі посилення співробітництва вітчизняних фахівців із експертами НАТО та застосування кращих євроатлантичних методологій і практик для підвищення політичної інтеграції України з НАТО, набуття взаємосумісності українських та натовських інституцій оборонних закупівель та обміну досвідом. Виходячи із того, що Огляд – новий, поки що не обговорений у українських



науковому і публічному середовищах і достатньо об'ємний за обсягом концептуальний документ, надамо стислий авторський аналіз і коментар цього документу, план по адаптації к українським реаліям і виконанню рекомендацій якого опрацьовується у даний час у зацікавленому вітчизняному фаховому середовищі (у Департаменті політики закупівель МО України сумісно із експертами НАТО).

2. Огляд, як аналітичний та концептуальний документ, що деталізує реформування системи оборонних закупівель в Україні в напрямку підвищення взаємосумісності між Україною і НАТО.

Огляд відображає наміри НАТО продовжувати підтримку здатності України забезпечувати власну безпеку, проводити реформи в секторі безпеки і оборони, використовувати отримані уроки з війни Росії проти України та зміцнювати взаємосумісність України з НАТО.

Огляд є наступним ключовим кроком у реалізації адаптованої Річної національної програми (РНП) України [16,17], де реформа оборонних закупівель визначена 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 практик НАТО.

Огляд рекомендує засвоїти уроки з виявлених проблем оборонних закупівель та воєнної економіки України під час дії воєнного стану, що буде сприяти досягненню мети Спільного центру Україна-НАТО з аналізу, підготовки та освіти (JATEC) щодо вивчення уроків з війни.

Огляд ув'язаний із Дорожньою картою нарощування взаємосумісності між Україною та НАТО. За результатами Огляду уточнений проєкт початкових вимог щодо взаємосумісності в оборонних закупівлях.

3 . Стислий аналіз запропонованих у Огляді рекомендацій із стратегічних організаційних змін та процедурних заходів по їх досягненню для реформування системи оборонних закупівель України



Формат статті та обмеження на її обсяг *не дозволяють детально розглянути всі заходи* запропонованих у Огляді рекомендацій. Тому проведемо лише стислий попередній аналіз їх суті.

Рекомендації сформовані виходячи із наявних засад функціонування діючої в Україні системи оборонних закупівель.

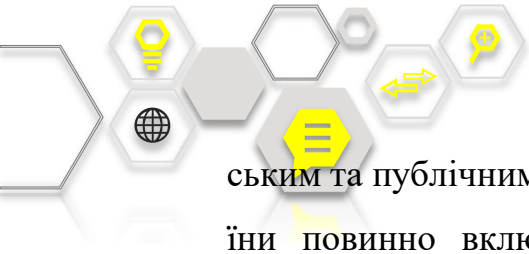
Наразі закупівлі продукції оборонного призначення здійснюються на рівні Міністерства оборони, Агенцій закупівель та військових частин.

Запропоновані рекомендації спрямовані на покращення ефективності діючих структури та процесів оборонних закупівель. Рекомендації можуть бути розподілені за терміновістю, обсягом, методами та цілями, які вони ставлять перед собою. Для врахування умов війни рекомендації з організаційних змін та процедурних заходів по їх досягненню розподілені на рекомендації «воєнного часу» та рекомендації «мирного часу».

Рекомендації «воєнного часу» враховують 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 цільові настанови для розробки у перспективі централізованої, прозорої, ефективної та підзвітної системи оборонних закупівель.

Базовим принципом для всіх рекомендацій є підзвітність. Зазначається, що у воєнний час підзвітність і прозорість будуть досягнуті шляхом узгодження виконання чинних урядових регулювань між державними інституціями, *посилення внутрішньої системи контролю*, включаючи механізми нагляду, адаптовані для воєнного часу, такі 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, включно з парламент-



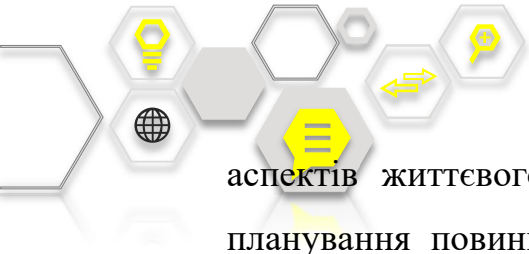
ським та публічним наглядом. Майбутні системи оборонних закупівель України повинно включати заходи мінімізації ризиків дублювання функцій, корупції, шахрайства, неефективного управління та недобросовісності.

У повному переліку наданих у Огляді двадцяти одної рекомендації виділено *три основні високорівневі рекомендації щодо змін та одну окрему самотійну рекомендацію для дій з приведення системи оборонних закупівель України у відповідність до найкращих євроатлантичних практик.*

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

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. Як варіант, з метою підвищення ефективності процесу закупівель та уточнення відповідальності всіх зацікавлених сторін, Агенції можуть бути поступово трансформовані у єдину Національну матеріально-технічну Агенцію. Як відомо, в НАТО є агенція NATO Support and Procurement Agency (NSPA), яка здійснює закупівлі зброї і тилових товарів для військ для понад 30 країн-членів НАТО.

Друга високорівнева рекомендація містить необхідність розробки такої комплексної системи оборонного планування, яка узгоджує середньо - та довгострокові заходи планування з урахуванням складності та взаємопов'язаності виробничих процесів, логістичних аспектів та юридичних



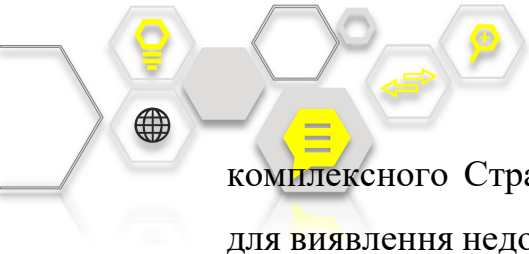
аспектів життєвого циклу озброєння та систем. Ця система оборонного планування повинна включати і враховувати національні стратегічні цілі, сумісність обладнання, структуру сил, операційні вимоги, стратегічні проекти та програми, а також бюджетне управління для сприяння комплексному плануванню заходів національної безпеки у всіх галузях оборонного планування та управління життєвим циклом озброєння та систем.

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

Як авторський коментар, зазначимо, що найбільш актуальним завданням є саме створення комплексної системи планування яка узгоджує середньо - та довгострокові заходи планування і буде основою стратегії оборонних закупівель. А такі заходи як стратегія оборонної промисловості та централізація вже будуть інструментами виконання середньо - та довгострокових планів.

Окрема рекомендація щодо дій спрямована на ідентифікацію та збір досвіду з розвитку воєнної економіки та управління оборонними закупівлями під час війни. Цей отриманий унікальний досвід може бути доведений Україною її союзникам для покращення їхнього розуміння особливостей оборонних закупівель в умовах війни та відповідного налаштування національних систем закупівель.

Згідно Огляду, на сьогоднішній день можна констатувати, що реформування системи оборонних закупівель України в рамках співробітництва між НАТО та Україною передбачає 2 умовних фази. Перша фаза полягає у проведенні



комплексного Стратегічного огляду системи оборонних закупівель України для виявлення недоліків у закупівлях, формування напрямів допомоги Україні у проведенні реформ у вигляді Методичних рекомендацій високого рівня та робочого плану з впровадження рекомендацій. Перша фаза вже виконана за винятком робочого плану, який у даний час розробляється у Департаменті політики закупівель МО України сумісно із експертами НАТО.

Друга фаза буде полягати у впровадженні рекомендацій Огляду під контролем Комітету з питань оборони та безпеки (DSSC) Ради Україна-НАТО (РУН).

Авторський стислий аналіз та коментар всіх зазначених у звіті Огляду рекомендацій високого (*стратегічного*) рівня із впровадження змін та дій з реформування системи оборонних закупівель України з розподілом за пропонованими у Огляді ознаками періоду, ключових заходів, строків та очікуваних результатів реалізації для часу воєнного стану та після завершення воєнного стану наведений у таблиці (*).

Зазначені у звіті «Стратегічний огляд оборонних закупівель Україна – НАТО» пропозиції із впровадження Рекомендацій високого рівня щодо змін та дій з реформування системи оборонних закупівель України

Таблиця (*)

Рекомендація, номер і назва	Пропонований період реалізації, роки	Пропоновані ключові заходи, очікувані результати, строки реалізації (якщо вказані)	
		під час воєнного стану	після завершення воєнного стану
1	2	3	4
1) Продовжити реформування інституцій оборонних закупівель у воєнний та мирний час	Реформи, що вже проводяться, – реалізувати негайно. Підготовка до змін мирного часу: початок - у короткостроковій перспективі (до 1 року); завершення - у середньостроковій перспективі (1-3 роки)	Підвищити ефективність поточних реформ закупівель шляхом вдосконалення роботи двох Агенцій закупівель (АОЗ і ДОТ)	Реалізація підготовлених змін - у розумні терміни після скасування воєнного стану. Об'єднати Агенції АОЗ і ДОТ з метою підвищення ефективності процесу закупівель

2) Централізувати управління оборонними закупівлями для всього сектору безпеки та оборони	Короткостроковий та середньостроковий (0-3 роки)	Зміцнення спроможностей АОЗ і ДОТ. Підготовка до змін: лише одна державна установа буде уповноважена здійснювати оборонні закупівлі, включаючи імпорт, для всього сектору безпеки та оборони України; передбачення змішаного (військового та цивільного) персоналу для поєднання цивільного досвіду (комерційні закупівлі, тощо) з військовими знаннями	Реалізація підготовлених змін протягом розумного терміну після завершення воєнного стану. Агенції повинні досягти приблизного співвідношення 70% цивільних і 30% військових
3) Підтримувати ефективне використання місцевих бюджетів військовими частинами	Короткостроковий та середньостроковий термін (0-3 роки)	негайне впровадження для підвищення ефективності децентралізованих оборонних закупівель для термінових потреб	Доцільно розглянути можливість зменшення рівнів таких закупівель
4) Стандартизувати практики оборонних закупівель	Короткостроковий (до 1 року) у співпраці з українськими різними установами сектору безпеки та оборони та експертами НАТО	Розпочати негайно, бажано завершити до кінця 2024 року. Пріоритетність цієї рекомендації	
5) Запровадити рішення для інтегрованої (комплексної) системи довгострокового планування	Середньострокова перспектива (1-3 роки)	Як доповнення до оборонного планування, розробити стратегічну інтегровану рамкову систему планування, яка узгоджує середньострокові та довгострокові процеси планування зі складністю виробництва, ефективністю промислової бази, змістовними та логістичними аспектами стадій повного життєвого циклу військових потреб, бюджетними обмеженнями. Для забезпечення цілісного підходу до планування, залучити зацікавлені сторони – оборонну промисловість МОУ, АОЗ, ДОТ, експертів НАТО - для оцінки промислових спроможностей, технологічних тенденцій і виробничих потужностей, обміну інформацією, прийняттю спільних рішень і досягненню консенсусу щодо стратегічних пріоритетів і розподілу ресурсів які впливають на рішення з планування	
6) Уточнити ролі різних міністерств у	Коротко-середньостроковий та	Досягнення чіткішого розподілу відповідальності між різними міністерствами, відповідальними за планування та реалізацію	

сфері оборонних закупівель	період (0-3 роки)	політики у сфері оборонних закупівель у мирний час Реалізувати шляхом перегляду та упорядкування законів і підзаконних актів що стосуються оборонних закупівель, зміцнення парламентського нагляду для досягнення кращої підзвітності та прозорості	
7) Реформувати чинну правову базу, пов'язану з питаннями таємності	Початок процесу - в короткостроковій перспективі (до 1 року). Завершення - в середньостроковій перспективі (1-3 роки)	Початок процесу. На цей час рівень засекреченості летальних оборонних закупівель перевищує 90%.	Впровадження змін протягом одного року після скасування воєнного стану. Зменшити рівень таємності інформації про летальні оборонні закупівлі у мирний час до 5%
8) Покращити процедури прямого контрастування та закритих відборів для забезпечення більшої прозорості та підзвітності в процедурах оборонних закупівель під час війни	Короткострокова перспектива (до 1 року)	Негайне впровадження досвіду двосторонньої/багатосторонньої співпраці Україна - союзники НАТО. Верифікацію прямих контрактів можна проводити за допомогою реєстру постачальників. Посилити внутрішні перевірки та баланси в середині системі	Набуття чинності нової рамкової структури та критеріїв процедур укладання прямого контрастування та закритих відборів
9) Посилити імпортерські спроможності Агенції оборонних закупівель (АОЗ)	Початок змін – негайно. Досягнення ефекту - в короткостроковій перспективі (до 1 року) Залишкові зміни – впровадження в коротко- та середньостроковій перспективі (0-3 роки)	Оптимізувати кількість державних компаній із функцією імпорту та передати їхні спроможності щодо імпорту до АОЗ	Залишкові зміни: зміцнити спроможність єдиної національної установи з оборонних закупівель (якщо буде створена) шляхом підпорядкування їй усіх залишкових компаній
10) Розробити спільний централізований реєстр вітчизняних та іноземних постачальників	Короткострокова перспектива (до 1 року) Підвищення прозорості, співпраці, координації, та обміну даними між установами сектору безпеки та оборони	Призначення менеджера реєстру. Впровадження реєстру і досягнення ефекту від впровадження реєстру	Відповідальною за підтримку реєстру буде єдина державна агенція з питань оборонних закупівель

11) Винести уроки з досвіду оборонних закупівель у воєнний час та переходу оборонної промисловості до економіки воєнного часу	Короткостроковий період (до 1 року)	Забезпечення стійкості економіки. Налагодження співпраці з державами-членами НАТО для покращення взаєморозуміння в оборонних закупівлях, підтримки ланцюгів постачання, нарощування виробництва, інтеграції промислових інновацій відповідно до розвитку війни	Письмовий звіт з набутого досвіду, розроблення курсу для однієї із шкіл НАТО, рекомендацій і вказівок НАТО щодо нарощування виробництва, досягаючи масовості при нижчій вартості в критичних спроможностях
12) Запровадити єдине планування на основі спроможностей	Середньострокова перспектива (1-3 роки). Створити єдину структуру для планування і закупівель на основі спроможностей для розв'язання ключових проблем: фрагментація в плануванні та закупівлях, неясність ролей і обов'язків, необхідність переходу до програмного та проектного управління в межах закупівельних агенцій	До початку 2025 року забезпечити координацію та впровадження рекомендацій Стратегічного огляду стосовно створення єдиної структури для планування і закупівель на основі спроможностей у секторі безпеки та оборони України для розв'язання	Через рік після припинення бойових дій завершити розробку інтегрованої національної системи планування на основі спроможностей для всіх потреб
13) Розбудувати довіру до Агенцій	Коротко- та середньострокова перспектива (0-3 роки)	Досягнення ефекту довіри. Негайне створення наглядових рад Агенцій	Зміцнення ефекту довіри як всередині країни, так і на міжнародному рівні
14) Зміцнити механізми нагляду за закупівлями	Коротко- та середньострокова перспектива (0-3 роки)	забезпечити незалежність функціонування механізмів нагляду як частини оборонних закупівель шляхом посилення ролі ВР України у функціях нагляду та парламентського контролю за оборонними закупівлями, перегляду та оптимізації законодавчої та підзаконної бази, що стосується оборонних закупівель, залучення представників всіх державних органів, відповідальних за формування та реалізацію державної політики у сфері оборонних закупівель, представників оборонної промисловості та замовників у сфері оборони	
15) Розробити надійну програму комплаєнсу для системи оборонних закупівель	Коротко- та середньострокова перспектива (0-3 роки)	Накопичення досвіду оборонних закупівель	Перегляд процесів закупівель на основі досвіду воєнного стану. Інтеграція підходу комплаєнсу для закупівель на основі спроможностей з чітко

			визначеними ролями та відповідальністю, згідно національних цілей безпеки та оборони
16) Переглянути та консолідувати закупівельне законодавство для посилення АОЗ	Від середньострокової (1-3 роки) до довгострокової (3-5 років) перспективи.	Сформулювати рекомендації, щодо спрощення законодавства про закупівлі, узгодження його із законодавством держав-союзників, розширення мандату і підвищення автономії Агенцій, врахування специфічних потреб оборони і прискорення процесу закупівель, а також розв'язання суперечностей в політиці та законодавстві	
17) Переглянути та консолідувати законодавство про закупівлі для забезпечення підзвітності в оборонних закупівлях.	Негайно/Короткостроковий період (до 1 року): Середньостроковий період (1-3 роки):	Аналіз недоліків правової бази, які заважають її застосуванню та зменшують прозорість і підзвітність. Визначення вимог до консолідації правової бази та початок її перегляду	Довгостроковий період (3-5 років): Розроблення консолідованої правової бази для посилення підзвітності та пом'якшення корупційних ризиків, шахрайства, неефективного управління
18) Розробити майбутню Стратегію оборонної промисловості України	Підготовка в короткостроковій та середньостроковій перспективі (0-3 роки)	Початок підготовки стратегії щодо конкурентоспроможної, інноваційної оборонної промисловості світового класу задля підтримки її майбутніх національних безпекових вимог та потенційного експортного ринку.	Прийняття нової стратегії оборонної промисловості. через 100 днів після припинення воєнного стану
19) Сприяти співпраці союзників з українською оборонною промисловістю	Коротко-середньострокова перспектива (0-3 роки)	Започаткування створення спільних підприємств з виробництва, ремонту та технічного обслуговування ОВТ. Обмін досвідом	Відновлення масового багатомоделного виробництва ОВТ
20) Розробити та управляти програмами відповідно до методології планування, програмування, бюджетування та виконання (ППБВ) для забезпечення гнучкості та ефективності в	Негайні та короткострокові заходи (до 1 року): Середньострокові заходи (1-3 роки):	Аналіз потреб методології ППБВ Визначення вимог до консолідації ППБВ та запуск перегляду методології ППБВ	Довгострокові заходи (3-5 років): Розроблення та впровадження цілісної методології ППБВ для забезпечення гнучкості та ефективності в оборонних закупівлях, вдосконалення аналізу та




оборонних закупівлях			покращення економічних показників спроможностей у межах бюджетних обмежень
21) Прийняти в МО та ГШ ЗСУ методологію НАТО з управління програмами та розрахунку вартості життєвого циклу задля обґрунтування варіантів інвестицій у сектор безпеки та оборони на довгострокову перспективу	Негайні та короткострокові заходи (до 1 року): Середньострокові заходи (1-3 роки):	Аналіз прийнятої в НАТО структури управління програмами та життєвим циклом оборонних спроможностей (STANAG 4427) Визначення вимог для впровадження прийнятої в НАТО структури управління програмами та життєвим циклом та початок перегляду методології ППБВ *	Впровадження прийнятої в НАТО структури і принципів управління програмами та життєвим циклом оборонних спроможностей в департаменти МО та в закупівельні агенції задля гармонізації та взаємо сумісності процесів оборонного планування та закупівель з міжнародними партнерами та союзниками

*Адаптація регламентів НАТО щодо управління життєвим циклом і принципів управління програмами під організаційну структуру, правову базу, бюджетні обмеження та операційні цілі МОУ, щоб підвищити ефективність, результативність та прозорість управління і практик оборонних закупівель.

Джерело: власна розробка авторів.

З таблиці витікає, що з 21-ї рекомендації за ознакою «Пропонований період реалізації» за вказаними строками початку та завершення виконання заходів рекомендацій можна виокремити таку кількість рекомендацій та їх відсоток від загальної кількості рекомендацій:

«Розпочати негайно та завершити у короткостроковій перспективі (до 1 року)» - 1 рекомендація, 4,76% , приблизно 5%.

«Реалізувати у короткостроковій перспективі (до 1 року)» - 4 рекомендації, 19,04%, приблизно 19%.

«Реалізувати у коротко - та середньостроковій перспективі (0-3 роки)» 9 рекомендацій, 42,85% , приблизно 43%.



«Розпочати негайно та завершити у середньостроковій перспективі (до 3 років)» - 4 рекомендації, 19.04%, приблизно 19%.

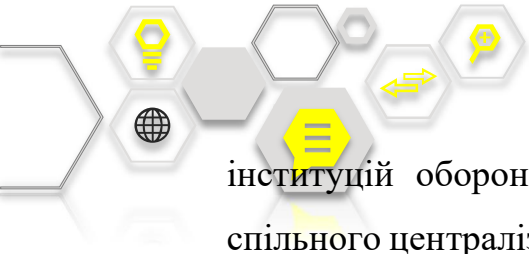
«Реалізувати у середньостроковій перспективі (1-3 роки)» 2 рекомендації, 9,52%, приблизно 9%.

«Реалізувати від середньострокової (1-3 роки) до довгострокової (3-5 років) перспективи» - 1 рекомендація 4,76% , приблизно 5%.

За ознакою реалізації «під час воєнного стану» можна спостерігати 2 рекомендації, приблизно 9,5% від їх загальної кількості. За ознаками «почати реалізацію під час воєнного стану а завершити після завершення воєнного стану» можна виокремити 15 рекомендацій, приблизно 71,4% від їх загальної кількості. Для 4 рекомендацій, приблизно 19% від їх загальної кількості, умови реалізації чітко не визначені, тому можна вважати “по умовчання”, що їх реалізацію доцільно здійснювати в залежності від поточного стану справ, а можливо ця невизначеність буде уточнена у Плані по виконанню Стратегічного огляду.

Таким чином, близько 80% Рекомендацій високого рівня щодо змін та дій з реформування системи оборонних закупівель України наданих у звіті Стратегічного огляду оборонних закупівель Україна - НАТО мають бути реалізовані у коротко - та середньостроковій перспективі (0-3 роки). А за ознакою воєнного стану реалізація приблизно 71% рекомендацій має бути розпочата під час воєнного стану а завершена після скасування воєнного стану в державі. Узагальнюючі, можна констатувати, що реалізація близько 70-80% рекомендацій має бути розпочата під час воєнного стану, тобто фактично - негайно, а завершена у коротко - та середньостроковій перспективі (0-3 роки).

З наведеного аналізу витікає, що впровадження в практику Рекомендацій високого рівня Стратегічного огляду оборонних закупівель Україна – НАТО являє собою величезну роботу для органів військового та цивільного управління всіх рівнів, дотичних до оборонних закупівель, більша частина якої має бути виконана у стислі терміни, до 3-х років. Основні напрями цієї роботи: *організаційний*, наприклад, реформування і централізація



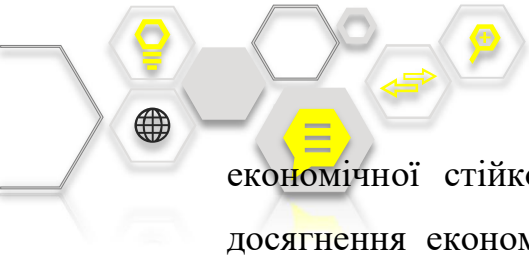
інституцій оборонних закупівель у воєнний та мирний час, розроблення спільного централізованого реєстру вітчизняних та іноземних постачальників; *посилення контролю*, підзвітності, комплаєнсу системи оборонних закупівель; *нормативно-методичний*, наприклад, стандартизація процедур і програм оборонних закупівель, їх інтеграція у систему довгострокового оборонного планування на основі спроможностей за принципами методології планування, програмування, бюджетування та виконання, прийняття методології НАТО з управління програмами життєвого циклу для обґрунтування інвестицій у сектор безпеки та оборони на довгострокову перспективу; *концептуальний*, наприклад, розроблення Стратегії оборонної промисловості України з регламентацією переводу оборонної промисловості до економіки воєнного/мирного часу та інші напрями роботи. Навіть такі укрупнені напрями свідчать про необхідність залучення крім чималих матеріальних, фінансових, часових ресурсів ще і компетентного, професійного, підготовленого людського ресурсу.

Авторам представляється, що в умовах сьогодення України *найбільш проблемним є і очікується недостатність людського ресурсу* та організація його належної підготовки, у тому числі - підготовки тих, хто має здійснювати підготовку професіоналів з сучасних оборонних закупівель.

Висновки

1. Стратегічний огляд (Огляд) оборонних закупівель Україна – НАТО на підставі критичного оцінювання діючої структури оборонних закупівель України та проведених реформ започаткував *новітній етап* реформування оборонних закупівель України *у напряму прискорення* застосування кращих євроатлантичних методологій і практик та отриманих уроків війни Росії проти України для підвищення інтеграції України з НАТО, набуття та нарощування взаємосумісності українських та натовських інституцій оборонних закупівель.

2. Оборонні закупівлі визнані у Огляді одним з компонентів національного управління сектором безпеки та оборони, засобом підтримання



економічної стійкості держави в умовах воєнного стану та шляхом до досягнення економічної безпеки у повоєнному розвитку України.

3. Результати Огляду узагальнені у доданому до нього переліку з 21 Рекомендації високого рівня з реформування системи оборонних закупівель України - низки стратегічних змін та дій з реформування оборонних закупівель в контексті: управління національною безпекою; планування оборони та спроможностей; оборонної промисловості; підзвітності; створення оборонних інституцій.

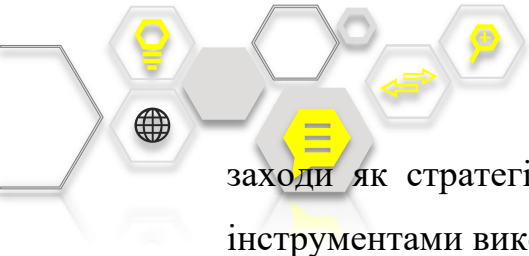
4. У даній статті Рекомендації аналізовані за пропонованими авторами ознаками – період дії, воєнний/мирний час, ключові заходи, очікувані результати реалізації. Показано, що Рекомендації «воєнного часу» враховують терміновість реформ, а також умови воєнного часу, включаючи юридичні обмеження, що накладаються воєнним станом. Рекомендації «мирного часу», як правило, спрямовані на зміни в законодавчих та підзаконних актах і надають цільові настанови для розробки централізованої, прозорої, ефективної та підзвітної системи оборонних закупівель.

5. З 21 Рекомендації високого рівня у звіті Огляду виділені, як найважливіші:

три основні щодо змін (централізація оборонних закупівель; їх інтеграція у комплексну систему оборонного планування, яка узгоджує середньо - та довгострокові заходи планування з урахуванням складності та взаємопов'язаності виробничих, логістичних та юридичних аспектів життєвого циклу озброєння та систем; створення стратегії оборонної промисловості, здатної до задоволення майбутніх національних та потенційних експортних потреб оборонних закупівель);

одна - для дій з ідентифікації та збору уроків з розвитку воєнної економіки та управління оборонними закупівлями під час війни.

На погляд авторів, найбільш актуальним завданням є саме створення комплексної системи планування яка узгоджує середньо - та довгострокові заходи планування і буде основою стратегії оборонних закупівель. А такі



заходи як стратегія оборонної промисловості та централізація вже будуть інструментами виконання середньо - та довгострокових планів.

6. Встановлено, що близько 80% всіх Рекомендацій Огляду мають бути реалізовані у коротко - та середньостроковій перспективі (0-3 роки). За ознакою воєнного стану реалізація приблизно 71% рекомендацій має бути розпочата під час воєнного стану а завершена після скасування воєнного стану в державі. Тобто, реалізація близько 70-80% рекомендацій має бути розпочата під час воєнного стану, тобто фактично - негайно, а завершена у коротко - та середньостроковій перспективі (0-3 роки).

7. Зазначено, що впровадження в практику Рекомендацій Стратегічного огляду оборонних закупівель являє собою величезну роботу для органів військового та цивільного управління всіх рівнів, більша частина якої має бути виконана у стислі терміни, до 3-х років.

8. Звернута увага на те, що в умовах сьогодення України *найбільш проблемним для впровадження Рекомендацій Огляду є і очікується недостатність компетентного людського ресурсу* - фахівців з оборонних закупівель та організація його належної підготовки, у тому числі - підготовки тих, хто має здійснювати підготовку професіоналів з сучасних оборонних закупівель.

Перспективи подальших досліджень. Розглянуті звіт Стратегічного огляду оборонних закупівель Україна - НАТО і рекомендації високого рівня у звіті щодо змін та дій з усунення виявлених недоліків і прискорення приведення системи оборонних закупівель України у відповідність до найкращих євроатлантичних практик не можуть відразу розв'язати всі проблемні питання оборонних закупівель.

Як авторський внесок у започаткування наукових обговорень новітніх реформувань вітчизняних оборонних закупівель, автори вважають, що надалі слід запропонувати науковому та фаховому середовищу «замовники-виконавці оборонних закупівель» наступні системні напрями з



першочергового дослідження і розв’язання таких невирішених раніше частин загальної проблеми:

підготовка пропозицій до робочого плану впровадження рекомендацій із стратегічних змін у системі та процесах оборонних закупівель України, який відпрацьовується Департаментом політики закупівель МО України сумісно із експертами НАТО;

продовження удосконалення і підвищення результативності практичної роботи новостворених Департаменту політики закупівель і уповноважених закупівельних агенцій АОЗ і ДОТ та належного нарощування їх потенціалу;

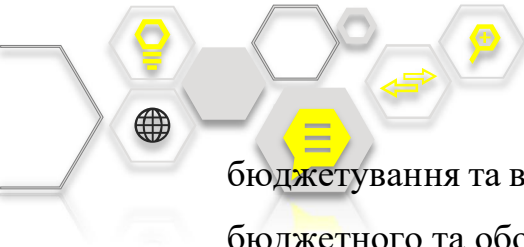
посилення парламентського нагляду та демократичного цивільного контролю над витратами оборонних бюджетних асигнувань з позицій підтримання вітчизняного виробництва як *засобу зміцнення економічної стійкості держави в умовах воєнного стану та досягнення економічної безпеки у майбутньому повоєнному розвитку України;*

удосконалення діючих методик оцінювання ефективності витрачання бюджетних коштів при реалізації програм оборонних закупівель;

продовження реформи оборонних закупівель відповідно до євроатлантичних стандартів, зокрема, адаптації сучасних та орієнтованих на ринок процедур закупівель до впроваджуваних принципів корпоративного управління у вітчизняну оборонно-промислову політику;

удосконалення правового регулювання ціноутворення на товари, роботи і послуги оборонного призначення, особливо щодо усунення розбіжностей у калькуляції витрат, трактуванні норм прибутку та самих неконкурентних процедур закупівель, як для умов воєнного часу, так і для умов повоєнного розвитку України;

продовження роботи зацікавлених сторін – МО, як державного замовника, і ОПК України, як виконавця замовлень з оборонних закупівель - з питань науково-технічного супроводження життєвого циклу зразків озброєнь в контексті фінансового забезпечення планування, програмування,



бюджетування та виконання планів оборонних закупівель, як одного із заходів бюджетного та оборонного планування у МО та ЗС України.

Список використаних джерел

1. Закон України “ Про оборонні закупівлі “ від 17.07.2020р. ,№808-IX (із змінами), [Електронний ресурс] - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/808-20#Text>.

2. Деякі питання здійснення оборонних закупівель на період дії правового режиму воєнного стану. Постанова КМ України від 11 листопада 2022 р. № 1275 (із змінами), [Електронний ресурс] - Режим доступу <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1275-2022-%D0%BF#Text>

3. Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року. Затверджено Указом Президента України від 11 серпня 2021 року № 347/2021, [Електронний ресурс] - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text>

4. Міністерство оборони України розділило формування політики закупівель та її виконання, і таким чином перейшло на стандарти Північноатлантичного союзу (НАТО). 22 січня 2024, [Електронний ресурс] - Режим доступу : <https://www.rbc.ua/rus/news/minoboroni-ukrayini-perevelo-politiku-zakupivel-1705883274.html>

5. Кандидати з шести країн хочуть увійти до складу наглядової ради Агенції із закупівель Міноборони. 19.06.2024, [Електронний ресурс] - Режим доступу : <https://finance.liga.net/ua/ekonomika/novosti/kandydaty-z-shesty-krain-khochut-uviiity-do-skladu-nahliadovoi-rady-ahentsii-iz-zakupivel-minoborony/>.

6. Закупівельні агенції Міністерства оборони за контрактували озброєння та тилового майна на понад 280 млрд грн. 15.09. 2024, [Електронний ресурс] - Режим доступу :



<https://www.mil.gov.ua/news/2024/08/15/zakupivelni-agenczii-minoboroni-zakontraktuvali-ozbroennya-ta-tilovogo-majna-na-ponad-280-mlrd-grn/>.

7. Закриті рамкові угоди в оборонних закупівлях. 26.02.2024, [Електронний ресурс] - Режим доступу :

<https://ti-ukraine.org/news/zakryti-ramkovi-ugody-v-oboronnyh-zakupivlyah-ta-inshi-lyutnevi-zminy/>.

8. Платформа Міністерства оборони для взаємодії з постачальниками тилового майна. 26.07. 2024, [Електронний ресурс] - Режим доступу :

<https://www.mil.gov.ua/news/2024/07/26/minoboroni-prezentuvaloplatformu-dlya-vzaemodii-z-postachalnikami-tilovogo-majna/>.

9. Через портал «Партнер МОУ», схвалено вже майже 70 заявок постачальників тилового майна – Міноборони. 21.11.2024, [Електронний ресурс] - Режим доступу :

<https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3929478-cerez-portal-partner-mou-shvaleno-vze-majze-70-zaavok-postacalnikov-tilovogo-majna-minoboroni.html>.

10. Процедури оборонних закупівель в умовах воєнного стану: проблеми й рішення, [Електронний ресурс] - Режим доступу :
<https://nako.org.ua/research/proceduri-oboronnix-zakupivel-v-umovax-vojenного-stanu-problemi-i-risennya>.

11. Державна антикорупційна програма на 2023-2025 роки. Постанова КМ України від 04.03.2023 № 220, [Електронний ресурс] - Режим доступу :
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#Text>.

12. Бюджетний кодекс України від 8 липня 2010 р. № 2456-VI. [Електронний ресурс] - Режим доступу :
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.

13. Наказ Міністерства фінансів України від 19 травня 2020 року № 223 «Про затвердження порядку здійснення оцінки ефективності бюджетних програм головними розпорядниками коштів державного бюджету».

14. Сучасна економіка, «Визначення ціни», 2005, [Електронний ресурс] - Режим доступу : <https://library.if.ua/book/64/4663.html>.



15. Стратегічний огляд оборонних закупівель Україна – НАТО. Рекомендації високого рівня. Проект реформи оборонних закупівель за підтримки спеціального радника Великобританії з питань оборони. Погоджений Комітетом з питань оборони та безпеки Ради Україна – НАТО 4.07.2024 року.

16. Річна національна програма на 2024 рік. 13 травня 2024 Офіційний веб сайт Мін оборони, [Електронний ресурс] - Режим доступу : <https://www.mil.gov.ua/diyalnist/mizhnarodnespivrobitnicztvo/adaptovana-richna-naczionalna-programa-spivrobitnicztva-ukraina-nato-na-2024-rik.html>.

17. План заходів Міноборони з реалізації адаптованої Річної національної програми співробітництва з НАТО на 2024 рік. 1 Березня 2024, [Електронний ресурс] - Режим доступу : <https://armyinform.com.ua/2024/03/01/rustem-umyerov-zatverdyyv-plan-zahodiv-minoborony-z-realizacziyi-adaptovanoyi-richnoyi-naczionalnoyi-programy-spivrobitnycztva-z-nato-na-2024-rik/>.