

**Journal of Scientific Papers “Social development & Security”**  
**home page: <https://paperssds.eu/index.php/JSPSDS/>**

Olena Holota (2019) Analiz mizhnarodnoho dosvidu pidkhodiv do formuvannya ta upravlinnya systemoyu derzhavnykh zakupivel' dlya potreb oborony (Na prykladi diyal'nosti Ministerstva oborony Velykobrytaniyi) [Analysis of international experience of approaches to set and manage the defence procurement (acquisition) system (the example of the UK ministry of defence)]. *Social development & Security*. 9 (2), 80 – 100. DOI: <http://doi.org/10.33445/sds.2019.9.2.7>

**Аналіз міжнародного досвіду підходів до формування та управління системою державних закупівель для потреб оборони (На прикладі діяльності Міністерства оборони Великобританії)**

**Олена Голота**

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

*e-mail: [golota\\_l@ukr.net](mailto:golota_l@ukr.net)*

*к.е.н., доцент*

*Докторант кафедри економіки та фінансового забезпечення*



**Article history:**

Received: January, 2019

1st Revision: February, 2019

Accepted: April, 2019

DOI: 10.33445/sds.2019.9.2.7

**Анотація:** В статті проведено аналіз формування та

функціонування системи державних закупівель (придбання) для потреб Міністерства оборони Великобританії (МО Великобританії) шляхом аналізу керівних документів регламентуючих діяльність МО Великобританії та системи державних закупівель (придбання) для потреб МО. За допомогою структурно-функціонального методу встановлено ієрархію керівних документів, ключових учасників системи державних закупівель (придбання) для потреб МО, їх

функціональні взаємозв'язки, ролі та функції. Використовуючи системний підхід визначені сильні та слабкі сторони зазначеної системи та встановлено, що формування та функціонування системи державних закупівель (придбання) військової техніки (озброєння, обладнання) або послуги МО 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 системи закупівель (придбання) МО Великобританії є: застосування процедурних рамок, визначення правил та відповідальності, наявність конкуренції та професійний підхід до оцінки та перевірки. Запропоновані можливі шляхи результативного використання зазначених принципів у сучасній практиці реалізації системи державних закупівель для потреб Міністерства оборони України, зокрема: вважається за доцільне запровадити культуру обізнаності щодо вартості (costing culture), яка знаходить своє застосування у загальносвітовій практиці. Це дозволить зробити процес управління фінансовими ресурсами інтегральною складовою процесу прийняття управлінських рішень щодо закупівлі (придбання) військової техніки (озброєння, обладнання (систем)) тощо.

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

*Бібл.: 15, табл. 0, рис. 5.*

## **1. Формулювання проблеми**

**1.1 Новизна дослідження.** Питання державних закупівель для потреб оборони в Україні є однією з найбільш гострих проблем в нашій країні, яка сьогодні вийшла далеко за межі суто економічної тематики. Ситуація у цій сфері залишається невизначеною та конфліктною, причому всі учасники процесу закупівель відзначають їх неефективність та наявність численних зловживань. Навіть за умов запровадження системи електронних закупівель “Прозоро”, яка позиціонується інструментом, який дозволяє підвищити прозорість та відкритість проведення державних (публічних) закупівель для потреб оборони, вона все ж таки залишається недостатньо ефективним інструментом та потребує вдосконалення. Також, залишається питання щодо врегулювання та перегляду переліку товарів, послуг та робіт, закупівля яких містить відомості з державної таємниці. 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. У Збройних Силах 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 такого великого гравця на світовій арені як Великобританія, з організації та здійснення державних закупівель для потреб оборони (особливо щодо придбання великих, складних та довготривалих в експлуатації систем, комплексів та об’єктів), 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 Г. Вестрінг, І. Влялько, А. Галушак, В. Геєць, Н. Дроздова, В. Зубар, І. Лопушинський, І. Лютий, В. Мартиненко, О. Міняйло, О. Овсянюк-Бердадіна, В. Опарін, Г. Пінькас, О. Пластиніна, В. Смиричинський, О. Турченко, А. Храмкін, І. Школьник та ін. Провідні вчені В. Бадрак, В. Бегма, Р. Боднарчук, В. Головка, В. Горбулін, А. Шевцов, В. Шеховцов, В. Шемаєв, П. Скурський та ін. досліджували питання систематизованих основ сутності воєнно-технічної політики держави, розвитку її оборонно-промислової складової. 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 у системі державних закупівель для потреб оборони України, зокрема з детальним вивченням міжнародного досвіду вказаної галузі.

## **1.3. Постановка завдання**

**Метою статті** є аналіз формування та функціонування системи державних закупівель (придбання) для потреб МО Великобританії на предмет визначення сильних та слабких сторін зазначеної системи та можливих шляхів використання

досвіду МО Великобританії в сфері закупівель в існуючому порядку проведення закупівель для потреб МО України.

## **2. Виклад основного матеріалу**

**2.1** Перед тим як перейти до розгляду системи закупівель (придбання) у МО Великобританії необхідно зазначити що у Стратегічному оборонному бюлетені введеному в дію Указом Президента України від 6 червня 2016 року [1], в рамках проведення оборонної реформи в Україні обумовленою складною воєнно-політичною, оперативно-стратегічною та економічною ситуацією, яка склалася внаслідок збройної агресії Росії проти України, визначено низку стратегічних та оперативних цілей досягнення зазначеної реформи. У розрізі стратегічної цілі 2. Ефективна політика, системи планування і управління ресурсами в секторі оборони з використанням сучасних євроатлантичних підходів стосовно реформи системи державних закупівель для потреб Міністерства оборони України визначено оперативну ціль 2.5. Створення інтегрованої системи закупівель у Міністерстві оборони України. За результатами реалізації зазначеної оперативної цілі очікується: що буде впроваджено систему закупівель відповідно до принципів і підходів, що застосовуються європейськими державами та державами-членами НАТО; система електронних закупівель буде діяти для всіх публічних закупівель, при цьому буде забезпечено її відкритість та прозорість [1].

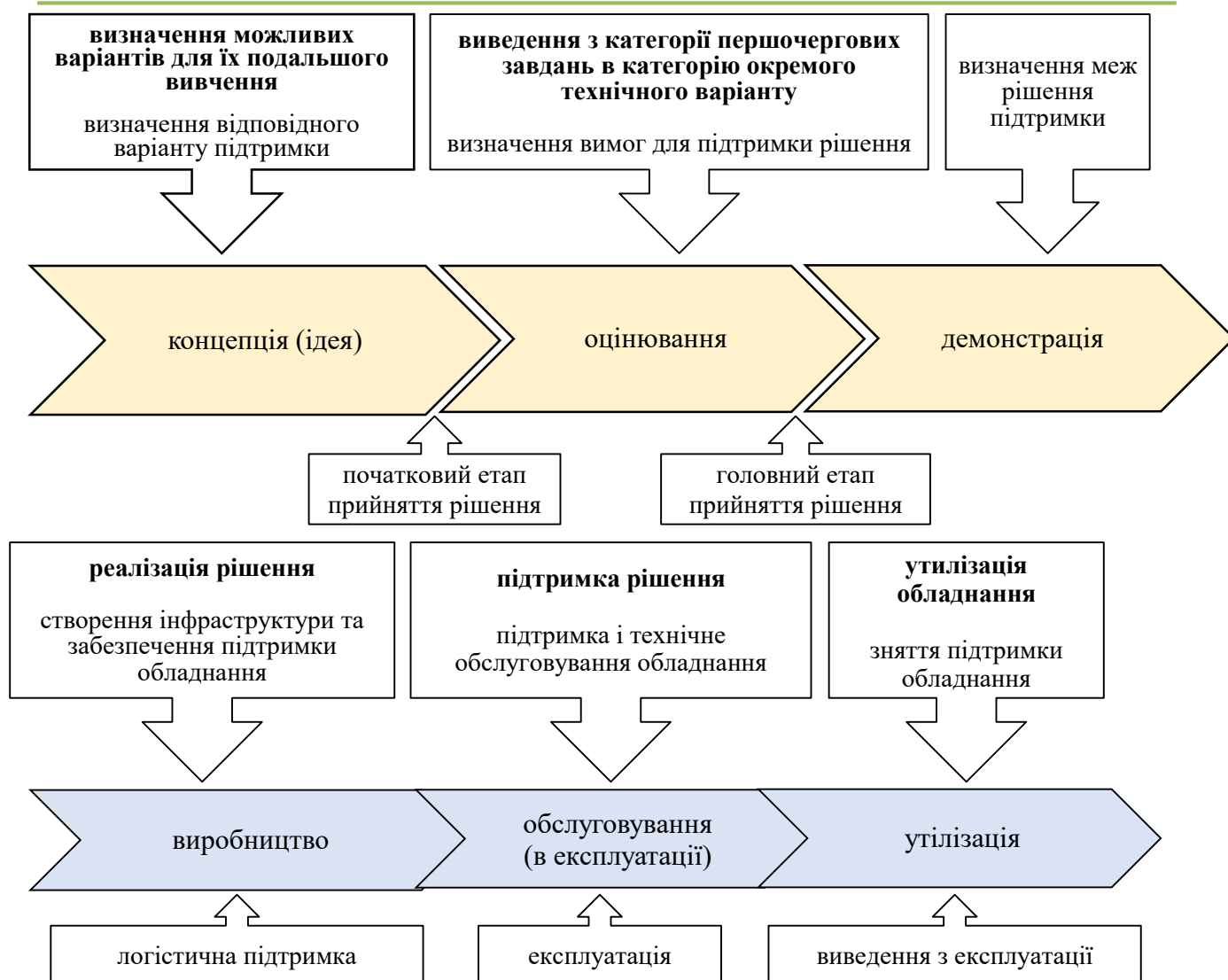
Необхідно додатково до вказаного вище зауважити, що відповідно до рекомендацій Корпорації RAND та аналізу розбіжностей НАТО назріла необхідність до поступового переходу закупівель звичайних озброєнь через державне оборонне замовлення до сфери публічних закупівель. Запропоновано: створення єдиного підрозділу, відповідального за забезпечення Збройних Сил України (супроводження всього життєвого циклу предметів постачання від закупівлі до утилізації або реалізації як надлишкового майна); запровадження системи делегування повноважень (на укладання договорів з розподілом на фінансові рівні) та персоналізації відповідальності за забезпечення шляхом впровадження інституту уповноважених осіб замовника відповідно до Закону України “Про публічні закупівлі” [2]; запровадження системи міжвідомчих інтегрованих проектних груп, які на чолі з уповноваженими особами будуть відповідати за закупівлю різних груп предметів постачання; створення на базі чотирьох територіальних оперативних командувань Централізовані закупівельні організації відповідно до Закону України “Про публічні закупівлі”, що проводять закупівлі для військових частин відповідного командування; а також запропоновано приєднання Міністерства оборони України до всіх послуг та Партнерства Агенції НАТО з підтримки та постачання [1]. Відповідно досвід МО Великобританії, як військового відомства однієї з успішних європейських держав та держави-члена НАТО, в сфері закупівель буде надзвичайно актуальним та доречним.

Щоб розглянути систему закупівель (придбання) у МО Великобританії потрібно зрозуміти на яких принципах вона будується та, які рівні керівних документів при роботі в цій системі використовуються. Потрібно зрозуміти, що

у вжитку широко використовуються два терміни: закупівля (англ. procurement; дієслово – закуповувати (англ. to procure)) та придбання (англ. acquisition; дієслово – здобувати (англ. to acquire)). Частіше за все вказані терміни використовуються дещо у різному значенні. Так термін “закупівля” (procurement) використовується у вузькому сенсі для визначення технічного процесу фактичного отримання необхідної послуги або товару, тоді як термін “придбання” (acquisition) має набагато ширше, стратегічне значення, яке включає в себе і технічних процес закупівлі [3]. На офіційному сайті МО Великобританії зазначено, що термін “придбання” – це співпраця Міністерства оборони (МО) з промисловістю, щодо забезпечення необхідних військових спроможностей, які задовольняють потреби збройних сил Великобританії. Зазначена співпраця охоплює такі види діяльності як: встановлення вимог до необхідної продукції (послуги); вибір, вдосконалення та виробництво рішення для задоволення встановлених вимог; введення в експлуатацію та обслуговування (підтримання у належному стані) продукції (послуги) протягом усього строку експлуатації, а також її належна утилізація. Придбання підтримується такими бізнес-процесами, як: встановлення та управління вимогами; обговорення та управління контрактами; управління програмами, проектами та технологіями; погодження інвестицій у проект; управління безпекою проекту [4]. Зазначене вище, чітко вказує що закупівля – це лише невелика частина великого процесу придбання. Придбання включає в себе всі види діяльності: від планування, підготовки та оформлення вимог і специфікації, запиту на участь у торгах, оцінювання, обрання переможця та укладення договорів на отримання та прийняття поставки до оплати та управління матеріально-технічними ресурсами включаючи їх утилізацію.

**2.2.** Відповідно, ключовим моментом, який представлений у системі державних закупівель для потреб МО Великобританії є наявність моделі, яка дозволяє продемонструвати ефективність, найкраще співвідношення ціни та якості, та ретельну перевірку у процесі закупівлі військової техніки (озброєння, обладнання) та послуг, пов'язаних з обороною. У процесі організації та реалізації зазначених закупівель зустрічаються три сторони, а саме це: логістичні, торгівельні та фінансові органи МО Великобританії. Злиття цих трьох структур у процесі створює складний політичний простір, в якому задовольняються численні публічні вимоги, зокрема: продуктивність, вартість та час.

Необхідно зазначити, що згідно наведеного визначення в Керівництві щодо моделей життєвого циклу, створеного британськими вченими, модель життєвого циклу – це опис методології або структури побудови процесів та заходів у фазах життєвого циклу, які відображають його складові частини та їх взаємозв'язок. Це визначення відповідає визначенню моделі життєвого циклу, яке наведене в стандарті ISO 15288:2015, а саме: модель життєвого циклу – це структура процесів і заходів, які складають життєвий цикл, який може бути розбитий на етапи, також, модель може слугувати загальним зразком для взаємодії та порозуміння усіх задіяних у процесі формування, створення, використання та утилізації продукції протягом її життєвого циклу[5].



Мал. 1 Модель життєвого циклу закупівель (придбання) в МО Великобританії [6]

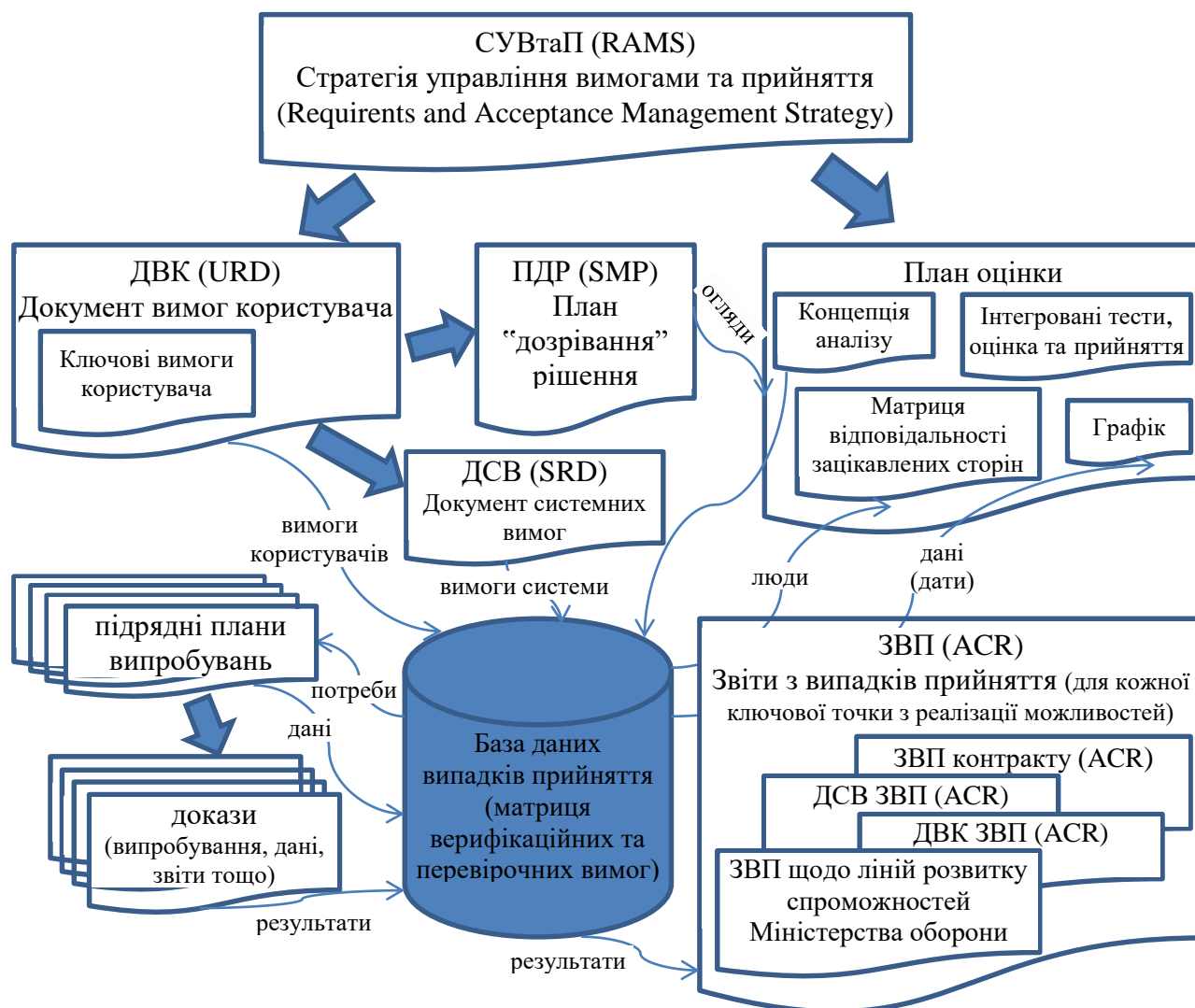
**2.3.** Наведена на мал. 1 схема надає огляд моделі циклу закупівель (придбання) військової техніки (озброєння, обладнання), як він існує в рамках системи закупівель (придбання) для потреб МО Великобританії, скорочено вона має назву КОДБОУ (CADMID) [6], оскільки модель визначає основні фази управління циклом життя військової техніки (озброєння, обладнання): Концепція (Concept) (опис та визначення вимог), Оцінювання (Assessment) (включає етап проведення тендеру та фази випробувань), Демонстрація (Demonstration), Виробництво (Manufacture), Обслуговування (In-service), та нарешті, Утилізація (Disposal). Для придбання послуги існує ідентичний цикл, який скорочено має назву КОДМОП (CADMIT), в якому на відміну від попереднього циклу замість фази Виробництво з'являється фаза Міграція (Migration) в якій відбувається перехід (міграція) нової послуги у межах лімітів часу та витрат до використання клієнтом, а замість фази Утилізація (Disposal) виникає фаза Припинення (Termination), в межах якої відбувається припинення дії та закриття договору про надання послуги, знищують програмне забезпечення

пов'язане з реалізацією послуги за договором, а дані передаються в наступні системи [7]. Зауважимо, що існує ряд порогових рівнів, по досягненню яких відбувається офіційна ретельна перевірка під патронатом головного замовника та представників оборонних структур. Тобто, кожний з шести етапів придбання передбачає виконання плану, узгодженого на попередньому етапі, перегляду його результатів та розроблення плану для інших (наступних) етапів. Вказані порогові перевірки спрямовані на те, щоб державні кошти не витрачалися даремно через тривалі випробування або нежиттєздатні проекти, а також з метою поліпшення процесу управління закупівлями. Іншим ключовим моментом, на який слід звернути увагу, є те, що з самого початку циклу КОДВОУ (КОДМОП) повинна враховуватись інтегрована підтримка військової техніки (озброєння, обладнання), яке планується закупити, протягом усього його життєвого циклу (тобто, вже починаючи з етапу Концепція). Необхідно зауважити, що понад 60% усіх витрат на військовою техніку (озброєння, обладнання), яку закуповують, протягом усього її життєвого циклу, це витрати на її постійну підтримку в належному стані, а саме: це витрати на щорічне технічне обслуговування або модернізацію, або контрактну логістичну підтримку, або витрати на інфраструктуру. Отже, важливо встановлювати параметри цих затрат на початковому етапі.

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.

**2.4.** Тепер детально розглянемо кожен етап життєвого циклу та які основні документи відпрацьовуються на цих етапах, основні документи представлені на мал. 2.

Базовим документом для формування рішення щодо придбання будь-якої спроможності є Стратегія управління вимогами та прийняттям (Requirents and Asserptance Management Strategy (RAMS)), яка зв'язує підходи до забезпечення вертикальної, горизонтальної та часової узгодженості в рамках програми змін можливостей, шляхом систематичного збору даних щодо демонстрації відповідності визначеним вимогам з метою досягнення прийняття відповідного рішення. RAMS слід розробляти на ранній стадії розвитку життєвого циклу (перед фазою Концепція), щоб забезпечити необхідне керівництво для всіх наступних фаз. Також RAMS – є частиною набору документів, пов'язаних з Планом управління строком експлуатації військової продукції ((ПУСЕ) Through Life Management Plan (TLMP)).



Мал. 2. Процедурні рамки циклу погодження та реалізації закупівель (придбання) для потреб МО Великобританії

Відповідно RAMS поділяється на Стратегію вимог та Стратегію прийняття. Стратегія вимог розробляється спираючись на процес планування спроможностей та описує заходи залучення зацікавлених сторін для встановлення та подальшого управління вичерпним набором вимог до ліній розвитку спроможностей МО з метою постачання Задачі спроможності, яка відображена в єдиній заявці про потреби (Single Statement of Need (SSON)). Стратегія прийняття визначає підхід до прийняття змін спроможностей у відповідності до визначених вимог. Звідси випливає, що вимоги та прийняття нерозривно пов'язані між собою [8].

**2.5.** Розглянемо кожний етап (фазу) циклу, так, етап Концепція включає:

створення викладу кінцевих результатів, які користувачі очікують від системи, який оформлюється у вигляді Документа вимог користувача (ДБК (URD));

формування команди з постачання;

залучення промисловості;

визначення технології та варіантів закупівель для задоволення вимоги, що заслуговує на подальше дослідження;

отримання фінансування і узгодження плану оцінки (детально) та наступних етапів (у вигляді схеми), визначення результативності, вартості та часових меж, в межах яких повинна бути проведена оцінка;

ініціювання плану управління строком експлуатації (ПУСЕ (TLMP)).

Протягом етапу формування Концепції необхідно відстежувати її готовність (зрілість концепції) наприкінці етапу необхідно подати бізнес-кейс, якій вже на етапі Оцінювання повинен бути схвалений з врахуванням меж часу, витрат та ефективності. З моменту формування концепції настає початковий етап прийняття рішення щодо бізнес-кейсу.

*Етап оцінювання* включає: створення Документу системних вимог ((ДСВ) System Requirements Document (SRD)), зауважуючи, що система повинна бути побудована з врахуванням вимог користувачів (призначення системи – задовольнити потреби користувачів), які зазначено в ДВК; створення та підтримка зв'язку між вимогами користувача та системою; визначення найбільш економічно доцільне закупівельне рішення; вдосконалення ДСВ, узгодження часу витрат та результативності для визначення технологічного рішення; зниження рівню ризику до такого, що відповідає прийнятному рівню продуктивності системи за умов жорстко контрольованих параметрів часу та витрат; уточнення ПУСЕ, включаючи детальні плани демонстраційного етапу. Протягом етапу Оцінювання відстежувати готовність (зрілість) проекту та, відповідно, коли він буде готовий, подати на головний етап прийняття рішення бізнес-кейс, що вимагає схвалення проекту в межах чітко визначених результатів, часу та витрат.

*Етап демонстрації* включає: поступове зниження та усунення ризику змін у проекті; фіксування цільових показники для виробництва, у той же час забезпечуючи наявність узгодженості між кінцевим обраним варіантом рішення, ДСВ та ДВК; заключення контракту (-ів) які задовольняють вимоги ДСВ; демонстрація здатності створювати інтегровані спроможності.

*Етап виробництва* включає: представлення рішення у відповідності до оперативно-тактичних вимог у межах встановлених лімітів часу та витрат; проведення приймання системи задля підтвердження, що система задовольняє ДСВ та ДВК, як було встановлено на головному етап прийняття рішення щодо бізнес-кейсу; передача користувачеві функції головного клієнта для військової техніки (озброєння, обладнання).

*Етап обслуговування* включає: підтвердження, того що оборонні спроможності, які надаються системою, є доступними для оперативного використання, в обсязі, визначеному на головному етапі прийняття рішення; встановлення дати введення в експлуатацію (в обслуговування) (ДВЕ (ISD)); забезпечення ефективної підтримки першої лінії командних структур; підтримання рівню результативності в межах узгоджених параметрів, одночасно знижуючи річну вартість користування; проведення будь-яких узгоджених раніше оновлень та удосконалень, переобладнань або додаткових придбань.



*Етап утилізації* – це створення та реалізація плану ефективної, дієвої та безпечної утилізації військової техніки (озброєння, обладнання) [6].

У зазначеній моделі, головними рушійними силами для дотримання законності та найкращого співвідношення ціни та якості – є проведення ретельної перевірки та наявність конкуренції. Але все ж таки потрібно зауважувати на деякі недоліки цієї моделі. По-перше, вказана модель, як правило, є трудомісткою і бюрократичною, що призводить до тривалого часу ведення закупівель. Наприклад, перші три фази циклу КОДВОУ можуть тривати до трьох років, щоб задовольнити усі вимоги процесу погодження. По-друге, існує тенденція заходити у плануванні витрат занадто далеко наперед у фазах, що може призвести до збільшення витрат та зменшення вибору варіантів того, як військової техніки (озброєння, обладнання) буде підтримуватись протягом усього життєвого циклу, тобто зменшення конкуренції. Британське оборонне відомство намагається вирішити обидва ці аспекти та розвивати структуру моделі закупівель, таким чином щоб точки погодження відбувалися раніше та частіше в циклі, а витрати на підтримку обладнання (комплексу) корегувалися в процесі закупівель.

Поряд зі стандартним процесом закупівель існує скорочений, який має назву процес термінового виконання (Urgent Capability Requirement (UCR) або ПТВ) та працює подібно до стандартного циклу, але має скорочені терміни. Скорочення термінів досягається завдяки введення динамічної попередньо кваліфікаційної анкети (Pre-Qualifying Questionnaire (PQQ)) та паралельно з ПТВ тестування потенційних постачальників на приймальному полі. PQQ – це, по суті, рання взаємодія з потенційними постачальниками для вибору лише тих, хто здатний реально виконати цю вимогу. Це дозволяє видалити тих постачальників, які є занадто малими, занадто вузькоспеціалізованими, або занадто недосвідченими, щоб успішно конкурувати за роботу. Як наслідок, отримуємо меншу кількість постачальників, які будуть проводити тестування на приймальному полі (на місцях). Відповідно тестування на приймальному полі є безцінним, оскільки дозволяє перевірити та підтвердити можливості продукту потенційних постачальників та упередити усі можливі претензії цих постачальників щодо можливостей їхнього продукту.

**2.6.** 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. Тому, необхідно зазначити, що Модель функціонування системи придбання (МФСП) МО Великобританії спирається на принципи та процеси, викладені в Моделі функціонування МО Великобританії (МФМОВ) та Моделі управління фінансами та військовими спроможностями (МУФВС); основне наповнення зазначених моделей відтворюється в МФСП. Таким чином, МФСП враховує та відповідає ролі та відповідальності інших органів МО, визначених у МФМОВ. Місце МФСП в ієрархії регламентуючих документів МО Великобританії щодо МФМОВ відображено на мал. 3 [9].

МФСП встановлює принципи та параметри для функціонування Системи придбання, включаючи необхідні поведінкові принципи. МФСП підтримується настановою зі системи придбання (НСП), яка надає додаткові детальні вказівки та рекомендації для практиків та користувачів системи придбання. Взяті разом, МФСП та НСП забезпечують необхідний напрямок та керівництво для організації в Системі придбання для її функціонування.



Мал. 3 Модель ієрархії регламентуючих документів МО Великобританії<sup>1</sup>

Система придбання ґрунтується на двох основних принципах: простота у підході та ясність підзвітності.

Зазначимо важливість кваліфікованих фахівців із закупівель, особливо кваліфікованих менеджерів проектів, фахівців з торгівлі та інженерів. Які входять у склад Організації з розробки та підтримки військової техніки (Defence Equipment & Support або (DE&S)), діяльність якої ми детально розглянемо нижче.

**2.7.** Ще одним важливим моментом є емпіричні дані, які підтверджують відповідність (справедливість) встановлення та найкраще співвідношення ціни та якості. У цьому сенсі існує цілий ряд документів та процедур, кожен з них підсумовує вимоги або критерії прийомки, планування діяльності, ефективність звітності або забезпечення відповідності ціни, які були викладені на рис. 2. У цьому процесі важливу роль відіграє ряд спеціалізованих незалежних органів, які підтримують розробку та оцінку вказаних процедур і документів, головним з яких є Організація з розробки та підтримки військової техніки (DE&S). DE&S було створено у 2007 році в результаті чергового витку реформи системи

<sup>1</sup> Відповідно до політики уряду, МО Великобританії користується послугами Торгівельної служби Британської корони (Crown Commercial Service (CCS)) для придбання загальних товарів і послуг. У МФСП не включено взаємодію МО Великобританії зі CCS.

закупівель в МО Великобританії за рахунок злиття двох агенцій, а саме: Агентства оборонних закупівель (Defence Procurement Agency (DPA)) та Організації з оборонної логістики (Defence Logistics Organisation (DLO)), які в свою чергу були створені у 1999 році [10]. DE&S відповідає за оснащення та забезпечення збройних сил Великобританії, поле діяльності цієї організації це закупівлі з індивідуальним обслуговуванням. З 1 квітня 2014 року Уряд перетворив DE&S на торговельну установу, яка працює на замовлення МО Великобританії. DE&S є представником державного сектору, але має багато привілеїв у підборі кадрів та встановлені їм зарплатні, виконавчий директор DE&S є підзвітним парламенту (щодо ефективності діяльності DE&S). Вказані свободи обумовлені надзвичайним попитом на висококваліфікованих фахівців у зазначеній галузі. Наймання висококваліфікованого персоналу на конкурентоздатну зарплату державних службовців дозволяє утримати досвідчений персонал, який воліє перейти до приватного сектора для отримання більш високої оплати праці [11].

**2.8.** Щоб мати уявлення щодо місця DE&S у системі органів управління та забезпечення МО Великобританії розглянемо більш уважно що собою представляє Модель функціонування МО Великобританії та як вона працює.

На мал. 4 проілюстровано як у МО Великобританії забезпечується в дії так званий військовий ефект.

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

*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* збройних сил Великобританії, з метою їх готовності до ведення операцій;

*придбання* військової техніки, обладнання, систем та інших предметів, які забезпечують потреби (відповідають потребам) збройних сил Великобританії;

*надання можливості функціонувати* МО та збройним силам належним чином за рахунок допоміжних та підтримуючих послуг;

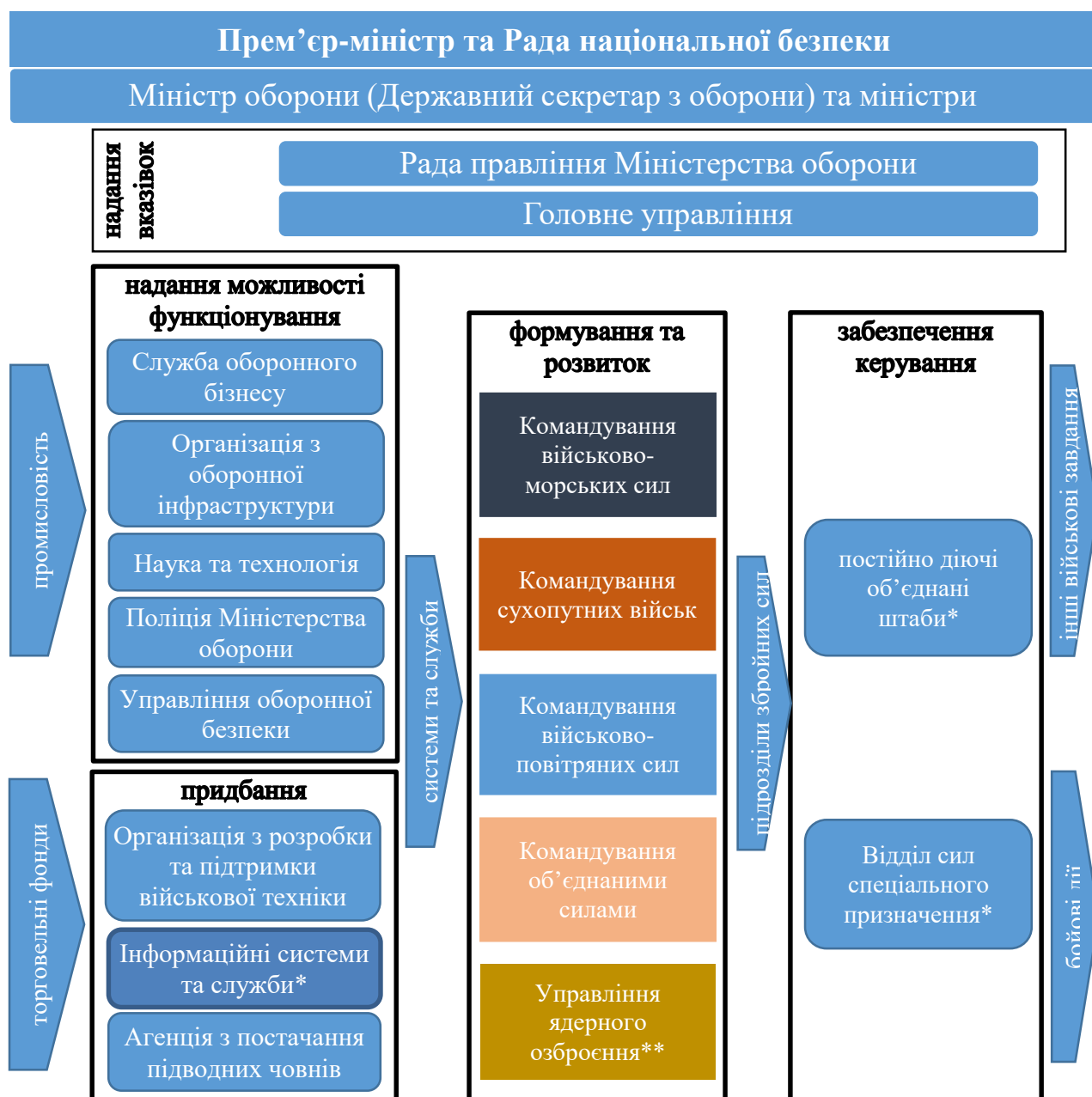
*звітування* про оборонну діяльність і витрати перед Парламентом та громадськістю.

**2.9.** Міністерство оборони 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 військово-морських сил (ВМС), Командування сухопутних військ (СВ), Командування військово-повітряних сил (ВПС), Командування об’єднаними силами (ОС) та Управління ядерного озброєння;

а також Організації з оборонної інфраструктури (Defence Infrastructure Organisation (DIO)).



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

Мал. 4 Модель функціонування МО Великобританії [9, 12]

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 (наглядних) 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.

**2.10.** 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);

третья 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 оборони. Міністр оборони Великобританії створює оборонну політику і забезпечує її реалізацію через збройні сили. Він очолює Раду з оборони та її службові ради, а також Раду правління МО Великобританії.

Державний секретар з оборони (ДСО) підтримується рядом міністрів:

Міністр державного секретаря з питань оборонних закупівель; Міністр державного секретаря з питань збройних сил; Міністр державного секретаря у Палаті лордів; Парламентський заступник держсекретаря і міністр з питань запасів (резервів); Парламентський заступник держсекретаря і міністр з питань персоналу та ветеранів.

Головне управління (ГУ) – керує діяльністю МО Великобританії. Воно створене для підтримки діяльності міністрів державного секретаря, Постійнодіючого заступника міністра оборони та Начальника штабу оборони Великобританії. ГУ не бере участі в щоденній діяльності бюджетних утримувачів вищого рівня ніяким чином, окрім призначення голів оборонних органів. Основне призначення ГУ надавати поради Уряду та звітувати перед Парламентом, а також: створювати та встановлювати загальну політику та стратегію; планувати та розміщувати ресурси; організувати роботу Міністерства оборони; направляти та скеровувати військові операції на стратегічному рівні.

Основними посадовими особами ГУ є: Постійнодіючий заступник міністра оборони (ПДЗМО); Начальник штабу оборони (НШО); Перший заступник

начальника штабу оборони (ПЗНШО); та Начальник управління фінансів (НУФ).

Начальник Головного управління та централізованих служб (DG HO&CS) звітує перед ПДЗМО за роботу, спрямовану на підвищення якості та ефективності керівництва ГУ, керівництва основними спеціалізованими органами (службами) централізованої підтримки МО, які включають Організацію з розробки та підтримки військової техніки (DE&S), торговельні фонди, позавідомчі державні органи, Організацію з оборонної інфраструктури як одного з бюджетних утримувачів верхнього рівня та інші служби МО, які надають йому централізовану підтримку (послуги).

Рада з оборони надає офіційну правову основу для діяльності МО Великобританії через низку повноважень над збройними силами і, зокрема, через командування та управління. Парламент (через Парламентський акт) і Королева (через "Патентні листи", відомі як прерогативні повноваження) надають Раді оборони цю владу. Рада з оборони не бере участі в стратегічному управлінні та нагляді за МО, що забезпечується Радою правління МО Великобританії. Вибір членів Ради вирішуються Листами-патентами, які передбачають, що Раду очолює Секретар з Державної оборони (Міністр оборони). Вказане відображає конституційний принцип, згідно з яким збройними силам керує член парламенту як представник народу. Решта членів, які входять до складу Ради з оборони це: ПДЗМО та інші міністри державного секретаря з оборони, ПЗНШО, НШО, начальники штабів окремих видів збройних сил, Командувач Об'єднаних сил (КОС) і НУФ.

У Листах-патентах стверджується, що Рада повинна мати у своєму складі три окремі ради за видами збройних сил (Рада з адміралтейства (з ВМС), Рада з СВ (армія) та Рада з ВПС) під головуванням ДСО, якому передаються адміністрація і командування Королівським флотом, армією та Королівськими ВПС. Ради за видами збройних сил збираються кожен рік для того, щоб головуючий ради відзвітував перед ДСО про стан справ у виді збройних сил.

У свою чергу Рада правління МО є вищим комітетом у МО та центром прийняття рішень стосовно питань, які знаходяться поза військово-операційній площині. Рада правління очолюється ДСО, а також включає Міністр державного секретаря з питань оборонних закупівель (якому делегуються усі права ДСО, за умов відсутності ДСО), ПДЗМО, ПЗНШО, НШО, НУФ та чотири члени наглядового (не виконавчого) комітету, один з цих членів виступає керівником наглядового комітету. Він проводить засідання щомісяця, консультує та допомагає ДСО та ПДЗМО в їхніх обов'язках, головним чином шляхом нагляду за тим, як відбувається керівництво МО, включаючи створення та імплементацію стратегії, неналежне виконання обов'язків, врахування, попередження та зниження управлінських ризиків та виконання планів.

Діяльність Ради правління МО підтримується трьома субкомітетами, а саме: Комітету з схвалення інвестицій, Аудиторського комітету та Комітету з персоналу.

**2.11.** Таким чином ми можемо бачити, що система управління МО Великобританії побудована на підзвітності та розвинутою системою моніторингу, залишаючи свободу для маневрування виділеними ресурсами

бюджетним утримувачам та ключовим відповідальним учасникам.

Підсумовуючи ролі та учасників системи придбання МО Великобританії ми зробимо огляд системи придбання МО Великобританії (див. рис. 5), необхідно зауважити, що організації, які беруть участь у системі придбання можливо поділити на три групи:

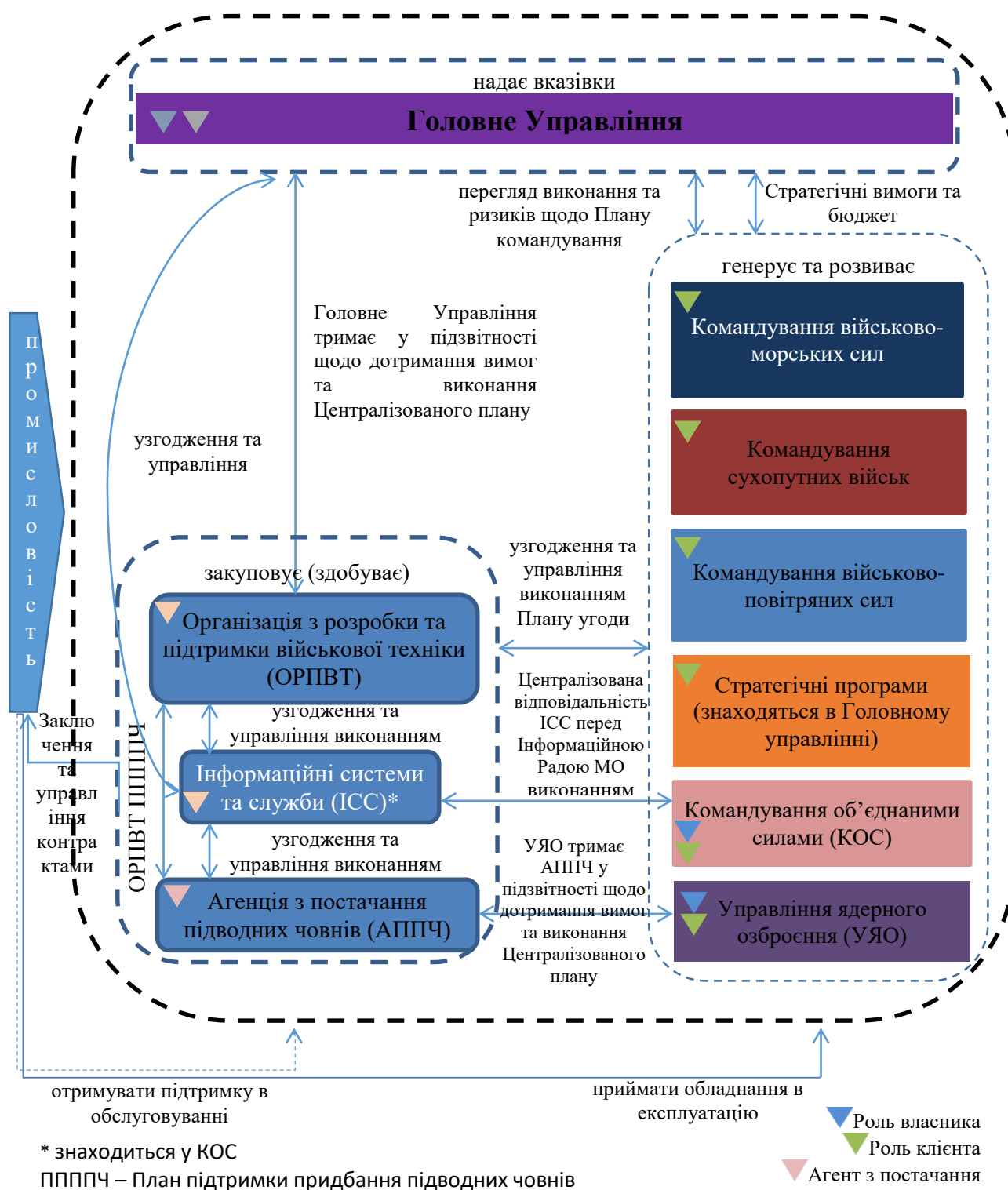
*Власники* (Головне Управління, Управління ядерного озброєння, Командування об'єднаними силами) тримають у підзвітності відповідного агента з постачання у відповідності до виконання ними ключових показників результативності. ГУ, окрім вищезазначеного, орієнтоване на встановлення стратегії та розподіл ресурсів, прийняття інвестиційних рішень високого рівня, а також забезпечення обліку клієнтів та агентів забезпечення. ГУ заохочує організації в рамках системи придбання приймати та реалізовувати ефективні фінансові та програмні рішення в межах своїх повноважень; також фокусується на великих проектах, та тримає відповідних керівників організацій у підзвітності за прийняті рішення щодо закупівель;

*Клієнти* (чотири командувача видів збройних сил Великобританії, начальник Управління ядерного озброєння та директор Стратегічних програм у ГУ), які відповідають за прийняття обґрунтованих, економічно раціональних та конструктивних рішень щодо придбання та модернізації військової техніки, озброєння, матеріально-технічного забезпечення (логістичної підтримки) та інформаційних послуг, необхідних для формування військових спроможностей, які б відповідали вказівкам та настановам прийнятим та наданим ГУ. Клієнти отримують чіткі вимоги щодо ресурсів, які вони потребують після консультації з Агентами з постачання, які в свою чергу підзвітні з питань постачання ГУ.

Організація з розробки та підтримки військової техніки, Інформаційні системи та служби та Агенція з постачання підводних човнів, як *агенти з постачання*, допомагають клієнтам у прийнятті економічно раціональних та обґрунтованих рішень, забезпечуючи послідовну та надійну фінансову, комерційну, промислову та технічну консультації та інформацію. Агенти з постачання координують відносини постачальників з промисловістю, забезпечуючи найкращу якість для МО, з метою задоволення потреб клієнтів.

**2.12.** З даних наведених на мал. 5 ми можемо побачити, що DE&S виступає в ролі посередника між командними структурами МО Великобританії та його партнерами в галузі оборонної промисловості, приймаючи вимоги та лінії фінансування задля ведення проектів через обслуговування та підтримку військової техніки (озброєння, обладнання) протягом усього життєвого циклу. Це створює поділ між “церквою та державою”, тобто між розпорядниками бюджетних коштів (першою лінією командних структур) та постачальниками військової техніки (озброєння, обладнання) та послуг. Ще одними учасниками процесу є: Служба забезпечення та аналізу витрат (Cost Assurance & Analysis Service (CAAS)) та Система пріоритетів та розподілу оборонних засобів (Defence Priorities and Allocations System (DPAS)), на мал. 4 та 5 вони об'єднані у Інформаційні системи та служби (Information Systems and Services). Перша надає оцінку фінансових ризиків для великих проектів; остання визначає “правила

поведінки” для партнерів з сфери оборонної промисловості щодо організації та реалізації продажів МО.



Мал. 5. Огляд системи придбання МО Великобританії [9]

Усі учасники системи придбання МО діють у відповідності до основної лінії яка визначається в ключових заходах принципів системи придбання та відповідно до процесу відомчого планування та річного бюджетного циклу (Annual Budget Cycle (ABC)).



Центральними документами, які використовуються для відображення результатів планування, є:

Розпорядження щодо Стратегії МО – встановлює основу діяльності МО Великобританії базуючись на Стратегічному огляді з оборони та безпеки;

Плани командувань, узгоджені між ГУ та Командуваннями та іншими організаціями-замовниками. Вони плануються на 10-років та встановлюють загальні цілі та наявні ресурси на реалізацію цих цілей.

Плани угод (План підтримки придбань Командування (ПППК), План підтримки придбання підводних човнів (ПППЧ), План надання інформаційних послуг (ПНП)), які охоплюють те, що Клієнти вимагають від Агентів постачання, а також зобов'язання Клієнтів щодо підтримки Агентів постачання. Плани готуються ітераційно (поступово), одночасно з Планами командування. Плани Угод детально охоплюють найближчих два роки, а наступні вісім – лише схематично. Після узгодження кожен відповідний План угоди є робочою програмою Клієнта з агентом постачання, для кого Агент постачання працює, утримується на рахунку та звітує; кожен Агент постачання – це низка відповідних планів угод.

Централізований план DE&S формулює стратегічні цілі для DE&S та централізовані ключові показники ефективності, щодо яких DE&S буде звітувати ГУ. Він (Централізований план DE&S) формує основу, на підставі якої оцінюються всі централізовані (корпоративні) рішення DE&S. Централізований план DE&S схвалюється Міністром Оборони як Власником, за підтримки Ради DE&S.

План Командування Об'єднаних Сил (КОС) визначає централізовані (корпоративні) цілі та ключові показники результативності щодо яких ІСС звітують перед Інформаційною Радою МО. Цілі та ключові показники результативності узгоджуються командувачем КОС як власника ІСС.

Централізований (корпоративний) план Агенції з постачання підводних човнів (АППЧ) визначає стратегічний напрямок діяльності АППЧ та ключові показники результативності за якими ключові показники результативності за якими АППЧ звітує перед Управлінням ядерного озброєння (УЯО). Він розробляється Виконавчим директором АППЧ, узгоджується Радою АППЧ, затверджується спонсором відомства, за погодженням з командуванням ВМС, і затверджений відповідальним міністром.

Зазначені плани дозволяють планувати та контролювати діяльність МО Великобританії щодо постачання основних спроможностей МО у відповідності до встановлених результативних показників.

### **3. Висновки**

Як підсумок, потрібно зауважити, що формування та функціонування системи державних закупівель (придбання) військової техніки (озброєння, обладнання) або послуги являє собою складний процес на який суттєво впливають фінансові та часові обмеження, стратегічне бачення та пріоритети розвитку військово-промислового комплексу. В свою чергу застосування процедурних рамок, визначення правил та відповідальності, наявність

конкуренції та професійний підхід у оцінці та перевірці – є запорукою проведення ефективних процедур закупівель для потреб оборони. Досвід МО Великобританії в цьому сенсі є досить корисним та цікавим для України.

З метою реалізації стратегічних та оперативних цілей досягнення реформи у сфері закупівель для потреб оборони, визначених у Стратегічному оборонному бюлетні введеному в дію Указом Президента України від 6 червня 2016 року пропонується скористатися сильними сторонами у підходах до прийняття управлінських рішень щодо закупівель придбань у МО Великобританії, а саме:

Під час планування ресурсів вважається за доцільне запровадити культуру обізнаності щодо вартості (costing culture), яка знаходить своє застосування у загальносвітовій практиці. Це дозволить зробити процес управління фінансовими ресурсами інтегральною складовою процесу прийняття управлінських рішень щодо закупівлі (придбання) військової техніки (озброєння, обладнання (систем)). Така культура обізнаності забезпечує:

прийняття рішень з урахуванням фінансово-економічного обґрунтування та оцінки усього життєвого циклу предмету закупівлі (придбання) проведених за допомогою сучасних аналітичних та методологічних інструментів;

наближення до оптимального процесу використання обмежених ресурсів;

моніторинг прогнозування зміни вартості на постійній основі із врахуванням всіх компонентів спроможностей та пов'язаних зовнішніх факторів;

постійне вдосконалення та підвищення ефективності і результативності розрахунків при прогнозуванні вартості закупівлі (придбання).

Критично важливими умовами для проведення подальшої трансформації системи державних закупівель для потреб оборони є:

залучення високопрофесійного та відповідального керівного складу для управління процесом змін та забезпечення їх досягнення;

запуск цільової програми трансформації, яка охопить та забезпечить реалізацію її складових проектів за єдиним задумом;

спрямування належного ресурсу для розвитку інфраструктури нової системи державних закупівель для потреб оборони.

#### **Author details (in Russian)**

### **Анализ международного опыта подходов к формированию и управлению системой государственных закупок для нужд обороны (На примере Министерства обороны Великобритании)**

**Елена Голота**

*Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського,  
проспект Воздухофлотский, 28, м. Киев-049, 03049, Украина,  
e-mail: golota\_l@ukr.net*

*к.е.н., доцент*

*Докторант кафедры экономики и финансового обеспечения*

**Аннотация:** В статье проведен анализ формирования и функционирования системы государственных закупок (приобретений) для нужд Министерства обороны Великобритании

(МО Великобритании) путем анализа руководящих документов регламентирующих деятельность МО Великобритании и системы государственных закупок (приобретения) для нужд МО. С помощью структурно-функционального метода установлено иерархию руководящих документов, ключевых участников системы государственных закупок (приобретения) для нужд МО, их функциональные взаимосвязи, роли и функции. Используя системный подход определены сильные и слабые стороны указанной системы и установлено, что формирование и функционирование системы государственных закупок (приобретений) военной техники (вооружение, оборудование) или услуги МО Великобритании представляет собой сложный процесс, на который существенно влияют финансовые и временные ограничения, стратегическое видение и приоритеты развития военно-промышленного комплекса. Основными принципами наиболее эффективной организации и функционирования системы закупок (приобретения) МО Великобритании являются: применение процедурных рамок, определение правил и ответственности, наличие конкуренции и профессиональный подход к оценке и проверке. Предложены возможные пути результативного использования указанных принципов в современной практике реализации системы государственных закупок для нужд Министерства обороны Украины, в частности: считается целесообразным ввести культуру осведомленности о стоимости (*costing culture*), которая находит свое применение в общемировой практике. Это позволит сделать процесс управления финансовыми ресурсами интегральной составляющей процесса принятия управленческих решений по закупкам (приобретениям) военной техники (вооружение, оборудование (систем)) и др.

**Keywords:** государственные оборонные закупки, система государственных закупок (приобретений), военно-промышленный комплекс, вооружение, военная техника, вооруженные силы, министерство обороны.

*Библ.: 15, табл. 0, рис. 5.*

#### Author details (in English)

### Analysis of international experience of approaches to set and manage the defence procurement (acquisition) system (the example of the UK ministry of defence)

**Olena Holota**

*The National Defense University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskiy,  
28, Povitroflotsky av., Kyiv-049, 03049, Ukraine,  
e-mail: golota\_l@ukr.net*

*Candidate of Economics Science (PhD), Associate Professor  
Doctoral student of Department of Economics and Financial support*

**Abstract:** The article analyses the setting and functioning of the system of defence procurement (acquisition) for the United Kingdom's Ministry of Defence (MoD of the UK) by analysis of guidance documents regulating the activities of MoD of the UK and the defence procurement (acquisition) system. With the help of the structural-functional method, a hierarchy of governing documents, key participants of the public procurement system (acquisition) for the needs of MoD, their functional interconnections, roles and functions are established. By using a systematic approach, were identified strengths and weaknesses of the mentioned system and established that the formation and functioning of the system of state procurement (acquisition) of military equipment or services is a complex process, which is substantially affected by financial and time constraints, strategic vision and priorities for the development of the industry. The main principles for the most effective organization and functioning of the UK defence procurement system (acquisition) are: application of procedural framework, definition of rules and responsibilities, availability of competition and professional approach to evaluation and verification. Possible ways of efficient use of these principles in modern

practice of implementation of the system of state procurement for the needs of the Ministry of Defence of Ukraine are suggested in article. For instance, such as: it is considered appropriate to introduce a culture of cost awareness (costing culture), which finds its application in global practice. This will make the process of managing financial resources an integral part of the process of making management decisions on the procurement (acquisitions) of military equipment (weapons, equipment (systems)), etc.

**Keywords:** public defence procurement, state procurement (acquisition) system, industry, weapon, equipment, armed forces, Ministry of Defence.

**References:** 15, tables 0, figures 5.

## Використана література

1. Про Стратегічний оборонний бюлетень України: Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 трав. 2016 р. затвердженого Указом президента України від 6 чер. 2016 р. № 240/2016 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/240/2016#n10> (дата звернення 30.04.2019)
2. Про публічні закупівлі: закон України від 25.12.2015 № 922-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19/print> (дата звернення 30.04.2019)
3. Larry Allen, Acquisition vs. Procurement: How and Where Your Value Proposition Matters Most. [www.interfacinc.com](http://www.interfacinc.com). Retrieved from <http://www.interfacinc.com/acquisition-vs-procurement>
4. What is Acquisition? Knowledge in Defence website of Ministry of Defence of UK [www.aof.mod.uk](http://www.aof.mod.uk) Retrieved from [https://www.aof.mod.uk/aofcontent/general/sg\\_whatisacq.htm](https://www.aof.mod.uk/aofcontent/general/sg_whatisacq.htm)
5. A. Gray, K. Richardson, K. Rooke & T. Thornburn. (2016). Guide to Lifecycle Models: Issue 1.1. Published and used by INCOSE UK Ltd., INCOSE and the Association for Project Management with permission
6. The CADMID Lifecycle. Knowledge in Defence website of Ministry of Defence of UK [www.aof.mod.uk](http://www.aof.mod.uk) Retrieved from [https://www.aof.mod.uk/aofcontent/general/lifecycles/sg\\_cadmid.htm?zoom\\_highlight=CADMID](https://www.aof.mod.uk/aofcontent/general/lifecycles/sg_cadmid.htm?zoom_highlight=CADMID)
7. The CADMIT Lifecycle Knowledge in Defence website of Ministry of Defence of UK [www.aof.mod.uk](http://www.aof.mod.uk) Retrieved from [https://www.aof.mod.uk/aofcontent/general/lifecycles/sg\\_cadmit.htm](https://www.aof.mod.uk/aofcontent/general/lifecycles/sg_cadmit.htm)
8. The Requirements and Acceptance Management Strategy (RAMS). Knowledge in Defence website of Ministry of Defence of UK [www.aof.mod.uk](http://www.aof.mod.uk) Retrieved from [https://www.aof.mod.uk/aofcontent/tactical/randa/content/rams.htm?zoom\\_highlight=](https://www.aof.mod.uk/aofcontent/tactical/randa/content/rams.htm?zoom_highlight=)
9. Acquisition System Operating Model (2017), Knowledge in Defence website of Ministry of Defence of UK [www.aof.mod.uk](http://www.aof.mod.uk) Retrieved from [https://www.aof.mod.uk/aofcontent/asg/downloads/no-index/20170929-ASOM\\_Master-Version\\_5.pdf](https://www.aof.mod.uk/aofcontent/asg/downloads/no-index/20170929-ASOM_Master-Version_5.pdf)
10. Two House of Commons Library Research Papers provide a historical account of defence procurement: C Taylor, British defence policy since 1997, Library Research Paper 08/57, 27 June 2008 and C Taylor, UK Defence Procurement Policy, Library Research Paper 03/78, 20 October 2003
11. Defence Equipment and Support (DE&S). Commons Briefing papers SN06903 (2014), House of Commons Library, website of the Parliament of the UK [www.parliament.uk](http://www.parliament.uk) Retrieved from <https://researchbriefings.parliament.uk/ResearchBriefing/Summary/SN06903>
12. How Defence Works (2015), website of the Government of the UK <https://www.gov.uk> Retrieved from <https://www.gov.uk/government/publications/how-defence-works-the-defence-operating-model>
13. Acquisition System Handbook (2018), Knowledge in Defence website of Ministry of Defence of UK [www.aof.mod.uk](http://www.aof.mod.uk) Retrieved from [https://www.aof.mod.uk/aofcontent/asg/content/ash/0d\\_intro\\_ash\\_system.htm](https://www.aof.mod.uk/aofcontent/asg/content/ash/0d_intro_ash_system.htm)
14. Procurement at MOD, Site of the Government of the UK. [www.gov.uk](http://www.gov.uk) Retrieved from <https://www.gov.uk/government/organisations/ministry-of-defence/about/procurement>.

15. Finance and Military Capability Operating, Knowledge in Defence website of Ministry of Defence of UK. [www.aof.mod.uk](http://www.aof.mod.uk) Retrieved from [https://www.aof.mod.uk/aofcontent/tactical/cm/downloads/24601-FMC\\_Operating\\_Model\\_Version\\_1\\_Published.pdf](https://www.aof.mod.uk/aofcontent/tactical/cm/downloads/24601-FMC_Operating_Model_Version_1_Published.pdf)

## References

1. On the Strategic Defense Bulletin of Ukraine: Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of May 20. 2016 approved by the Decree of the President of Ukraine from 6 June. 2016 p. № 240/2016 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/240/2016#n10> (дата звернення 30.04.2019) [in Ukrainian]
2. On Public Procurement: Law of Ukraine dated December 25, 2015 № 922-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19/print> (дата звернення 30.04.2019) [in Ukrainian]
3. Larry Allen, Acquisition vs. Procurement: How and Where Your Value Proposition Matters Most. [www.interfacinc.com](http://www.interfacinc.com). Retrieved from <http://www.interfacinc.com/acquisition-vs-procurement>
4. What is Acquisition? Knowledge in Defence website of Ministry of Defence of UK [www.aof.mod.uk](http://www.aof.mod.uk) Retrieved from [https://www.aof.mod.uk/aofcontent/general/sg\\_whatiscq.htm](https://www.aof.mod.uk/aofcontent/general/sg_whatiscq.htm)
5. A. Gray, K. Richardson, K. Rooke & T. Thornburn. (2016). Guide to Lifecycle Models: Issue 1.1. Published and used by INCOSE UK Ltd., INCOSE and the Association for Project Management with permission
6. The CADMID Lifecycle. Knowledge in Defence website of Ministry of Defence of UK [www.aof.mod.uk](http://www.aof.mod.uk) Retrieved from [https://www.aof.mod.uk/aofcontent/general/lifecycles/sg\\_cadmid.htm?zoom\\_highlight=CADMID](https://www.aof.mod.uk/aofcontent/general/lifecycles/sg_cadmid.htm?zoom_highlight=CADMID)
7. The CADMIT Lifecycle Knowledge in Defence website of Ministry of Defence of UK [www.aof.mod.uk](http://www.aof.mod.uk) Retrieved from [https://www.aof.mod.uk/aofcontent/general/lifecycles/sg\\_cadmit.htm](https://www.aof.mod.uk/aofcontent/general/lifecycles/sg_cadmit.htm)
8. The Requirements and Acceptance Management Strategy (RAMS). Knowledge in Defence website of Ministry of Defence of UK [www.aof.mod.uk](http://www.aof.mod.uk) Retrieved from [https://www.aof.mod.uk/aofcontent/tactical/randa/content/rams.htm?zoom\\_highlight=](https://www.aof.mod.uk/aofcontent/tactical/randa/content/rams.htm?zoom_highlight=)
9. Acquisition System Operating Model (2017), Knowledge in Defence website of Ministry of Defence of UK [www.aof.mod.uk](http://www.aof.mod.uk) Retrieved from [https://www.aof.mod.uk/aofcontent/asg/downloads/no-index/20170929-ASOM\\_Master-Version\\_5.pdf](https://www.aof.mod.uk/aofcontent/asg/downloads/no-index/20170929-ASOM_Master-Version_5.pdf)
10. Two House of Commons Library Research Papers provide a historical account of defence procurement: C Taylor, British defence policy since 1997, Library Research Paper 08/57, 27 June 2008 and C Taylor, UK Defence Procurement Policy, Library Research Paper 03/78, 20 October 2003
11. Defence Equipment and Support (DE&S). Commons Briefing papers SN06903 (2014), House of Commons Library, website of the Parliament of the UK [www.parliament.uk](http://www.parliament.uk) Retrieved from <https://researchbriefings.parliament.uk/ResearchBriefing/Summary/SN06903>
12. How Defence Works (2015), website of the Government of the UK <https://www.gov.uk> Retrieved from <https://www.gov.uk/government/publications/how-defence-works-the-defence-operating-model>
13. Acquisition System Handbook (2018), Knowledge in Defence website of Ministry of Defence of UK [www.aof.mod.uk](http://www.aof.mod.uk) Retrieved from [https://www.aof.mod.uk/aofcontent/asg/content/ash/0d\\_intro\\_ash\\_system.htm](https://www.aof.mod.uk/aofcontent/asg/content/ash/0d_intro_ash_system.htm)
14. Procurement at MOD, Site of the Government of the UK. [www.gov.uk](http://www.gov.uk) Retrieved from <https://www.gov.uk/government/organisations/ministry-of-defence/about/procurement>.
15. Finance and Military Capability Operating, Knowledge in Defence website of Ministry of Defence of UK. [www.aof.mod.uk](http://www.aof.mod.uk) Retrieved from [https://www.aof.mod.uk/aofcontent/tactical/cm/downloads/24601-FMC\\_Operating\\_Model\\_Version\\_1\\_Published.pdf](https://www.aof.mod.uk/aofcontent/tactical/cm/downloads/24601-FMC_Operating_Model_Version_1_Published.pdf)



© 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/>).