

Olena Holota (2019) Pidkhody do formuvannya ta upravlinnya systemoyu derzhavnykh zakupivel' dlya potreb oborony na prykladi ministerstv CSHA ta Velykobrytaniyi. [Approaches to the establishment and management of the defence procurement (acquisition) system. the example of the USA department of defense and the UK ministry of defence] *Social development & Security*. 9(5), 28 – 57. DOI: <http://doi.org/10.33445/sds.2019.9.5.3>

Підходи до формування та управління системою державних закупівель для потреб оборони на прикладі міністерств США та Великобританії

Олена Голота

Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського,
проспект Повітрофлотський, 28, м. Київ-049, 03049, Україна,

e-mail: golota_l@ukr.net,

к.е.н., доцент,

докторант Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського.



Article history:

Received: July, 2019

1st Revision: August, 2019

Accepted: October, 2019

УДК: 355.61:328.02:185(477)

Анотація: В статті проведено порівняльний аналіз формування та функціонування систем державних закупівель (придбання) для потреб Міністерств оборони (МО) Сполучених штатів Америки (США) та Великобританії (Великобританії) шляхом аналізу та порівняння нормативно-правової бази та підходів регламентуючих системи державних закупівель (придбання) для потреб зазначених МО. За допомогою структурно-функціонального методу встановлено ієрархію ключових учасників системи державних закупівель (придбання) для потреб МО, їх функціональні взаємозв'язки, ролі та функції. Використовуючи системний підхід встановлено, що формування та функціонування системи державних закупівель (придбання) для потреб оборони США та Великобританії являє собою складний процес на який суттєво впливають фінансові та часові обмеження, стратегічне бачення та пріоритети розвитку військово-промислового комплексу. Основними принципами щодо найбільш ефективної організації та функціонування систем закупівель (придбання) МО США та Великобританії є: застосування процедурних рамок, визначення правил та моделей взаємодії учасників, прозорість, наявність конкуренції, підвищення професійного рівня, періодична оцінка та перевірка.

Ключові слова: державні закупівлі для потреб оборони, система державних закупівель (придбання), централізовані, децентралізовані моделі управління, озброєння, військова техніка, оборонно-промисловий комплекс, збройні сили, міністерство оборони.

1. Формулювання проблеми

Питання прозорості та ефективності управління державних (публічних) закупівель в Україні є однією з найбільш гострих проблем в нашій країні, яка сьогодні вийшла далеко за межі суто економічної тематики. Враховуючи, політичну ситуацію, яка склалась в країні та довкола неї, особливо актуальним питанням є стан функціонування закупівельної системи (системи придбання) для потреб оборони України. Тема закупівель для потреб оборони в останні роки є багато обговорюваною та це є цілком природним, бо держава, перебуваючи під

впливом зовнішньої воєнної агресії, швидко змінює підходи, норми та принципи до ресурсного забезпечення й розвитку Збройних Сил (ЗС). У ЗС України в разі зросли потреби та відповідно і вимоги до якості задоволення цих потреб.

Чітко організований механізм державних закупівель у вищезгаданій сфері може стати суттєвим поштовхом для виходу з кризового стану. У цьому питанні слід звернути увагу на більш ґрунтовне наукове осмислення досвіду країн світового співтовариства, зокрема країн, які успішно використовують свій економічний потенціал та розвивають власні ЗС, з організації та управління системою державних закупівель ОБТ, враховуючи при цьому особливості української економіки щодо його практичного застосування.

1.2 Аналіз останніх досліджень та публікацій

Дослідженню різних аспектів управління системою державних закупівель присвячено праці таких авторів, як М. Бублій, А. Галушак, В. Геєць, Н. Дроздова, В. Зубар, Ю. Кіндзерський, Н. Конашук, І. Лютий, О. Мельников, О. Міняйло, О. Овсянюк-Бердадіна, В. Опарін, Г. Пінькас, О. Пластиніна, І. Смотрицька, Н. Ткаченко, І. Школьник та ін. Українськими вченими такими як В. Бадрак, В. Бегма, Р. Боднарчук, В. Горбулін, І. Чепков, А. Шевцов, В. Шемаєв та ін. досліджуються питання систематизованих основ сутності воєнно-технічної політики держави, розвитку її оборонно-промислової складової, підходів до формування державного оборонного замовлення. Але у галузі наукових досліджень системи державних закупівель для потреб оборони зазначені вчені розглядають окремо вказані напрямки, але не має наукових напрацювань з комплексним дослідженням піднятих питань, зокрема з детальним вивченням міжнародного досвіду вказаної галузі з врахуванням останніх тенденцій та змін.

1.3. Постановка завдання

Метою даної статті є аналіз формування та функціонування системи державних закупівель (придбання) для потреб оборони на прикладі МО США та Великобританії на предмет визначення ключових принципів, підходів до побудови, порядку організації та управління зазначеною системою.

2. Виклад основного матеріалу

Закупівельна практика в будь-якій країні є головним індикатором рівня розвитку економіки. Аналіз наукових доробок з систематизації та класифікації державних (публічних) закупівель [1-4] дозволяє з різних моделей організації закупівельної діяльності виділити за способом побудови: централізовану, децентралізовану (розподільчу) та змішану моделі.

При децентралізованій моделі кожен замовник планує та проводить закупівлі, необхідні для їх потреб самостійно. Для цих цілей створюються спеціальні закупівельні підрозділи (структури) у структурі апарату замовника. При централізованій моделі передбачається створення закупівельного центру, в

який стікаються заявки від декількох замовників на необхідні закупівлі. Наявні плюси і мінуси обох моделей. Децентралізована модель більш витратна, проте, вельми гнучка, в той час як централізована схема закупівель менш мобільна, не може врахувати всіх нюансів, але забезпечує більш низькі ціни за рахунок великих оптових закупівель та залучення меншої кількості персоналу на обслуговування системи, тобто за рахунок так званого ефекту синергії.

Комбінування двох моделей (централізованої та децентралізованої), тобто так звана змішана модель, з огляду на практику багатьох країн, виявляється найбільш ефективною схемою організації закупівельної діяльності. У цьому випадку загальне керівництво здійснює конкретний орган виконавчої влади, який розробляє нормативно-правову базу, планує та контролює закупівельну діяльність, а конкретні закупівлі проводять спеціалізовані закупівельні підрозділи (структури).

Розглянемо, яким чином формуються моделі закупівельної діяльності (придбання) для потреб оборони. У кожній країні функціонують власні процеси оборонного придбання, які пристосовані до конкретних потреб та вимог збройних сил (ЗС), але також відображають стан економіки та оборонно-промислового комплексу (ОПК). За останні кілька років де-які держави активно впроваджують заходи щодо реформування та впорядкування національних закупівельних систем для потреб оборони задля того, щоб підвищити ефективність її управління та прискорити процес придбання товарів, робіт та послуг.

Для огляду та аналізу підходів до формування та управління системою державних закупівель для потреб оборони було обрано країни, які мають розвинутий оборонно-промисловий комплекс (ОПК) та значний досвід у сфері державних закупівель для потреб оборони, а саме: Сполучені Штати Америки (США) та Сполучене Королівство Великобританії та Ірландії (Великобританія). Згідно з Рейтингом Global Firepower 2018, де було проаналізовано ЗС 137 держав світу, США та Великобританія посіли 1 та 8 місце в світі відповідно, а також Великобританія входить до трійки лідерів серед європейських держав та обіймає 2 місце [5, 6]. Згідно звіту НАТО, який було представлено у червні 2019 року [7], за оцінками фахівців НАТО витрати США на оборону за 2018 рік склали 642,0 млрд. дол. США (3,3% від валового внутрішнього продукту (ВВП)) і вони є беззаперечними світовими лідерами за розмірами витрат на оборону, у свою чергу витрати Великобританії склали 65,13 млрд. дол. США (2,14% від ВВП) та є одними з найкращих показників серед країн Європи.

Приступаючи до аналізу систем державних закупівель для потреб оборони США та Великобританії, необхідно зауважити на тому, що держави, які включені у дослідження, реалізують елементи управління процесом забезпечення державних потреб, які розвивались та змінювались тривалий час, а також у них сформовані і функціонують цілісні національні закупівельні системи для потреб оборони, що включають в себе механізми управління всім життєвим циклом державного замовлення (придбання) для потреб оборони (планування-розміщення-виконання-завершення використання). Більш детально розглянемо на прикладі кожної з країн.

Досвід США

Необхідно зазначити, що система федеральних закупівель США була створена ще в 1792 році, а з 1948 року у США функціонує федеральна контрактна система, що представляє собою єдину базу даних про всі закупівлі, що проводяться 65 федеральними відомствами, метою якої є виконання державних програм, в тому числі в галузі оборонного замовлення [8]. Сучасна система державних закупівель для потреб оборони США розпочалась з видання закону “Про закупівлі в ЗС” (Armed Services Procurement Act) у 1947 році, якій заклав основу для збірки законодавчих актів Правила закупівель для ЗС (Armed Services Procurement Regulations (ASPR)), функціонування, яких розтягнулось з 1948 по 1978 роки [9]. Далі ASPR ще двічі були перейменовані: у 70-х роках на Правила закупівель для потреб оборони (Defense Acquisition Regulation (DAR)) [10] та у 1984 році на Правила закупівель для федеральних потреб (Federal Acquisition Regulations (FAR)) [11], а також був створений додаток до FAR – Правила закупівель для потреб оборони (Defense Federal Acquisition Regulation Supplement (DFARS)) [12].

Державні закупівлі в США здійснюються за двома напрямками: поточне постачання та закупівлі, характерні для профілю роботи конкретного відомства. Регулювання всіх державних закупівель, тобто федеральної контрактної системи, США відбувається у відповідності до згаданих FAR, що визначають принципи здійснення закупівель, їх правила і процедури. А закупівлі для потреб МО регулюються DFARS [13]. DFARS застосовуються тільки в поєднанні зі FAR та виключно для закупівель продукції оборонного призначення. Базуючись на вимогах FAR невід’ємною частиною всіх рішень щодо закупівель є два найважливіші принципи це: економія коштів та конкурентні процеси.

Придбання товарів загального призначення МО США може проводити через Адміністрацію загальних служб (General Services Administration (GSA) – це централізований закупівельний орган товарів загального призначення (федерального рівня). Організація та проведення зазначених закупівель відповідних закупівель відбувається базуючись на вимогах FAR та Положення про загальні придбання послуг.

Фундаментальною частиною FAR став Закон про конкуренцію в контрактах (Competition in Contracting Act (CICA)), який був прийнятий у 1984 році для сприяння розвитку конкуренції та зменшення витрат на закупівлі. Теорія полягала в тому, що збільшення конкуренції під час проведення закупівель зменшить витрати, а також дозволить малому бізнесу брати участь у закупівлях та вигравати контракти федерального уряду [14].

У відповідності до FAR способами визначення постачальників, які застосовуються в США, є: відкриті торги; етапні торги; прямі переговори; спрощені способи закупівель.

Основним способом визначення постачальників в США є прямі переговори. Зазначений спосіб заснований на всебічному розгляді та обговоренні пропозицій учасників закупівлі, які подають заявки на підставі запрошень на торги.

Спрощеними способами закупівель (simplified acquisition) в США є: розміщення замовлень на закупівлю (purchase orders); запит котирувань (price

quotations); використання закупівельних корпоративних пластикових карт (government purchase card (GPC)) при мікро-закупівлях (micro-purchase); а також застосування рамкових угод (blanket purchase agreement) для великого асортименту продукції при постійних закупівлях.

Рамкова угода – це угода, за якою встановлюються ціни на кожний вид товару чи послуги, але не визначається обсяг закупівель. В угоді може не вказуватися, у кого і що буде закуплено. Рамкова угода – це шлях фіксації ціни тоді, коли кількість ще невідома на момент підписання угоди. Рамкові угоди звичайно використовуються для придбання товарів або для користування послугами. Наприклад, там, де проект вимагає подальшої специфікації, а саме уточнення, скільки консультантів буде задіяно і протягом якого періоду часу, рамкова угода може бути ідеальним варіантом. Рамкові угоди постачання часто є ефективнішими, ніж складна конкуруюча процедура встановлення цін, та позбавляє необхідності готувати багато заяв на одні й ті самі товари і послуги [15].

Також, під час проведення державних закупівель широко використовується практика електронних торгів з метою зниження фінансових і тимчасових витрат. Електронні аукціони в США застосовуються для закупівлі нескладних товарів, робіт і послуг з можливістю формалізувати критерії якості.

Усі суперечки щодо врегулювання питань з виконання контракту охоплюються Законом про врегулювання спірних питань та суперечок щодо контракту (Contract Disputes Act), у Розділі 41. Цей закон включений до FAR у підрозділ 33.2 Спори. Претензії можуть подаватись до Ради ЗС з розгляду претензій щодо контрактів (Armed Services Board of Contract Appeals) чи до Федерального претензійного суду (Court of Federal Claims). Розглядом суперечливих питань щодо укладання контрактів та проведення торгів займається Рахункова палата (General Accounting Office (GAO)), під юрисдикцією Закону про конкуренцію Суд (Competition in Contracting Act) або Федеральний претензійний суд, під юрисдикцією Закону Таккера (Tucker Act).

В свою чергу, DFARS регламентує специфіку використання різних способів визначення постачальників для оборонних потреб. Так, наприклад, здійснення спрощених способів закупівель для оборонних потреб з використанням корпоративних пластикових карт допускається для закупівель, вартість яких перевищує поріг мікро-закупівель, але не більше 25 тис. дол. США. Крім того, закупівля може здійснюватися, якщо продукція купується за межами США, не для комерційних потреб та не передбачає доступ до секретної інформації. Закупівлі у єдиного постачальника допускаються тільки у випадках, коли існує тільки єдиний виконавець бажаного товару, роботи чи послуги у галузі та ніякі інші не задовольняють вимоги замовника [12].

Необхідно зазначити, що закупівлі для потреб оборони проводяться за цілим спектром процедур, складність яких збільшується зі збільшенням вартості закупівлі. Починається все з мікро-закупівель, поріг яких для МО встановлений у розмірі 10 тис. дол. США, процедури, які застосовуються для вказаної категорії закупівель є найпростішими, рекомендованим способом закупівлі є закупівлі зі застосуванням державної закупівельної карти (Government Procurement Card (GPC)). Наступною ланкою у закупівлях МО є закупівлі, вартість яких нижче

вартісного порогу для спрощених придбань (simplified acquisition threshold (SAT)), які вже згадувались вище, розмір зазначеного порогу, згідно Закону про бюджетні асигнування на оборону (National Defense Authorization Act (NDAA)) на 2019 рік, склав 250 тис. дол. США. До закупівель, вартість, яких нижче SAT застосовують лише основні вимоги FAR та DFARS. Далі йдуть закупівлі з найвищими вартісними значеннями та в межах МО вони проводяться у повній відповідності до спектру вимог FAR, DFARS тощо, а також внутрішньовідомчих директив, інструкцій та вимог. До вказаної ланки закупівель застосовуються одні з найскладніших процедур системи закупівель (придбання) у світі, що виокремлюються своєю комплексністю у підходах.

Приступаючи до розгляду функціонування системи закупівель (придбання) для потреб оборони США необхідно зазначити, що у МО США термін придбання для потреб оборони (defense acquisition) визначається як концептуалізація, ініціювання, проектування, розробка, випробування, укладання контрактів, виробництво, підготовка до експлуатації, інтегрована підтримка продукції (integrated product support (IPS)), модифікація та утилізація зброї та інших систем, запасів або послуг (включаючи будівництво) для задоволення потреб МО, призначених для використання під час виконання або для підтримки військових місій [16]. Зазначимо також, що США мають найскладнішу та наймасштабнішу систему закупівель (придбання) для потреб оборони, зазначена система включає повний цикл розробки та виробництва товарів військового призначення: від прийняття рішення про створення до утилізації, включаючи законодавчу і нормативно-правову базу, яка її регламентує. Від моменту зародження концепції та до її прийняття на озброєння система ОВТ повинна пройти через три етапи або фази, які організаційно складаються з:

процесу інтеграції та розвитку об'єднаних сил та засобів (Joint Capabilities Integration and Development System (JCIDS)). Визначення вимог до товарів військового призначення на основі JCIDS – це застосування підходу на основі спроможностей (capabilities-based), тобто замість розробки, виробництва і розгортання систем, призначених для відображення конкретних ймовірних загроз, визначаються характеристики, які необхідні для вирішення завдань, які прописані у стратегічних керівних документах США. Детально процес прописаний в CJCSI 5123.01H від 31.08.2018;

процесу планування, програмування, формування і виконання бюджету (PPBE). PPBE – це формальна, систематизована структура для прийняття рішень щодо політики, стратегії та розвитку сил і спроможностей ЗС США для виконання очікуваних завдань, розподілу бюджетних коштів, оптимального та ефективного їх використання. Детально процес прописаний у Директиві МО з планування, програмування, формування і виконання бюджету оборони DoDD 7045.14 від 25.01.2013 [17];

процесу придбання (Acquisition Process), що служить для розробки та / або закупівлі конкретного продукту (регулювання та управління процесом придбання).

Основними відомчими нормативно-правовими актами МО США що формують принципи та правила управління системою придбання МО є:

Директива (DoDD) 5000.01 від 12.05.2003 “Система придбання МО США” [18], яка регламентує політику і загальні підходи керівних органів при здійсненні програм придбання, та Інструкція 5000.02 (DoDI) від 07.01.2015 “Функціонування системи придбання МО США” [19], в якій зафіксована принципова схема організації процесу придбання у взаємозв’язку зі DoDD 5000.01. DoDI 5000.02 забезпечує політику і принципи, які регулюють систему придбання МО США та формує основу управління для всіх програм, які фінансуються з бюджету МО.

Зазначимо, що при побудові взаємовідносин у середені системи закупівель для потреб оборони МО США є яскравим прикладом застосування децентралізованої моделі закупівель. Децентралізована модель закупівель МО, зберігає відповідальність за придбання необхідних предметів, робіт та послуг за окремими складовими ЗС, а відповідно, кожна складова ЗС має власний бюджет та проводить власний процес закупівель. У більшості випадків дії щодо закупівель окремих видів ЗС та де-яких агентств апарату МО контролюються МО. Розробка правил щодо організації та управління системою закупівель для потреб оборони, якими користуються як види ЗС так і апарат МО, як правило, також відбувається на рівні міністра оборони. Тим не менш, ця система дозволяє окремим видам ЗС мати майже повний контроль над їх оборонними заходами [20].

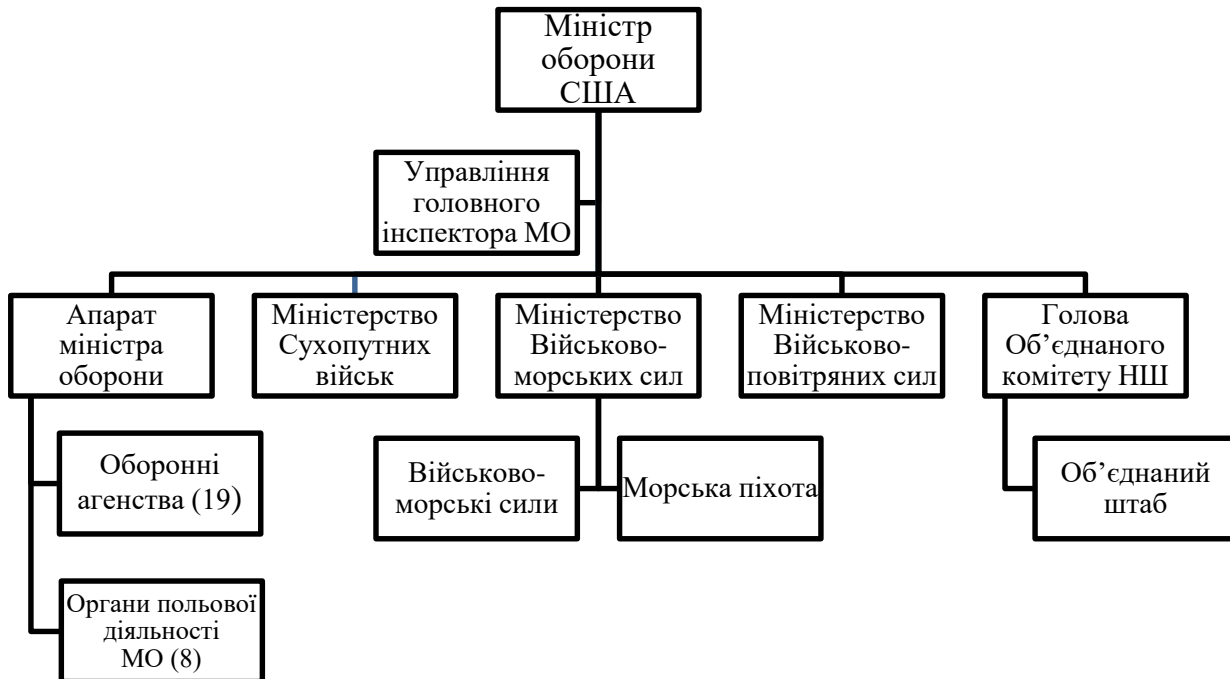
У США відсутній спеціальний федеральний орган виконавчої влади, уповноважений виключно на закупівлю товарів, робіт, послуг в інтересах кількох силових відомств. Закупівлі здійснюються кожним федеральним органом виконавчої влади самостійно. Йдеться, наприклад, про МО США, Міністерстві національної безпеки США (до складу якого входить, наприклад, Берегова охорона США), Національне агентство з авіації і дослідженню космічного простору (NASA). Повноваженнями щодо самостійного здійснення закупівель товарів, робіт, послуг наділені і Центральне розвідувальне управління з Федеральним бюро розслідувань, що знаходяться у віданні Міністерства юстиції США.

Системою закупівель для потреб оборони США керує МО (Department of Defense (DOD)). Це складна система, в якій беруть участь декілька структур у рамках МО США. Служба (Office) Заступника міністра оборони з питань придбання та підтримки (Under Secretary of Defense for Acquisition and Sustainment (USD (A&S) несе відповідальність з нагляду за закупівлями різних сегментів МО [21].

На мал. 1 можемо спостерігати, як побудована система управління МО США, яка покладена в основу управління системою придбання МО США.

Як вже зазначалось діяльність апарату USD (A&S), зосереджена на формуванні системи придбання МО США. Система придбання будується на виконанні програм закупівель (придбання) (далі Програм) від виявлення потреби до утилізації предмету придбання. Він забезпечує політику та управління у сфері придбання для МО та інноваційної бази національної безпеки, що дозволяє забезпечити та підтримати у належному стані необхідні спроможності для військовослужбовців ЗС та союзників США [21]. У підпорядкуванні USD (A&S) знаходиться ряд агентств Апарату міністра оборони США, а саме: Агентство управління оборонними контрактами (Defense Contract Management Agency),

Агентство матеріально-технічного постачання (Defense Logistics Agency), Агентство зі зниження військової загрози (Defense Threat Reduction Agency) та Бюро регулювання економічних програм (Office of Economic Adjustment) [22], діяльність, яких направлена на підтримання системи забезпечення ЗС та МО в рамках системи придбання.



Мал. 1 Структура управління МО США [22].

Заступник міністра оборони з питань досліджень та інженерії (USD (R&E)) виступає головним радником міністра оборони з усіх науково-дослідних, інженерних та технологічних розробок (науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки (НДДКР)) та програм розвитку МО США. Він відповідає за розробку та встановлення політики щодо контролю та координації НДДКР МО, розвиток технологій, технологічного переходу, прототипування, експериментування та розвитку діяльності, а також тестування програм, в тому числі шляхом розподілу ресурсів для оборонних досліджень та інженерних робіт. Основною місією USD (R&E) є просування технологій та інновацій для видів ЗС та МО США.

Діяльність апарату USD (R&E) побудована навколо пріоритетів модернізації, які викладені у Стратегії національної оборони (National Defense Strategy (NDS)) та складається з двох основних напрямків: науково-дослідницька (Research) та технологічна діяльності (Technology), які включають нагляд за діяльністю лабораторій, науково-дослідних і дослідно-конструкторських центрів федерального значення, науково-дослідних центрів, що функціонують при університетах, а також розвитком наукових досліджень та перспективних спроможностей (Advanced Capabilities (AC)), які прискорюють та прототипують нові зрілі технології. А також контролює проведення тестування, оцінювання розвитку та інвестування в відповідну інфраструктуру МО через Центр управління випробуванням ресурсів МО США (DoD Test Resource Management

Center) (TRMC) [23]. У підпорядкуванні USD (R&E) знаходяться наступні агентства Апарату міністра оборони США: Агентство передових оборонних дослідницьких проєктів МО США (Defense Advanced Research Projects Agency); Агентство протиракетної оборони (Missile Defense Agency); Оборонний інформаційно-технічний центр (Defense Technical Information Center) та Центр управління випробуванням ресурсів МО США (DoD Test Resource Management Center) [22], діяльність яких направлена на розвиток НДДКР в оборонній галузі та концептуальної складової етапу розвитку технології Програми.

Окремо стоїть фігура Головного інспектора МО США (Inspector General (IG)), який виконує функції незалежної посадової особи для проведення аудиторських перевірок та розслідувань, пов'язаних з створенням та реалізацією Програмам та операцій МО. IG несе відповідальність за виявлення проблем, недоліків, шахрайства та зловживань в управлінні Програмами та виявлення необхідності проведення коригуючих дій [24]. Апарат IG (Office of Inspector General (OIG)) призначений для проведення незалежних перевірок та розслідувань.

Заступник міністра оборони з питань фінансового контролю (USD (Comptroller)) є головним радником міністра оборони з бюджетних та фіскальних питань, включаючи фінансовий менеджмент, облікову політику та системи, системи управлінського контролю, складання та виконання бюджету, управління контрактами та аудитом [25].

Ще одним гравцем у функціонуванні системи придбання для потреб оборони є Головний юрисконсульт МО США (General Counsel of the Department of Defense (GC)), призначення апарату Головного юрисконсульта МО надавати своєчасні, незалежні та об'єктивні юридичні поради та консультації Головному інспектору МО США та OIG. [26] У підпорядкуванні GC знаходиться Юридичне агентство МО США [22] – Defense Legal Services Agency (DLSA). DLSA надає юридичні консультації та послуги різним структурам МО, а також координує програми, які регулюють стандарти поведінки для персоналу МО [27]. У тому числі і для окремої дуже важливої категорії службовців у системі закупівель (придбання) МО – фахівців з укладання та ведення контрактів (contracting officers). Як наголошують американські експерти, робота фахівців з укладання та ведення контрактів вимагає високої кваліфікації і накладає величезну відповідальність. Їх діяльність, з одного боку, перебуває під пильною увагою громадськості, засобів масової інформації, органів контролю та аудиту, а з іншого – зазначає різних впливів з боку постачальників, “що проштовхують” свої товари і послуги. Відповідно, наявність чітких правил та процедур закупівель, забезпечує професійну безпеку фахівців з укладання та ведення контрактів. У 1988 р. Конгрес США законом встановив вимоги до доброчесності цієї категорії службовців (стандарти етичної поведінки). А в 1991 році був утворений Університет оборонних закупівель (Defense Acquisition University (DAU)) [28]. DAU – це корпоративний університет Міністерства оборони США, основне завдання якого забезпечити глобальне навчальне середовище для підготовки та розвитку кваліфікованих спеціалістів з питань придбання, розробки вимог та дій у надзвичайних ситуаціях, які забезпечують та підтримують ефективні та доступні спроможності для ведення бойових дій [29].

Кожен окремий вид (рід військ) ЗС США: сухопутні війська (СВ) (Army), військово-морський флот (ВМС) (Navy), військово-повітряні сили (ВПС) (Air Force), морська піхота (Marine Corps) та берегова охорона (Coast Guard), проводить самостійні закупівлі, які організуються та супроводжуються власними закупівельними службами. Так, наприклад, служба заступника командувача ВМС з питань досліджень, розробок та придбання відповідає за реалізацію та виконання закупівельних програм ВМС та морської піхоти США; служба заступника командувача СВ з питань придбання, логістики та технологій несе відповідальність за реалізацію та виконання закупівельних програм СВ США; служба заступника командувача ВВС США з питань придбання несе відповідальність за закупівельні програми ВПС США; а відділення (Directorate) з питань придбання берегової охорони США відповідає за закупівельні програми берегової охорони США відповідно. Кожна з цих служб, у свою чергу, співпрацює з низкою організацій, які спеціалізуються на певних напрямках у закупівлях, таких як: дослідження та розробки, придбання ОБТ, придбання об'єктів інфраструктури, закупівля споживчих товарів та надання супровідних послуг [30-33].

Ряд агентств апарату МО також виступають в якості закупівельних організацій. Одним з найважливіших є вже згадуване DLA, яке відповідає за забезпечення багатьох предметів постачання та послуг, що використовуються МО та ЗС США, включаючи продовольство, паливо, медичні товари та запасні частини. Як національне агентство з підтримки бойової логістики, DLA управляє глобальним ланцюгом поставок – від постачальника сировини до кінцевого споживача, тобто його місця дислокації – для СВ, ВПС, ВМС, морської піхоти, берегової охорони, 10 оперативних командувань та інших федеральних органів виконавчої влади. DLA поставляє 86% усіх запасних частин для військових об'єктів та майже 100% палива та допоміжних витратних матеріалів, управляє процесом повторного використання військової техніки та пропонує послуги з постачання як для військових так і федеральних агентств. [34] Defense Advanced Research Projects Agency (DARPA) [35], яке є центральним агентством з досліджень та розробок МО, а також Агентство національної безпеки (National Security Agency (NSA)), яке здійснює розвідку, криптологію та інформаційну безпеку [36].

Система формування державного оборонного замовлення США ґрунтується на програмно-цільовому методі (ПЦМ) бюджетного планування та будується на процесі РРВЕ, як вже згадувалось вище. Процес РРВЕ використовується для розробки планів і програм, які задовольняють вимоги Стратегії національної безпеки (NSS) в межах обмежень ресурсів [37]. Відповідно, будь-яка закупівля (придбання) для оборонних потреб реалізується в рамках певної програми придбання (Програми). Приводить у дію зазначені Програми грошові кошти, які виділяються з бюджету на їх реалізацію кожного року. Закон про затвердження бюджетних асигнувань на національну оборону (NDAA) США встановлює вимоги, які застосовуються як до конкретних Програм, так і до системи закупівель в цілому. Вказаний закон є одним з основних механізмів, за допомогою яких Конгрес має вплив на зміст і процедури закупівельних процесів

(зазначений механізм є реалізацію принципу управління в державі, принципу “checks and balances”). Необхідно зазначити, що зміни в процесах закупівель для потреб оборони викладаються у розділі 800 NDAA на певний рік, які потім впроваджуються як поправки до FAR або DFARS.

Процес придбання ОВТ, згідно з DoDI 5000.02, розділений на п’ять етапів (фаз), який охоплює весь життєвий цикл предмету придбання до моменту його утилізації: перші два етапи – попередня система придбання (аналіз потреби у зразку ОВТ та розробка технологій); власне програма придбання, або система придбання (етап проектування і організації виробництва, етап виробництва та введення в експлуатацію); підтримка (етап експлуатації та обслуговування (матеріально-технічне забезпечення (МТЗ))). Реалізація кожної Програми проходить, як вже зазначалось, через контрольні (ключові) точки (milestones), зазначені точки обумовлюють перехід Програми з одного на інший етап та відповідно має визначену особу з повною відповідальністю за Програму (Milestone Decision Authority (MDA)). MDA має повноваження затверджувати перехід Програми в наступну фазу процесу придбання та несе відповідальність за звітність про витрати, графік виконання та результати роботи перед вищими органами, включаючи звітність у Конгресі [38].

Ключовими показниками, які визначають особливості роботи за кожною з Програм, вважаються: її категорія (acquisition category (ACAT)), яка присвоюється виходячи: з розрахункової вартості Програми, призначення та її типу (такі як MDA, MAIS тощо). Існують такі ACAT: ACAT I (підкатегорії ACAT ID, ACAT IC), ACAT IA (підкатегорії ACAT IAM, ACAT IAC); ACAT II; ACAT III та ACAT IV, останні це скорочені програми придбання лише для ВМС та Морської піхоти [39]. Програми категорії ACAT I – є головними програми оборонного придбання (Major Defense Acquisition Programs (MDAP)) та ACAT IA – головними програми придбання автоматизаційних інформаційних систем (Major Automated Information Systems (MAIS), відповідно; римська цифра I вказує приналежність до найвищої категорії, далі, зі збільшенням цифри, категорія знижується. Чим вища вартість, тим вищий рівень уваги та контролю до програми. Для програм категорії ACAT I у якості MDA виступає USD (A&S), або його ще називають Defense Acquisition Executive (DAE). А для програм категорії ACAT IA USD (A&S) свої повноваження MDA може делегувати Начальнику інформаційної служби МО США (DoD Chief Information Officer). Об’єднаний комітет начальників штабів (Joint Chiefs of Staff (JCS)) – є органом, який затверджує вимоги до об’єктів придбання за основними типами Програми МО MDAP (а саме ACAT I) та MAIS (а саме ACAT IA) визначених як Програми до яких є підвищений інтерес. Також Рада з нагляду за об’єднаними вимогами (JROC) переглядає та затверджує всі документи з процесу інтеграції та розвитку об’єднаних сил та засобів (JCIDS) для вказаних Програм, які відносяться до її компетенції. Що стосується програм з придбання підкатегорій ACAT ID та ACAT IAM, JROC також надає свої рекомендації щодо них Раді з питань придбання оборони (Defense Acquisition Board (DAB)) на основі огляду представлених документів. Для інших категорій Програм, а саме: ACAT II, III та IV окремі види ЗС самі розробляють вимоги та погоджують з відповідними

Радами (Рада з нагляду за вимогами СВ (Army Requirements Oversight Council (AROC)), Рада з нагляду за вимогами МП (Marine Corps Requirements Oversight Council (MROC)) та Рада з розвитку ВПС (Air Force Capability Development Council (AFCDC))) на предмет визначення прогалін у спроможностях та затверджують документи, що відповідають вимогам [37].

Для керівництва кожною програмою придбання (далі – Програма) в МО США створюється відділ управління Програмою (Program Office), який очолює програмний менеджер або керівник Програми (Program Manager – PM). У його підпорядкуванні знаходиться штат співробітників, що складається з інженерів, фахівців з укладання та ведення контрактів, матеріально-технічного та фінансового забезпечення, а також персонал, який проводить на різних стадіях реалізації Програми випробування технологій, підсистем і систем ОБТ і здійснює їх оцінку. PM відповідає за всі аспекти Програми та зазвичай звітує перед виконавчим керівником Програми (Program Executive Officer (PEO)), який, як і PM, може бути або цивільною, або військовою посадовою особою. PEO, який може мати у своєму підпорядкуванні декілька PMs, звітує перед відповідальним виконавцем з питань закупівель виду (роду військ) ЗС (Service Acquisition Executive (SAE)), якого призначає президент на рівні заступника (помічника) командувача виду (роду військ) ЗС. А для Програм придбання автоматизаційних інформаційних систем замість SAE виступає Начальник інформаційної служби виду (роду військ) ЗС (Chief Information Officer (CIO)). SAE звітують перед відповідним командувачем виду (роду військ) ЗС та заступником міністра оборони з питань придбання та підтримки (USD (A&S) / начальником інформаційної служби МО (DoD Chief Information Officer)).

Важливе значення приділяється питанням зниження ризиків неефективності роботи системи закупівлі (придбання) МО США, а відповідно підвищенню прозорості та проведенню відповідного нагляду. Окрім налагоджених процедур роботи системи внутрішнього контролю та аудиту система знаходиться під моніторингом та наглядом Рахункової палати США (Government Accountability Office (GAO)), яка періодично публікує звіти та забезпечує Парламентський та громадський контроль.

Розвиток системи придбання МО США відбувається постійно, пошук нових рішень та постачальників зумовлює появи все більшу комерційну складову у відносинах МО та ОПК США. МО США застосовує державно-приватне партнерство між малим бізнесом і державними дослідними інститутами та університетами США для реалізації державних оборонних закупівель ОБТ. Нестача коштів на проведення швидкої та своєчасної модернізації ОБТ та жорсткі процедурні рамки системи державних оборонних закупівель, які теж знижують швидкість модернізації, підштовхнули МО до пошуку альтернативних шляхів у проведенні закупівель. Діючі на даний час державні програми залучення малого бізнесу (small business (SB)) до державних оборонних закупівель “Малий інноваційний бізнес” (SB Innovation Research (SBIR)) та “Передача технологій малим бізнесом” (SB Technology Transfer (STTR)) [40] – це програми, в яких МО США є активним учасником. Програми SBIR і STTR – програми уряду США, які координуються Агентством зі справ малого бізнесу (SBA).

Досвід Великобританії

З часу закінчення другої світової війни система закупівель (придбання) для потреб оборони Великобританії зазнала значних змін.

Так, до 1959 року всі три види ЗС Великобританії (СВ, ВМС, ВПС) самостійно займались закупівлями для задоволення власних потреб. А в 1959 році було створено Міністерство авіації, до задач якого входило придбання літаків, керованої зброї та електроніки (це високотехнологічні, а відповідно найбільш затратні галузі, тому ведення паралельних розробок ОВТ у вказаних напрямках вважається недоцільним). До 1945 року деякі зразки ОВТ (наприклад літаки) проектувались, розроблялись та виготовлялись приватними підрядчиками, але основне виробництво ОВТ відбувалось на підприємствах державного сектору. А на сьогодні основна частина ОВТ проектується, розробляється та виготовляється підрядниками з приватного сектору, включаючи приватизовані Королівські артилерійські заводи і Королівські верфі. Виключенням лише є проектування військових кораблів, яким займається МО. А у 1971 році було створено нову структуру у складі МО Управління з питань закупівель (Procurement Executive (PE)), яке стало прототипом сучасної Організації з розробки та підтримки військової техніки ((Defence Equipment and Support Organization (DE&S)) та займалось придбанням ОВТ для всіх видів ЗС.

Державні закупівлі для потреб МО Великобританії здійснюються за двома напрямками та в обох випадках в основному централізовано: закупівлі товарів, робіт і послуг загального призначення (наприклад, електроенергії, канцелярського приладдя, послуг професійного характеру, рекламних послуг) за допомогою центрального закупівельного органу – Королівської торгівельної служби (Crown Commercial Service (CCS)), з цією метою із CCS було укладено угоду про надання послуг замовника (Customer Service Agreement) [41]; та закупівлі ОВТ за допомогою Організації з розробки та підтримки військової техніки (DE&S) [42]. Спеціальні служби здійснюють закупівлі самостійно. Для цього, наприклад, в складі секретної розвідувальної служби Великобританії (Secret Intelligence Service, MI6) створено окремий підрозділ – Commercial Delivery Support. Аналогічні підрозділи функціонують в Службі безпеки (Secret Service, MI5) [43] та Центрі урядового зв'язку (Government Communications Headquarters, GSHQ) [44].

Великобританія є членом Європейського Союзу (ЄС), та відповідно, її законодавство, яке регулює процес розміщення державного замовлення підпадає під дію положень ЄС щодо державних закупівель.

Починаючи з 26 лютого 2015 року, в Великобританії діють Правила укладання державних контрактів 2015 (Правила 2015) (Public Contracts Regulations 2015) [45], а також аналогічні Правила 2015 для Шотландії (Public Contracts Regulations (Scotland) 2015) [46]. Вони інкорпорують в національне законодавство положення Директиви ЄС 2014/24/ЄС [47], яка є продуктом переглянутих та модернізованих Директив 2004/17/ЄС та 2004/18/ЄС. Зазначені правила регулюють порядок розміщення публічних (державних) закупівель у цілому для державного сектору. В основі Правил 2015 (PCR 2015) року для проведення закупівель лежить застосування процедур відкритого та закритого

конкурсу. Процедури, які застосовуються це: відкрита процедура проведення торгів (open procedure), закритий конкурс (restricted procedure), конкурентні переговори (competitive procedure with negotiation), конкурентний діалог (competitive dialogue), іноваційне партнерство (innovation partnership) та неконкурентних переговорів (negotiated procedure without the prior publication of a contract notice). При цьому, сума договору повинна бути рівною або перевищувати поріг закупівель, який періодично переглядається, це 118,133 тис. ф. с. або 144 тис. євро для товарів і послуг та 4551,413 тис ф. с. або 5548 тис. євро для робіт [48]. Але необхідно зауважити, що наразі активно опрацьовується проект нових Правил укладання державних контрактів вже з врахуванням виходу Великобританії з ЄС[49], який заплановано на кінець жовтня 2019 року.

Стосовно регулювання закупівель для потреб оборони, то тут діє окремий регулюючий документ, а саме: Правила укладення державних контрактів в області оборони і безпеки 2011 року (The Defence and Security Public Contracts Regulations 2011, DSPCR 2011) [50]. Він вводить в національне британське законодавство Директиву Європейського Союзу зі закупівель в області оборони і безпеки (the Defence and Security Procurement Directive of EU, тобто Directive 2009/81/EC of the European Parliament and of the Council of 13th July 2009). Нормативний акт набув чинності 21 серпня 2011 року. Зазначені Правила є єдиними для Англії, Шотландії, Уельсу та Північної Ірландії. Правила 2011 року разом Правилами 2015 та Правилами 2015 для Шотландії, які регулюють закупівлі товарів, послуг або робіт в галузі безпеки та оборони цивільного призначення, складають основу нормативно-правової бази системи закупівель МО Великобританії. Але необхідно зазначити, що Уряд у грудні 2018 року виніс законопроект про внесення змін до Правил укладення державних контрактів в області оборони і безпеки 2011 року з врахуванням виходу Великобританії з ЄС [51].

Зазначимо, що основна відмінність спеціального законодавства стосовно закупівель для потреб оборони від загальних правил укладення контрактів полягає в тому, що з нього виключена відкрита процедура проведення торгів (open procedure).

Для закупівель продукції оборонного призначення згідно Правил 2011 року використовуються такі процедури, як: закритий конкурс (restricted procedure), конкурентні переговори (negotiated procedure with the prior publication of a contract notice), конкурентний діалог (competitive dialogue procedure), неконкурентні переговори (negotiated procedure without the prior publication of a contract notice). Відкритий конкурс в зазначених цілях не передбачений. Використовуючи одну з трьох перших процедур (закритий конкурс, конкурентні переговори або конкурентний діалог) можливо укладання рамкових угод (framework agreements), які розглядаються керівництвом МО, як засіб економії часу та коштів. Тривалість рамкової угоди не може бути більше 4 років. Також можливе використання електронних аукціонів (electronic auctions) за умов застосування процедур закритого конкурсу або конкурентних переговорів, або рамкової угоди на основі однієї з процедур, якщо закупівлі передбачаються для нескладних товарів, робіт і послуг з можливістю формалізувати критерії якості та де перевага надається ціновому критерію, тобто найнижчій ціні.

Під дію вищезазначених Правил підпадають договори на: поставку військового обладнання, включаючи комплектуючі та запчастини; поставку спеціального обладнання, включаючи комплектуючі та запчастини; поставку товарів, надання послуг та виконання робіт, необхідних протягом усього життєвого циклу ОБТ та спеціальної техніки; поставку товарів, надання послуг та виконання робіт, необхідних для досягнення конкретних військових і спеціальних цілей. При цьому, сума договору повинна бути рівною або перевищувати поріг закупівель, який встановлюється щорічно, це 363,424 тис. ф. с. або 443 тис. євро для товарів і послуг та 4551,413 тис ф. с. або 5548 тис. євро для робіт. [48, 50]. Частина закупівель у галузі безпеки і оборони, яка підпадає під категорію “основні винятки” та перераховані в п.7 Правил 2011, виведена з-під дії зазначених Правил 2011 року.

У відповідності до Правил 2011 року в “Офіційному віснику Європейського Союзу” (OJEU) повинні публікуватися сповіщення щодо проведення торгів на укладення договорів щодо поставки товарів і послуг військового та спеціального призначення (contract notice). Це урядовий бюлетень ЄС, додаткова серія якого (серія S), спеціально створена для таких публікацій. Також існує TED (Tenders Electronic Daily) – це онлайн-версія Додатку до “Офіційного вісника Європейського Союзу”, присвячена європейським державним закупівлям.

Найбільш типовими у застосуванні, згідно Правил 2011 року, є закритий конкурс і процедура конкурентних переговорів. Обираючи між двома цими механізмами, державний замовник повинен, перш за все, враховувати складність технічних вимог передбачених контрактом, а також намагатися мінімізувати адміністративне навантаження, що лягає як на нього, так і на потенційних постачальників. У процесі проведення торгів. Якщо технічні, фінансові та правові умови укладення контракту достатньо детально опрацьовані, тобто немає необхідності в їх обговоренні з потенційними постачальниками, то кращим є вибір закритої процедури проведення торгів. Конкурентні переговори відповідно обумовлюють узгодження певних умов контракту з постачальниками та підрядниками, відібраними попередньо замовником. Процедура конкурентного діалогу поширюється на випадки реалізації складних контрактів (наприклад, розробка нових систем озброєння, військово-технологічного обладнання, проведення НДДКР), коли використання закритої процедури і процедури конкурентних переговорів вважається недоцільним, так як необхідне більш детальне визначення та опрацювання, в тому числі, технічних вимог спільно з можливими постачальниками або підрядниками. Щодо застосування процедури неконкурентних переговорів, то її вибір має бути застосований, тільки за певних умов, які перераховані у п.16 Правил 2011 року. Процедура неконкурентних переговорів проводиться без попередньої публікації конкурсного сповіщення в OJEU, замовник особисто визначає коло можливих претендентів на держзамовлення з числа, як правило, вже добре знайомих йому постачальників.

Основною відмінністю процедур відбору постачальників згідно Правил 2011 року є наявність попереднього (перед кваліфікаційного) відбору. Попередній відбір полягає в оцінці кандидатів шляхом застосування анкети відбору (Pre-Qualification Questionnaire (PQQ)), яка заповнюється потенційними

учасниками конкурсу. Ці анкети застосовуються до всіх потенційних учасників торгів, які відповідають на повідомлення щодо майбутніх тендерів. Мета цих опитувань полягає у наданні суттєвих правових підстав, для виключення або залучення потенційного учасника тендеру та охоплює всі критерії, встановлені в регламенті тендеру. Наразі використовується нова електронна форма PQQ, яка має назву Динамічної анкети попередньої кваліфікації (Dynamic Pre-Qualification Questionnaire (DPQQ)) та представлена на вебпорталі МО Великобританії з питань оборонних контрактів, як частина повідомлення про контракт. Мета повідомлення про контракт полягає в тому, щоб попередити потенційних постачальників МО про майбутні можливості проведення тендерів, щоб вони могли виявити зацікавленість у торгах. Потенційні постачальники можуть висловити зацікавленість, заповнивши DPQQ онлайн. DPQQ дозволяє економити час поєднуючи дві частини процедури закупівлі.

Закон про реформу оборони 2014 року (Defence Reform Act) встановив нові підходи для проведення неконкурентних закупівель [52], або закупівель з єдиного джерела та створив Управління з питань єдиного джерела (Single Source Regulations Office (SSRO)) як незалежний регуляторний орган у вказаній сфері [53]. До функцій SSRO входить надання рекомендації щодо базової норми прибутку для контрактів при закупівлі з єдиного джерела, здійснення керівництва з питань допустимих витрат; надання висновків або рішень щодо питань, на які звертаються представники МО або підрядники стосовно закупівель з єдиного джерела. Однак, не всі договори на закупівлі з єдиного джерела, або неконкурентні закупівлі підпадають під рамки регулювання SSRO. Це стосується лише первинних та похідних контрактів, які відповідають певним критеріям, а саме: кваліфікаційний оборонний контракт (Qualifying Defence Contract (QDC)) повинен мати вартість 5 млн. ф. ст. і вище (а кваліфікаційний субконтракт, тобто похідний контракт) (Qualifying Sub-Contract (QSC) – вартість 25 млн ф. ст. і вище), а також, зазначені контракти повинні бути для закупівлі товарів, робіт або послуг, оборонного призначення. Міжнародні договори; договори на придбання з метою проведення розвідувальної діяльності; договори на придбання, управління або утримання земель чи будівель та контракти, укладені в рамках сумісної міжнародної оборонної програми, заснованої на дослідженнях і розробках не підпадають під регуляторні рамки SSRO. Крім того, міністр оборони Великобританії має повноваження звільняти закупівельні контракти від регуляторних рамок SSRO [54].

Склад МО залучений до закупівельної діяльності керується вимогами Закону про боротьбу з хабарництвом від 2010 року (Bribery Act) [55]. Вимоги зазначеного закону зумовлюють: політику неприйняття хабарництва починаючи з верхівки керівництва та залучення топ-керівництва до всіх антикорупційних політик відомства, організації тощо; здійснення періодичного оцінювання ризиків виникнення корупції та відповідно застосування процедур запобігання корупційним ризикам, які пропорційно відповідають виявленим ризикам; проведення роз'яснювальної роботи щодо наявних корупційних ризиків та антикорупційних політик у діяльності відомства, організації тощо; постійний

перегляд та моніторинг ризиків та антикорупційних політик відомства, організації тощо.

Використовуючи вебпортали Оборонні контракти онлайн (Defence Contracts Online (DCO)) та Пошук контрактів (Contracts Finder) МО Великобританії надає всім своїм наявним та потенційним постачальникам безкоштовний доступ до всіх своїх опублікованих закупівельних тендерних та контрактних об'яв сума, яких перевищує 10 тис. ф. ст. [56]. Зазначений портал (DCO) надає шлях до отримання оборонних контрактів як великим, так і малим компаніям.

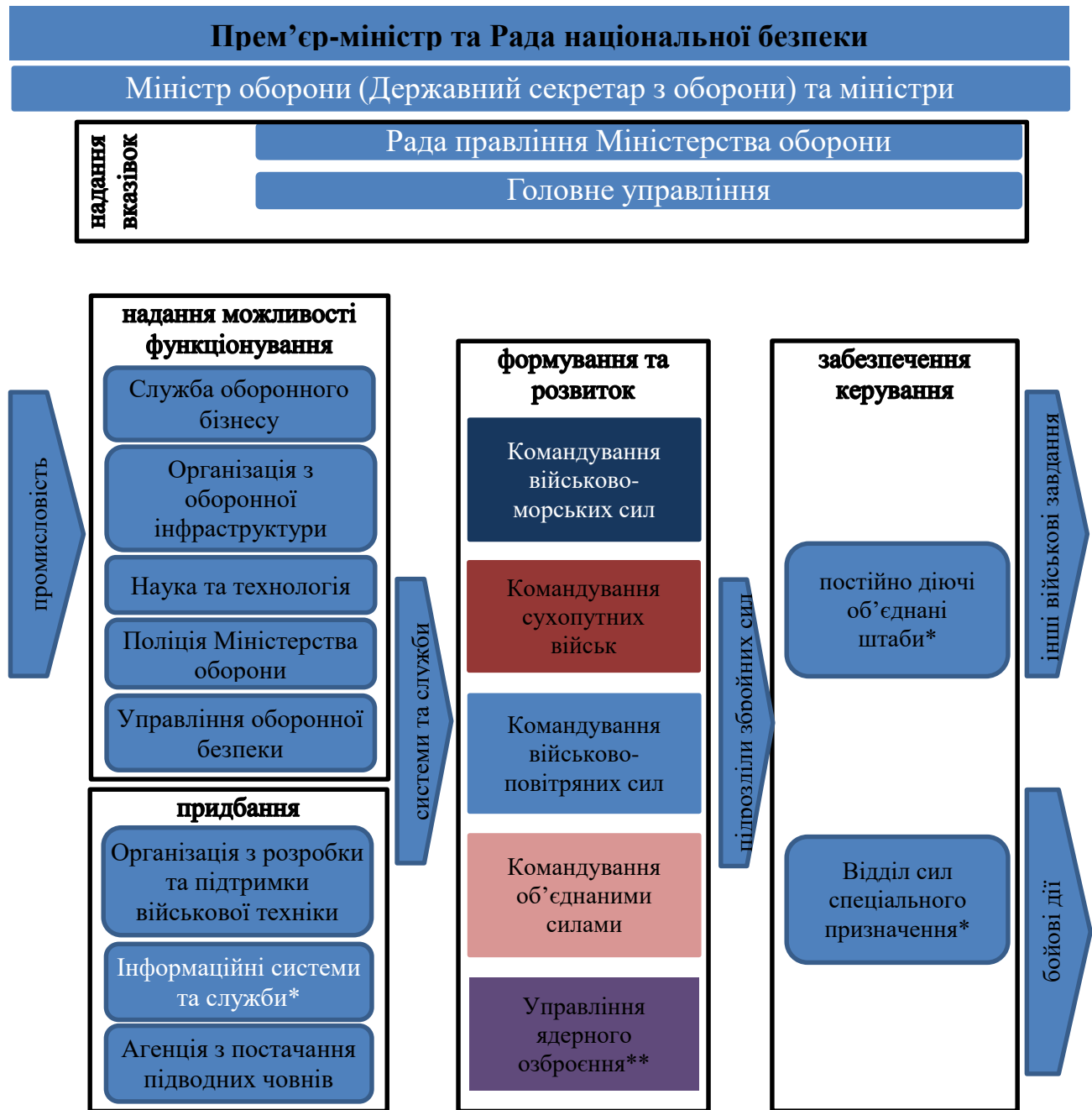
Закупівлі МО Великобританії вартістю нижче порогових значень визначених у Правилах 2011 року та Правилах 2015 року регулюються внутрішньовідомчими керівними документами щодо закупівель з низькою вартістю. Для вказаної категорії рекомендовано за можливості використовувати рамкові угоди. Але, якщо немає можливості скористатись рамковими угодами, то для закупівель вартістю менше 5 тис. ф. ст. рекомендовані електронні закупівельні карти (electronic Purchasing Card (ePC)) або паперове замовлення на закупівлі низької вартості (Low Value Purchasing (LVP) Orders), а для закупівель вартістю більше 5 тис. ф. ст., але менше 1 млн. ф. ст. рекомендовано використовувати шаблонні стандартизовані контракти (Standardised Contracting Templates) [57, 58].

Необхідно зазначити, що відправною точкою формування будь-яких управлінських рішень щодо закупівель (придбань) для потреб МО Великобританії є бачення Прем'єр-міністра та Ради національної безпеки щодо пріоритетів розвитку спроможностей МО та управління вказаними спроможностями на рівні МО Великобританії. Управління спроможностями МО Великобританії – це те, як керівництво МО Великобританії розвиває, постачає, генерує і експлуатує військові спроможності через життєвий цикл, щоб відповідати стратегічним вимогам і цілям, які визначають оборонну політику держави. Відповідно і розвиток циклу життя військової техніки (озброєння, обладнання) КОДВУ (CADMID) розвивається у суворій відповідності до вимог управління спроможностями МО Великобританії.

Основні програми розробки та придбання озброєння та воєнної техніки (ОВТ) детально описані в Плані ОВТ, який складається на 10 років, останній План ОВТ 2018 року передбачає витратити на розробку та придбання ОВТ протягом наступних десяти років 186 млрд. ф. ст. [59].

Щоб мати уявлення як функціонує система закупівель (придбання) для потреб МО Великобританії необхідно мати уявлення про структуру взаємозв'язків в середині МО Великобританії, принципів прийняття управлінських рішень та системи контролю в середині відомства. Схема функціонування МО Великобританії наведена на мал. 2.

МО Великобританії (або Державний департамент з оборони (Department of State for Defence)) та його збройні сили, як ми можемо зрозуміти з малюнка, виконують шість основних функцій, а саме:



звітування

* – у складі Командування об'єднаними силами; ** – ядерне підприємство виконує керівну (вказівну) роль і платформа підводних човнів розвиваючу роль

Мал. 2 Схема функціонування МО Великобританії [60, 61].

надання вказівок, тобто безпосередньо політика в оборонному відомстві та за його межами, військові операції та внесок МО у національну безпеку на стратегічному рівні, а також прями правила і стандарти, що стосуються функціонування міністерства та збройних сил; забезпечення керування та функціонування збройних сил як на території Великобританії, так і за кордоном; формування та розвиток ЗС Великобританії, з метою їх готовності до ведення операцій; придбання військової техніки, обладнання, систем та інших предметів,

які забезпечують потреби (відповідають потребам) ЗС Великобританії; надання можливості функціонувати МО та ЗС належним чином за рахунок допоміжних та підтримуючих послуг; звітування про оборонну діяльність і витрати перед Парламентом та громадськістю.

МО Великобританії складається з сімох “бюджетних утримувачів верхнього рівня”: Головного управління та централізованих служб (HOCS), який складається з Головного управління та цілого ряду служб централізованої підтримки; чотирьох командувань: Командування королівських військово-морських сил (ВМС), Командування сухопутних військ (СВ), Командування королівських військово-повітряних сил (ВПС), Командування об'єднаними силами (ОС) та Управління ядерного озброєння, а також Організації з оборонної інфраструктури (Defence Infrastructure Organisation (DIO)).

Кожен з бюджетних утримувачів верхнього рівня повинен мати: Раду правління, Раду очолює керівник-утримувач бюджету верхнього рівня, та Аудиторський комітет. Рада правління МО Великобританії повинна мати чотирьох невиконавчих (наглядових) члена. Постійнодіючий (незмінюваний) заступник міністра оборони та Ведучий невиконавчий (наглядовий) член ради директорів Ради правління МО Великобританії повинні призначати нових невиконавчих (наглядових) членів ради директорів Ради правління. Один або ідеально два невиконавчих члена Ради правління повинен бути не зі складу МО та взагалі з недержавного сектору, один з них очолює Аудиторський комітет МО Великобританії. Голова Аудиторського комітету МО повинен затверджувати призначення голів інших аудиторських комітетів міністерства.

З метою отримання найбільшого ефекту від управлінських дій кожного року в МО Великобританії на рівні бюджетних утримувачів верхнього рівня та далі складається план управлінських ризиків щодо досягнення цілей (та план дії реагування на них). А також, щоб бути впевненим щодо досягнення цілей, використовується підхід “три лінії оборони” від управлінських ризиків: перша лінія, це те, як організація контролює та управляє ризиками щодня (рівень організації внутрішнього контролю); друга лінія, це те, як відбувається нагляд щодо встановленої системи контролю, щоб вона діяла відповідно встановлених правил (періодичні перевірки та спостереження в середині системи та організація взаємовідносин щодо дотримання встановлених правил на рівні організації внутрішнього контролю); третя лінія, це те, як система внутрішнього аудиту надає обґрунтовані (не абсолютні) гарантії Постійнодіючому (незмінюваному) заступнику міністра оборони та Раді правління МО Великобританії щодо загальної ефективності системи внутрішнього контролю (загальна оцінка системи внутрішнього контролю МО Великобританії).

Державний секретар з оборони (Міністр оборони Великобританії) є Міністром Кабінету Міністрів (Уряду), який остаточно несе відповідальність перед Парламентом щодо всіх елементів структури МО. Міністр оборони Великобританії створює оборонну політику і забезпечує її реалізацію через ЗС. Він очолює Раду з оборони та її службові ради, а також Раду правління МО Великобританії.

Основними забезпечуючими органами МО Великобританії є:

Організація з розробки та підтримки військової техніки (Defence Equipment & Support або (DE&S)) – це штатний підрозділ МО, який є її торговим органом та централізованим органом з придбання та постачання ОВТ. DE&S керує широким спектром складних проектів щодо придбання ОВТ, а також придбання послуг з обслуговування ОВТ для забезпечення потреб та ефективної роботи королівських ВМС, британської армії (СВ) та королівських ВПС. Організація тісно співпрацює з ОПК, в тому числі через реалізацію ініціатив державно-приватного партнерства (partnering agreements and private finance initiatives).

Управляється та координується система придбання ОВТ через роботу Об'єднаних проектних груп (Integrated Project Team, IPT), які здійснюють управління окремими оборонними проектами (або груп пов'язаних з виконанням невеликих проектів). До складу кожної проектної групи повинен входити представники з усіх підрозділів МО, представники відповідних видів ЗС (які є замовниками ОВТ та для яких розробляється той чи інший вид ОВТ), а також представники ОПК, тобто підрядника-виконавця проекту. Таким чином, до розробки залучається весь персонал необхідний для повного спектру робіт. Але не варто, однак, забувати, що навіть при такому всеосяжному підході проблема зіткнення інтересів продавця і покупця не зникає та вимагає ефективного управління.

Організація з оборонної інфраструктури (Defence Infrastructure Organisation (DIO)) підтримує ЗС Великобританії, надаючи послуги з будівництва та забезпечення інфраструктури, включаючи проектування, будівництво, налагодження та управління об'єктів прибудинкової та внутрішньобудинкової інфраструктури (наприклад, виїзне обслуговування, прибирання, система управління відходами) та спеціалізовані технічні послуги.

Інформаційні системи та послуги (Information Systems and Services (ISS)) забезпечує МО інформаційними та комунікаційними технологіями (Information and Communications Technology (ІКТ), витрачаючи близько 1,7 млрд. ф. ст. на рік (постачання комп'ютерів та телефонії, спеціальні прилади, такі як розумні гарнітури, навігаційні системи, супутники тощо) Також ISS стежить та захищає комп'ютерні мережі та мережі зв'язку, з метою забезпечення захисту та безпеки.

Агенція з постачання підводних човнів (Submarine Delivery Agency (SDA)) – виконавче агентство МО. Основна мета та призначення SDA полягає в тому, щоб керувати та направляти високоефективні промислові підприємства у забезпеченні МО безпечними та надійними підводними човнами, та щороку підвищувати ефективність та рентабельність вказаної діяльності.

Команда Leidos несе відповідальність за реалізацію програми “Трансформація логістичних товарів та послуг” (Logistic Commodities and Services Transformation (LCST)). Вони забезпечують закупівлю та управління товаро-матеріальних запасами, до яких належать: захисний одяг; загальні товари; медичні товари; захист їжі від забруднень; масла, мастила та паливо; зберігання вибухобезпечних запасів; дистриб'юторські та вантажні послуги щодо усіх зазначених товаро-матеріальних запасів.

Важливим питанням щодо зниження ризиків неефективної роботи системи закупівлі придбання МО Великобританії є питання прозорості та нагляду. Окрім

налагоджених процедур роботи системи внутрішнього контролю та аудиту. Система знаходиться під моніторингом та наглядом у Рахунковій палаті Великобританії (National Audit Office) та Комісії з питань оборони Палати громад (House of Commons Defence Committee), які періодично публікують свої звіти, що дає можливість реалізації Парламентського та громадського контролю.

Останнім часом керівництво МО Великобританії приділяє багато уваги залученню до закупівельної діяльності МО малих та середніх підприємств (Small and Medium-sized Enterprises (SMEs)). Які здатні поєднувати інноваційне мислення зі спритним та гнучким підходом у виконанні покладених завдань; залучення SMEs допоможе збільшити конкуренцію у галузі закупівель, зробити закупівельні процеси більш прозорими, простими та швидкими. У МО Великобританії сформовано та затверджено План по підтримці SME на 2019-2022 роки (Small and Medium-sized Enterprise Action Plan 2019-2022), в якому заявлено амбітні плани, що до 2020 року 25% оборонного бюджету будуть витрачено через SMEs [62]. Залучення SMEs стає можливим за рахунок застосування рамкових угод Crown Commercial Services (CCS), Науково-дослідної ініціативи з залученням малого бізнесу (Small Business Research Initiative (SBRI)) тощо. МО Великобританії залучено до SBRI через діяльність таких організацій, як: Прискорювач оборони та безпеки (Defence and Security Accelerator (DASA)) [63], Інноваційні центри (Innovation Hubs) при кожному Командуванні ЗС (Front Line Commands (FLC)) [64] та Підрозділ оборонних інновацій (Defence Innovation Unit (DIU)), який координує діяльність Фонду оборонних інновацій (Defence Innovation Fund).

3. Висновки і перспективи подальших досліджень

Аналіз досвіду МО США та Великобританії дозволяє виділити в якості основної змішану модель організації закупівельної діяльності державних органів для потреб оборони. Незважаючи на те що кожен державний орган самостійно приймає рішення про об'єкт закупівлі, спосіб і строк її здійснення, закупівлі товарів, робіт та послуг загального призначення можуть здійснюватися за допомогою централізованих закупівельних органів. При цьому нерідко використовуються рамкові контракти, що укладаються центральними закупівельними органами з постачальниками. Необхідно зазначити що рамковий контракт є більш гнучким механізмом централізації закупівель в порівнянні з передачею повноважень державного замовника уповноваженому органу. Він дозволяє замовнику самостійно визначати час укладення контракту на основі рамкової угоди, окремі умови контракту (наприклад, кількість продукції, що закуповується, а в ряді випадків – ціну контракту). Зауважимо, що рамкові контракти як засіб централізації закупівель застосовуються навіть в тих країнах, де не створено центральний закупівельний орган.

Звернемо також увагу на відсутність в розглянутих нами країнах органу державної влади, спеціально уповноваженого на здійснення закупівель товарів, робіт, послуг виключно для забезпечення оборони країни. Очевидно, що створення такого органу не сприяє підвищенню ефективності закупівель з огляду

на різницю у вимогах органів державної влади, які представляють сили оборони країни, до продукції, яка закуповується. Стандартизація товарів, які закуповуються є природною причиною централізації закупівель. Якщо вимоги до продукції, що закуповується в інтересах кожного замовника, істотно різняться, то міжвідомча централізація закупівель не дозволить скоротити витрати за рахунок ефекту синергії.

Невід'ємною частиною всіх рішень щодо закупівель для потреб оборони є такі принципи, як: економія коштів, часу та підвищення прозорості закупівельних процесів.

Оскільки закупівля ОВТ це досить складний та громіздкий процес, а в світі постійно змінюються технології, то існує висока ймовірність морального старіння ОВТ, навіть того, що було щойно поставлене на озброєння. Це змушує до постійного пошуку скорочення часу на розробку та виробництво, а також пошуку нових підходів до постачання ОВТ. Спостерігається поступовий відхід від застосування військових стандартів та специфікацій задля сприяння використанню комерційних технологій з метою скорочення терміну просування ОВТ до користувача та отримання нових джерел постачання

Системи придбання МО США та Великобританії за своїми функціями є аналогічними з огляду на застосування підходів до управління повним життєвим циклом ОВТ. Розуміння завдання забезпечення життєвого циклу зразка ОВТ МО в державній політиці як США так і Великобританії нерозривно пов'язане з вирішенням задачі його фінансування на всіх етапах життєвого циклу, тому системи придбання вказаних МО покликані забезпечити безперервне вдосконалення технічної оснащеності збройних сил в максимально короткі терміни і з найменшими фінансовими та матеріальними витратами.

Основним принципом організації та управління системою державних закупівель (придбання) ОВТ МО США є централізоване розроблення політики та її децентралізоване виконання. Фактично, це означає, що, хоча USD (A&S) несе відповідальність за розробку політики та здійснює нагляд за її виконанням, реальне виконання Програм є обов'язком відповідного органу військового управління. Існує впорядкований ланцюг підпорядкування, який працює від РМ, далі до РЕО, а від нього до SEO і, нарешті, до USD (A&S). Зазначений підхід сприяє збільшенню відповідальності та розширенню повноважень в рамках видів ЗС. На відміну від організації та управління системою державних закупівель (придбання) ОВТ МО Великобританії яка є суто централізованою, що робить її менш гнучкою.

Для керівництва кожною програмою придбання в МО США створюється відділ управління програмою на весь життєвий цикл виробу, який очолює вище згаданий програмний менеджер або керівник програми (РМ), а в МО Великобританії IPT, де представники замовника, представники підрядника-виконавця та DE&S залучаються до IPT. За таких умов підвищується централізм планування, забезпечується ефективність в цілому і зменшується розпорошення коштів.

Кожне з відомств з метою підвищення ефективності функціонування системи закупівель (придбання) для потреб оборони приділяє значну увагу

питанням підвищення професійної підготовки фахівців закупівельної сфери, встановлення етичних принципів та рамок, а також системи контролю та аудиту.

Підводячи підсумок, сформулюємо своє уявлення про оптимальну організацію системи закупівель товарів, робіт, послуг для забезпечення потреб оборони країни. Вважаємо, що державні органи виконавчої влади, які безпосередньо виконують функції оборони країни, повинні здійснювати закупівлі продукції військового призначення самостійно. Однак закупівлі однотипної продукції військового призначення в інтересах усіх зацікавлених державних замовників повинен здійснювати централізований орган. Це дозволить забезпечити реалізацію під час закупівлі єдиної цінової політики. Для централізації закупівель продукції невійськового призначення доцільно створення на загальнодержавному рівні центрального закупівельного органу. Для підвищення ефективності централізації закупівель доцільність передбачити можливість укладення державними замовниками рамкових контрактів, укладених центральним закупівельним органом з постачальниками.

Author details (in Russian)

Подходы к формированию и управление системой государственных закупок для нужд обороны на примере министерств США и Великобритании

Елена Голота

*Национальный университет обороны Украины имени Ивана Черняховского,
пр-т Воздухофлотский, 28, г. Киев-049, 03049, Украина,
e-mail: golota_l@ukr.net*

к.е.н., доцент,

докторант Национального университета обороны Украины имени Ивана Черняховского

Аннотация: В статье проведен сравнительный анализ формирования и функционирования систем государственных закупок (приобретения) для нужд министерств обороны (МО) Соединенных Штатов Америки (США) и Великобритании путем анализа и сравнения нормативно-правовой базы и подходов регламентирующих системы государственных закупок (приобретений) для потребностей МО. С помощью структурно-функционального метода установлено иерархию ключевых участников системы государственных закупок (приобретение) для нужд МО, их функциональные взаимосвязи, роли и функции. Используя системный подход установлено, что формирование и функционирование системы государственных закупок (приобретений) для нужд обороны США и Великобритании представляет собой сложный процесс, на который существенно влияют финансовые и временные ограничения, стратегическое видение и приоритеты развития военно-промышленного комплекса. Основными принципами по наиболее эффективной организации и функционирования систем закупок (приобретений) МО США и Великобритании являются: применение процедурных рамок, определение правил и моделей взаимодействия участников, прозрачность, наличие конкуренции, повышение профессионального уровня, периодическая оценка и проверка.

Ключевые слова: государственные закупки для нужд обороны, система государственных закупок (приобретения), централизованные, децентрализованные модели управления,

вооружение, военная техника, оборонно-промышленный комплекс, вооруженные силы, министерство обороны.

Author details (in English)

Approaches to the establishment and management of the defence procurement (acquisition) system. the example of the USA department of defense and the UK Ministry of Defence

Olena Holota

*National University of Defence of Ukraine named after Ivan Chernyakhovsky,
28, Povitroflotsky av., Kyiv-049, 03049, Ukraine,
e-mail: golota_l@ukr.net,
PhD, Associate Professor,
Doctoral student of National Defence University of Ukraine*

Abstract: The article provides a comparative analysis of the establishment and operation of the systems of defence procurement (acquisition) for the United States` Department of Defense (DoD of the USA) and the United Kingdom's Ministry of Defence (MoD of the UK) by analysis of regulatory frameworks and approaches managing of the defence procurement (acquisition) systems. With the help of the structural-functional method, a hierarchy of key participants of the defence procurement system (acquisition), their functional interconnections, roles and functions are identified. By using a systematic approach, it was determined that the establishment and operation of a public procurement (acquisition) system for the defence needs of the USA and the UK is a complex process that is significantly affected by financial and time constraints, strategic vision and priorities for the development of the industry. The main principles for the most efficient organization and operation of the procurement (acquisition) systems of the DoD of the USA and the MoD of the UK are: the application of a procedural framework, the definition of rules and models for the interaction of participants, transparency, the presence of competition, professional development, periodic assessment and verification.

Keywords: public defence procurement, state procurement (acquisition) system, centralized, decentralized management models, industry, weapon, equipment, armed forces, Ministry of Defence (Department of Defense).

Використана література

1. Ткаченко Н. Б. Управління державними закупівлями: монографія. Київ: Книга, 2007. 296 с.
2. Пінькас Г. І. Особливості класифікації державних закупівель. “Постигането на висшого образование – 2008” : зб. тез доповідей за матеріалами 4-ї Міжнародної науково-практичної конференції “Постигането на висшого образование – 2008”, т. 4. Икономики. София : “Бял ГРАД-БГ”, 2008. С. 88–91.
3. Зубар В. В. Формування механізму управління системою державних закупівель в Україні : дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / Зубар Владислав Володимирович. Х., 2010. 222 с.
4. Конащук Н.Е. Теоретичні засади здійснення публічних закупівель / Н.Е. Конащук // Економіка та підприємництво : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ “Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана”; [редкол.: І. М. Репіна (відп. ред.) та ін.]. Київ: КНЕУ, 2017. № 39. С. 88–97.
5. Рейтинг Global Firepower 2019 URL: <https://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>
6. Рейтинг Global Firepower 2019 URL: <https://www.globalfirepower.com/countries-listing-europe.asp>

7. Defence Expenditure of NATO Countries (2012-2019). URL: https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2019_06/20190625_PR2019-069-EN.pdf
8. Судибье А. О. Опыт зарубежных стран в области управления сферой государственных закупок. *The genesis of genius*. 2017. № 3 (8). С. 64–65
9. Hunter, Mary Kate. “GW Law Library: Library Guides: U.S. Defense Procurement Resources: Historical Research”. URL: law.gwu.libguides.com.
10. Kausal, Tony; Humily, Gertrud; Taylor, Trevor; Roller, Peter. A Comparison of the Defense Acquisition Systems of France, Great Britain, Germany and the United States. Defense Systems Management College Press, Fort Belvoir, Virginia, USA, 1999. 302 P. URL: <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a369794.pdf>
11. Federal Acquisition Regulation. URL: <https://www.in.gov/indiana-ptac/files/FAR.pdf>
12. Defense Federal Acquisition Regulation Supplement. URL: <https://www.acq.osd.mil/drap/dars/dfarspgi/current/>
13. Каранатова Л. Г. Правила и особенности организации государственного заказа в США. *Бизнес в законе*. 2010. № 3. С. 311–315
14. The Competition in Contracting Act (CICA) URL: <https://interact.gsa.gov/blog/competition-contracting-act-cic>
15. Централізована та децентралізована система державного замовлення. Процедури перевірки виконання державного. Теорія і практика державного управління. Програма SIGMA. Ресурс. центр розв. громад. орг. “Гурт”. К. : Видавн. дім “КМ Акад.”, 2002. 76 с. URL: <http://www.sigmaxweb.org/publications/39610399.pdf>
16. DAU. ‘Glossary of Defense Acquisition Acronyms and Terms’ URL: <https://www.dau.mil/glossary/Pages/Glossary.aspx#!term|A|26772>
17. DoD Directive 7045.14. January 25. 2013. Incorporating Change 1, August 29, 2017, The Planning, Programming, Budgeting, and Execution (PPBE) URL: <https://www.esd.whs.mil/Portals/54/Documents/DD/issuances/dodd/704514p.pdf?ver=2017-08-29-132032-353>
18. DoDD 5000.01. May 12. 2003. Incorporating Change 2, August 31, 2018. URL: <https://www.esd.whs.mil/Portals/54/Documents/DD/issuances/dodd/500001p.pdf>
19. DoDI 5000.02. January 7. 2015. Incorporating Change 4, August 10. 2017. URL: https://www.esd.whs.mil/Portals/54/Documents/DD/issuances/dodi/500002_dodi_2015.pdf
20. Martin Auger. Defence Procurement Organizations: A Global Comparison (Background Paper). Library of Parliament, Ottawa, Canada, 2014. 15 P. URL: <https://lop.parl.ca/staticfiles/PublicWebsite/Home/ResearchPublications/BackgroundPapers/PDF/2014-82-e.pdf>
21. Office of the Under Secretary of Defense for Acquisition and Sustainment, “Welcome To A&S” URL: <https://www.acq.osd.mil/index.html>
22. DoD Organizational Structure URL: <https://virginiaptap.org/wp-content/uploads/2018/03/DoD-Face-Chart-20180222.pdf>
23. Office of the Under Secretary of Defense for Research and Engineering. URL: <https://www.cto.mil/enterprise/>
24. Inspector General. URL: <https://www.dodig.mil/About/Mission/>
25. Under Secretary of Defense (Comptroller). URL: <https://comptroller.defense.gov/About-OUSD-C/functionalStatements/>
26. Office of General Counsel. URL: <https://www.dodig.mil/Offices/General-Counsel/>
27. Defense Legal Services Agency. URL: <https://www.usgovernmentmanual.gov/Agency.aspx?EntityId=9S5YAQs+/ag=&ParentEId=M3vb5MwoEgA=&EType=F2blCKa+e1g=>
28. EvElyn layton. The Defense Acquisition University: Training Professionals for the Acquisition Workforce 1992–2003. Defense Acquisition University Press, Fort Belvoir, Virginia, USA, 2007. 156 P. URL: https://www.dau.edu/about/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/about/Documents/DAU%20History%20Book.pdf&action=default&DefaultItemOpen=1
29. Defense Acquisition University. About DAU. URL: <https://www.dau.edu/about>
30. Office of the Assistant Secretary of the Navy for Research, Development & Acquisition. URL: <https://www.secnave.navy.mil/rda/Pages/default.aspx>

31. Office of the Assistant Secretary of the Army (Acquisition, Logistics and Technology) URL: <https://www.army.mil/asaalt/#org-about>
32. Air Force Acquisition. URL: <https://ww3.safaq.hq.af.mil/>
33. Acquisition Directorate of United States Coast Guard. URL: <https://www.dcms.uscg.mil/Our-Organization/Assistant-Commandant-for-Acquisitions-CG-9/About-Us/>
34. Defense Logistics Agency URL: <https://www.dla.mil/AtaGlance/>
35. Defense Advanced Research Projects Agency URL: <https://www.darpa.mil/>
36. National Security Agency <https://www.nsa.gov/>
37. DAU. Defense Acquisition Guidebook. URL: <https://www.dau.mil/guidebooks/Shared%20Documents%20HTML/Chapter%201%20Program%20Management.aspx>
38. DAU, ‘Glossary of Defense Acquisition Acronyms and Terms’. URL: <https://www.dau.mil/glossary/Pages/Glossary.aspx#!term|M|27937>
39. DAU, ‘Glossary of Defense Acquisition Acronyms and Terms’. URL: <https://www.dau.mil/glossary/Pages/Glossary.aspx#!both|A|26773>
40. Small Business Innovation Research та Small Business Technology Transfer URL: <https://www.sbir.gov/about>
41. Defence Acquisition: Seventh Report of Session 2012 - 13 / House of Commons: Defence Committee. Vol. 1: Report, Together with Formal Minutes, Oral and Written Evidence. London: The Stationery Office, 2013. P. 54.
42. Defence Equipment and Support Organization URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/defence-equipment-and-support>
43. Ellinor R. MI5 is recruiting for purchases - ever wondered what it might be like to work where? // Supply management. 2008. May, 8
44. Mathieson S. The spy who procured from me: GCHQ seeks SMEs // The Information Daily.com. 2014. June, 21. URL: <http://dodigital.theinformationdaily.com/2014/06/21/the-spy-who-procured-from-me-gchq-seeks-smes>
45. The Public Contracts Regulations 2015. URL: <http://www.legislation.gov.uk/uksi/2015/102/contents/made>
46. The Public Contracts (Scotland) Regulations 2015. URL: <http://www.legislation.gov.uk/ssi/2015/446/contents/made>
47. Directive 2014/24/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on public procurement and repealing Directive 2004/18/EC URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX:32014L0024>
48. 2018 Procurement Thresholds. URL: <https://www.contracts.mod.uk/supplying-defenceojeu-procurement-thresholds-2018/>
49. The Public Contracts (Amendment etc.) (EU Exit) Regulations 2019. URL: <https://www.legislation.gov.uk/ukdsi/2019/9780111176788/contents>
50. The Defence and Security Public Contracts Regulations 2011. URL: <http://www.legislation.gov.uk/uksi/2011/1848/made>
51. The Defence and Security Public Contracts (Amendment) (EU Exit) Regulations 2019. URL: <http://www.legislation.gov.uk/ukdsi/2019/9780111176764>
52. The Single Source Contract (Amendment) (No. 2) Regulations 2018. URL: <http://www.legislation.gov.uk/uksi/2018/1350/made>
53. Ministry of Defence, “An Overview: Single Source Procurement Framework”, June 2014. URL: http://www.metasums.co.uk/uploads/asset_file/Overview%20-%20single%20source%20procurementof%20Framework.pdf
54. An introduction to defence procurement. Commons Library Briefing, 28 January 2019. URL: <https://researchbriefings.parliament.uk/ResearchBriefing/Summary/CBP-8486#fullreport>
55. Bribery Act 2010 URL: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents>
56. Procurement at MOD. URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/ministry-of-defence/about/procurement>

57. Below Threshold Procurement under PCR 2015. MOD Commercial. An Essential Guide for Commercial Staff. September 2019. URL: https://www.aof.mod.uk/aofcontent/tactical/toolkit/downloads/eupcr2015/eupcr2015_below_threshold_guide.pdf
58. Low Value Requirements < £1M. URL: https://www.aof.mod.uk/aofcontent/tactical/toolkit/downloads/lovare/lovare_cps.pdf?zoom_highlight=%22procurement+of+low+value%22#search=%22procurement%20of%20low%20value%22
59. The defence equipment plan 2018. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/the-defence-equipment-plan-2018>
60. How Defence Works (2015), website of the Government of the UK. URL: <https://www.gov.uk>
URL: <https://www.gov.uk/government/publications/how-defence-works-the-defence-operating-model>
61. Acquisition System Operating Model (2017), Knowledge in Defence website of Ministry of Defence of UK www.aof.mod.uk Retrieved from https://www.aof.mod.uk/aofcontent/asg/downloads/no-index/20170929-ASOM_Master-Version_5.pdf
62. Small and Medium-sized Enterprise Action Plan. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/793101/20190405_SME_Action_Plan_2019.pdf
63. What Defence and Security Accelerator does. URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/defence-and-security-accelerator>
64. jHub. URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/jhub-defence-innovation>

References

1. Tkachenko N.B. (2007) Public Procurement Management: Monograph. Kyiv: Book. 296 p.
2. Pinkas G.I. (2008) Features of Classification of Public Procurement. “Achieving Higher Education - 2008”: Coll. of abstracts on the materials of the 4th International Scientific and Practical Conference "Achievement in Higher Education - 2008", vol. 4. Economics. Sofia: White City-BG, S. 88–91.
3. Zubar V.V. Formation of the mechanism of management of the public procurement system in Ukraine: diss. Cand. of sciences from the state. 25.00.02 / Zubar Vladislav Vladimirovich. H., 2010. 222 p.
4. Konashchuk N.E. Theoretical principles of public procurement / NE Konashuk // Economics and Entrepreneurship: Coll. Sciences. pr / M-in education and science of Ukraine, State Higher Educational Institution “Kyiv. nat. econom. them. Vadim Hetman”. Kyiv: KNEU, 2017. № 39. P. 88–97.
5. Global Firepower 2019 URL: <https://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>
6. Global Firepower 2019 URL: <https://www.globalfirepower.com/countries-listing-europe.asp>
7. Defence Expenditure of NATO Countries (2012-2019). URL: https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2019_06/20190625_PR2019-069-EN.pdf
8. Sudibye A.O. Experience of foreign countries in the field of public procurement management. *The genesis of genius*. 2017. № 3 (8). S. 64–65
9. Hunter, Mary Kate. “GW Law Library: Library Guides: U.S. Defense Procurement Resources: Historical Research”. URL: law.gwu.libguides.com.
10. Kausal, Tony; Humily, Gertrud; Taylor, Trevor; Roller, Peter. A Comparison of the Defense Acquisition Systems of France, Great Britain, Germany and the United States. Defense Systems Management College Press, Fort Belvoir, Virginia, USA, 1999. 302 P. URL: <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a369794.pdf>
11. Federal Acquisition Regulation. URL: <https://www.in.gov/indiana-ptac/files/FAR.pdf>
12. Defense Federal Acquisition Regulation Supplement. URL: <https://www.acq.osd.mil/dpap/dars/dfarspgi/current/>
13. Karanatova LG Rules and features of the organization of the state order in the USA. Business in law. 2010. № 3. S. 311–315.

14. The Competition in Contracting Act (CICA) URL: <https://interact.gsa.gov/blog/competition-contracting-act-cic>
15. Centralized and decentralized system of state procurement. Procedures for checking the performance of the state. The theory and practice of public administration. The SIGMA program. Resource. center communities. org. "Group". K.: Publisher. House "KM Akad.", 2002. 76 p. URL: <http://www.sigmaxweb.org/publications/39610399.pdf>
16. DAU. 'Glossary of Defense Acquisition Acronyms and Terms' URL: <https://www.dau.mil/glossary/Pages/Glossary.aspx#!term|A|26772>
17. DoD Directive 7045.14. January 25. 2013. Incorporating Change 1, August 29, 2017, The Planning, Programming, Budgeting, and Execution (PPBE) URL: <https://www.esd.whs.mil/Portals/54/Documents/DD/issuances/dodd/704514p.pdf?ver=2017-08-29-132032-353>
18. DoDD 5000.01. May 12. 2003. Incorporating Change 2, August 31, 2018. URL: <https://www.esd.whs.mil/Portals/54/Documents/DD/issuances/dodd/500001p.pdf>
19. DoDI 5000.02. January 7. 2015. Incorporating Change 4, August 10. 2017. URL: https://www.esd.whs.mil/Portals/54/Documents/DD/issuances/dodi/500002_dodi_2015.pdf
20. Martin Auger. Defence Procurement Organizations: A Global Comparison (Background Paper). Library of Parliament, Ottawa, Canada, 2014. 15 P. URL: <https://lop.parl.ca/staticfiles/PublicWebsite/Home/ResearchPublications/BackgroundPapers/PDF/2014-82-e.pdf>
21. Office of the Under Secretary of Defense for Acquisition and Sustainment, "Welcome To A&S" URL: <https://www.acq.osd.mil/index.html>
22. DoD Organizational Structure URL: <https://virginiaptap.org/wp-content/uploads/2018/03/DoD-Face-Chart-20180222.pdf>
23. Office of the Under Secretary of Defense for Research and Engineering. URL: <https://www.cto.mil/enterprise/>
24. Inspector General. URL: <https://www.dodig.mil/About/Mission/>
25. Under Secretary of Defense (Comptroller). URL: <https://comptroller.defense.gov/About-OUSD-C/functionalStatements/>
26. Office of General Counsel. URL: <https://www.dodig.mil/Offices/General-Counsel/>
27. Defense Legal Services Agency. URL: <https://www.usgovernmentmanual.gov/Agency.aspx?EntityId=9S5YAQs+/ag=&ParentEId=M3vb5MwoEgA=&EType=F2blCKa+e1g=>
28. EvElyn layton. The Defense Acquisition University: Training Professionals for the Acquisition Workforce 1992–2003. Defense Acquisition University Press, Fort Belvoir, Virginia, USA, 2007. 156 P. URL: https://www.dau.edu/about/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/about/Documents/DAU%20History%20Book.pdf&action=default&DefaultItemOpen=1
29. Defense Acquisition University. About DAU. URL: <https://www.dau.edu/about>
30. Office of the Assistant Secretary of the Navy for Research, Development & Acquisition. URL: <https://www.secnav.navy.mil/rda/Pages/default.aspx>
31. Office of the Assistant Secretary of the Army (Acquisition, Logistics and Technology) URL: <https://www.army.mil/asaalt/#org-about>
32. Air Force Acquisition. URL: <https://ww3.safahq.af.mil/>
33. Acquisition Directorate of United States Coast Guard. URL: <https://www.dcms.uscg.mil/Our-Organization/Assistant-Commandant-for-Acquisitions-CG-9/About-Us/>
34. Defense Logistics Agency URL: <https://www.dla.mil/AtaGlance/>
35. Defense Advanced Research Projects Agency URL: <https://www.darpa.mil/>
36. National Security Agency <https://www.nsa.gov/>
37. DAU. Defense Acquisition Guidebook. URL: <https://www.dau.mil/guidebooks/Shared%20Documents%20HTML/Chapter%201%20Program%20Management.aspx>
38. DAU, 'Glossary of Defense Acquisition Acronyms and Terms'. URL: <https://www.dau.mil/glossary/Pages/Glossary.aspx#!term|M|27937>
39. DAU, 'Glossary of Defense Acquisition Acronyms and Terms'. URL: <https://www.dau.mil/glossary/Pages/Glossary.aspx#!both|A|26773>

40. Small Business Innovation Research ta Small Business Technology Transfer URL: <https://www.sbir.gov/about>
41. Defence Acquisition: Seventh Report of Session 2012 - 13 / House of Commons: Defence Committee. Vol. 1: Report, Together with Formal Minutes, Oral and Written Evidence. London: The Stationery Office, 2013. P. 54.
42. Defence Equipment and Support Organization URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/defence-equipment-and-support>
43. Ellinor R. MI5 is recruiting for purchases - ever wondered what it might be like to work where? // Supply management. 2008. May, 8
44. Mathieson S. The spy who procured from me: GCHQ seeks SMEs // The Information Daily.com. 2014. June, 21. URL: <http://dodigital.theinformationdaily.com/2014/06/21/the-spy-who-procured-from-me-gchq-seeks-smes>
45. The Public Contracts Regulations 2015. URL: <http://www.legislation.gov.uk/uksi/2015/102/contents/made>
46. The Public Contracts (Scotland) Regulations 2015. URL: <http://www.legislation.gov.uk/ssi/2015/446/contents/made>
47. Directive 2014/24/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on public procurement and repealing Directive 2004/18/EC URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX:32014L0024>
48. 2018 Procurement Thresholds. URL: <https://www.contracts.mod.uk/supplying-defence/procurement-thresholds-2018/>
49. The Public Contracts (Amendment etc.) (EU Exit) Regulations 2019. URL: <https://www.legislation.gov.uk/ukdsi/2019/9780111176788/contents>
50. The Defence and Security Public Contracts Regulations 2011. URL: <http://www.legislation.gov.uk/uksi/2011/1848/made>
51. The Defence and Security Public Contracts (Amendment) (EU Exit) Regulations 2019. URL: <http://www.legislation.gov.uk/ukdsi/2019/9780111176764>
52. The Single Source Contract (Amendment) (No. 2) Regulations 2018. URL: <http://www.legislation.gov.uk/uksi/2018/1350/made>
53. Ministry of Defence, “An Overview: Single Source Procurement Framework”, June 2014. URL: http://www.metasums.co.uk/uploads/asset_file/Overview%20-%20single%20source%20procurementof%20Framework.pdf
54. An introduction to defence procurement. Commons Library Briefing, 28 January 2019. URL: <https://researchbriefings.parliament.uk/ResearchBriefing/Summary/CBP-8486#fullreport>
55. Bribery Act 2010 URL: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents>
56. Procurement at MOD. URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/ministry-of-defence/about/procurement>
57. Below Threshold Procurement under PCR 2015. MOD Commercial. An Essential Guide for Commercial Staff. September 2019. URL: https://www.aof.mod.uk/aofcontent/tactical/toolkit/downloads/eupcr2015/eupcr2015_below_threshold_guide.pdf
58. Low Value Requirements < £1M. URL: https://www.aof.mod.uk/aofcontent/tactical/toolkit/downloads/lovare/lovare_cps.pdf?zoom_highlight=%22procurement+of+low+value%22#search=%22procurement%20of%20low%20value%22
59. The defence equipment plan 2018. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/the-defence-equipment-plan-2018>
60. How Defence Works (2015), website of the Government of the UK. URL: <https://www.gov.uk>
URL: <https://www.gov.uk/government/publications/how-defence-works-the-defence-operating-model>
61. Acquisition System Operating Model (2017), Knowledge in Defence website of Ministry of Defence of UK www.aof.mod.uk Retrieved from https://www.aof.mod.uk/aofcontent/asg/downloads/no-index/20170929-ASOM_Master-Version_5.pdf

62. Small and Medium-sized Enterprise Action Plan. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/793101/20190405_SME_Action_Plan_2019.pdf
63. What Defence and Security Accelerator does. URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/defence-and-security-accelerator>
64. jHub. URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/jhub-defence-innovation>



© 2019 by the authors; Social development & Security, Ukrainian. This is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CCBY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).