

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nauka.com.ua](http://www.economy.nauka.com.ua) | № 6, 2020 | 25.06.2020 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.6.73](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.6.73)

УДК 355.61:328.02:185(477)

JEL Classification: Z3, M53, M54.

*О. П. Голота,
к. е. н., доцент, докторант
Національного університету оборони України імені Івана Черняховського, м. Київ
ORCID ID: 0000-0003-4323-4344*

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНИХ ОБОРОННИХ ЗАКУПІВЕЛЬ УКРАЇНИ

*O. Holota
PhD in Economics, Associate Professor,
Doctoral candidate of the National Defence University of Ukraine named after Ivan
Cherniakhovskiy, Kyiv*

ORGANISATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF FUNCTIONING OF THE DEFENCE PROCUREMENT (ACQUISITION) SYSTEM OF UKRAINE

Стаття присвячена аналізу сучасного стану організаційно-економічного механізму функціонування системи державних оборонних закупівель України. Проаналізовано такі складові вказаного механізму як його організаційна структура та системи нормативно-правового, кадрового, фінансово-економічного, інформаційного, аналітичного, методичного і технологічного забезпечення, зовнішнього та внутрішнього контролю та аудиту. З'ясовано, що робота організаційно-економічного механізму функціонування системи державних оборонних закупівель характеризується тісною взаємодією усіх вище перелічених його структурних елементів та, відповідно, зміна одного з них, як правило, тягне за собою зміну інших. Розвиток розглянутого механізму відбувається під впливом науково-технічного прогресу, політичної і економічної ситуації в країні та за її межами, динаміки, масштабів та якісного рівня розвитку виробництва продукції оборонного призначення в Україні, інтенсивності процесу переозброєння, та фінансово-економічних можливостей досягнення військово-політичних цілей країни, а також ряду інших зовнішніх і внутрішніх факторів. Також у ході дослідження визначено ряд особливостей і проблемних питань у функціонуванні механізму системи державних оборонних закупівель та окреслено можливі шляхи їх вирішення.

In the context of counteracting "hybrid" aggression by the Russian Federation, an essential indicator of the state of the national economy, national security and defence is the level of efficiency of the acquisition (procurement) system as a means of state regulation. At the same time, the acquisition (procurement) system is also a means of managing the development of armaments and military equipment, which is extremely important to ensure the proper level of defence capabilities of Ukraine.

The article is devoted to the analysis of the current state of the organisational and economic mechanism of functioning of the defence acquisition (procurement) system of Ukraine.

The methodological basis of the article is the complex of methods, including methods of scientific cognition, analysis and synthesis, systematisation and scientific abstraction. The informational basis of the conducted research is the legal and regulation acts, scientific works of the domestic and foreign scientists in the sphere of defence acquisitions (procurement) and awards.

As a result, based on the conducted analysis, the author defines the specific and problematic issues in the processes of defence acquisition (procurement) and the defence acquisition (procurement) system in general. The principal author's achievements from the analysis include several points. First of all, those components of the specified mechanism as its organizational structure and systems of regulatory and legal framework, personnel, financial-economic, information, analytical, methodical and technological support, external and internal control and audit are analysed. It was found that the work of organizational and economic mechanism of functioning of the defence acquisition (procurement) system is characterized by close interaction of all the above structural elements and, accordingly, the change of one of them, as a rule, entails the evolution of others. The development of this mechanism is influenced by scientific and technological progress, the political and economic situation in the country and abroad, the dynamics, scale and quality of production of defence products, the intensity of the rearmament process, and financial and economic opportunities to achieve military and political goals of country, as well as several other external and internal factors. Furthermore, in the course of the research, some peculiarities and problematic issues in the functioning of the mechanism of the defence acquisition (procurement) system are identified, and possible ways of their solution are outlined.

The results of this analysis formed the basis for further study of the management mechanism of the defence acquisition (procurement) system of Ukraine. Moreover, the identified issues become fundamental for the formation of ways to arrange the problematic issues of the defence acquisition (procurement) system in the future.

Ключові слова: *система державних оборонних закупівель; державне оборонне замовлення; організаційно-економічний механізм; озброєння і військова техніка; оборонно-промисловий комплекс, Міністерство оборони України, Збройні Сили України.*

Keywords: *defence acquisition (procurement) system; defence award (state defence order); organisational and economic mechanism; weapons and military equipment; defence industry; Ministry of Defence of Ukraine; Armed Forces of Ukraine.*

Постановка проблеми. В умовах протидії "гібридній" агресії з боку Російської Федерації (РФ) важливим індикатором стану національної економіки, національної безпеки та оборони держави є рівень ефективності функціонування системи державних оборонних закупівель, як засіб державного регулювання. Разом із цим система державних оборонних закупівель є також і засобом управління розвитку озброєння, військової і спеціальної техніки (ОВТ) що є надзвичайно важливим для забезпечення належного рівня обороноздатності України.

Задля визначення можливих шляхів ефективного функціонування та розвитку системи державних оборонних закупівель доцільним є вивчення стану організаційно-економічного механізму функціонування зазначеної системи. Аналіз вказаного механізму дозволить встановити наявні проблемні питання системи державних оборонних закупівель та визначити напрями їх вирішення у подальшому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню різних аспектів функціонування системи 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, М. Письменна, І. Смотрицька, Н. Ткаченко та ін. Українськими вченими такими як В. Бадрак, В. Бегма, М. Білокур, І. Борохвостов, В. Горбулін, Є. Красников, І. Чепков, В. Шемаєв та ін. достатньо глибоко досліджуються питання систематизованих основ сутності воєнно-технічної політики держави, розвитку її оборонно-промислової складової, підходів до формування державного оборонного замовлення. Водночас, у галузі наукових досліджень системи державних оборонних закупівель зазвичай або досліджувались окремі її напрями, або проблема розглядалась виключно у постановочному плані. Разом із

тим, на поточний час, наукові напрацювання з комплексного дослідження зазначеної проблеми, нажалі відсутні.

Постановка завдання Метою даної статті є аналіз сучасного стану організаційно-економічного механізму функціонування системи державних оборонних закупівель України в інтересах виявлення особливостей та проблемних питань системи державних оборонних закупівель.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розглядаючи систему державних оборонних закупівель як сукупність взаємозв'язків та взаємозалежностей між учасниками процесу закупівель з метою задоволення суспільних потреб, у вигляді забезпечення належного рівня безпеки та оборони, через надання та розподіл суспільних благ, а також регулювання економічної діяльності держави в сфері оборони [1]. Необхідно звернути увагу на таку властивість системи як наявність певної сукупності елементів у її складі, які при певних умовах можуть розглядатись як системи нижчого порядку [2]. Тобто система – це упорядкована множина взаємопов'язаних елементів, які мають власну структуру і організацію, а тому можуть бути представлені як підсистеми вихідної, більшої системи [3]. Зазначене стосується складних систем, якою і являється система державних оборонних закупівель.

В свою чергу, необхідно зазначити, що організаційно-економічний механізм функціонування системи державних оборонних закупівель представляє собою сукупність (систему) певних форм і методів організації та реалізації військово-економічних відносин, що виникають між суб'єктами вказаної системи, і включає організаційну структуру та підсистеми нормативно-правового, кадрового, фінансово-економічного, інформаційного, аналітичного, методичного і технологічного забезпечення, зовнішнього і внутрішнього контролю та аудиту [4]. Взаємодія зазначених складових системи державних оборонних закупівель під час здійснення закупівельних процесів (від планування до їх реалізації) представлена на рис. 1.

Як будь-яка відкрита система, система державних оборонних закупівель має свої вхідні та вихідні дані. Вхідними даними вказаної системи є наявні потреби в оборонній продукції та фінансові і матеріальні ресурси для задоволення зазначених потреб. Відповідно вихідними даними системи є рівень задоволення потреб в оборонній продукції (товарах, роботах та послугах), які, відповідно, будуть відображатись на рівні забезпечення національної безпеки і оборони.

Розглянемо на прикладі Міністерства оборони України (МОУ), як одного із замовників державного оборонного замовлення (ДОЗ), а в дослідженні державні оборонні закупівлі розглядаються в рамках ДОЗ, як побудовано механізм функціонування системи державних оборонних закупівель.

Основою організаційно-економічного механізму функціонування системи державних оборонних закупівель є її *підсистема нормативно-правового забезпечення*, яка складається з сукупності відповідних законів і підзаконних нормативних актів, які створюють нормативно-правове поле для функціонування системи державних оборонних закупівель та відповідно регламентують взаємовідносини суб'єктів вказаної системи в процесі задоволення оборонних потреб країни. Від того, наскільки точно, коректно і повно будуть регламентовані процедури закупівельного процесу для потреб оборони, залежить успішність функціонування розглянутого механізму на практиці. Нормативно-правове забезпечення як підсистема організаційно-економічного механізму функціонування системи державних оборонних закупівель, було досить ґрунтовно розглянуто у попередньому дослідженні автора [4], наразі зупинимось лише на проблемних питаннях вказаного забезпечення.

Варто підкреслити, що система державних оборонних закупівель охоплює забезпечення великої кількості різноманітних потреб. Відповідним чином, нормативно-правове регулювання процедур здійснення державних оборонних закупівель в залежності від предмету закупівель відбувається згідно з різними нормативно-правовими актами та підходи щодо врегулювання їх є різними.



Рис. 1. Організаційно-економічний механізм функціонування системи державних оборонних закупівель України (на прикладі Міністерства оборони України)
Сформовано автором

Так, для закупівель, предмет яких не містить відомостей з державної таємниці регламентація здійснюється у відповідності до вимог законів України “Про публічні закупівлі” [5] та “Про особливості здійснення закупівель товарів, робіт і послуг для гарантованого забезпечення потреб оборони” [6].

А відповідно, для закупівель, предмет яких містить відомості з державної таємниці регламентація відбувається у відповідності до вимог законів України “Про державну таємницю” та “Про державне оборонне замовлення” [7]. Необхідно зауважити, що не всі закупівлі, які входять до складу ДОЗ є закритими, але у цілому ДОЗ є засекреченим та закритим для огляду документом. Проблематика цього питання є в тому, що з таким підходом не можливо проаналізувати широкому загалу навіть ті закупівлі, предмет яких не містить відомості з державної таємниці, оскільки вони попадають до “закритої” постанови Кабінету Міністрів України (КМУ). А це в свою чергу, створює навколо зазначеного питання певні спекуляції у засобах масової інформації.

Питання знаходження балансу між таємною та відкритою інформацією щодо державних оборонних закупівель є дуже важливим та гостим, зважаючи на те, що наша країна є втягнутою у “гібридну” агресію з боку РФ. Оскільки, з одного боку, збільшення прозорості та конкуренції під час проведення державних оборонних закупівель стимулює розвиток галузі, а з іншого боку – це важливо робити зважено, щоб не завдати шкоди національній безпеці.

Повертаючись до відмінностей нормативно-правового регулювання закупівель предмет яких містить (“закриті”) та не містить державної таємниці (“відкриті”), як ми можемо бачити на рис. 1. у підходах до здійснення закупівельних процедур для цих двох категорій є суттєва різниця. Закон “Про державне оборонне замовлення” не передбачає конкуренції під час здійснення закупівель предмет яких містить відомості з державної таємниці ні в якому вигляді, а відповідно це обмежує вибір для замовників та знижує рівень громадського контролю, а також рівень підзвітності замовників.

Варто зазначити, що проблемним є питання вдосконалення підходів до методики ціноутворення на оборонну продукцію. Оскільки на відміну від “відкритих” закупівель, які закуповуються за вільними, ринковими цінами “закриті” (окрім імпорту оборонної продукції) закуповуються за регульованими державою цінами, які обчислюються за певною формулою, яка обмежує прибуток підприємств (виконавців ДОЗ). З одного боку це абсолютно зважено, за умов певного монополістичного положення підприємств виконавців ДОЗ, а з іншого боку, саме вибраний та діючий на даний час підхід та калькуляційний метод не стимулюють розвиток цих підприємств-виконавців.

Ще одним неврегульованим питанням є недосконалість нормативно-правової бази щодо формування ДОЗ на основі спроможностей. Оскільки увесь сектор безпеки і оборони знаходиться на етапі трансформації, а відповідно, і планування у вказаному секторі, це завдає певні труднощі на етапі планування та корегування ДОЗ, в рамках якого здійснюються державні оборонні закупівлі.

Також, за результатами проведеного дослідження нормативно-правового забезпечення системи державних оборонних закупівель було з'ясовано, що на сьогоднішній день потребують вдосконалення та врегулювання питання: регламентації відбору постачальників та підвищення кваліфікації уповноважених осіб; офсетної діяльності під час імпорту продукції оборонного призначення; а також системи контролю під час усього процесу здійснення державних оборонних закупівель.

Успішна діяльність організаційно-економічного механізму (механізму) функціонування системи державних оборонних закупівель неможлива без спеціальної *організаційної структури*, що забезпечує вирішення безлічі завдань адміністративного, юридичного, фінансово-економічного характеру. Організаційна структура механізму функціонування системи державних оборонних закупівель являє собою сукупність і певну підпорядкованість воєнно-економічних суб'єктів. Її характеризують організаційні відносини всередині суб'єктів та між самими суб'єктами, розподіл функцій та методи і процедури їх виконання. Відповідно до виконуваних функцій організаційну структуру механізму можна класифікувати за рівнем прийняття рішень та поділити на макро-, мезо- і мікрорівень. При цьому на макрорівні (загальнодержавний рівень) вирішується завдання стратегічного напрямлення та оптимального розподілу обсягів ДОЗ та, відповідно, проводимих закупівель за ним між державними замовниками і за видами витрат. Так, суб'єкти системи державних оборонних закупівель на макрорівні були розглянуті автором в одному з попередніх досліджень [1] та було виокремлено такі її елементи, як: органи формування та реалізації програм і планів в галузі забезпечення національної безпеки; органи, що забезпечують контроль реалізації оборонних закупівель; державні замовники; виконавці та співвиконавці.

На мезорівні (рівень окремого міністерства, відомства) приймаються рішення щодо здійснення державних оборонних закупівель на рівні окремого державного замовника ДОЗ у значенні закону України “Про державне оборонне замовлення”. Необхідно зазначити, що державні оборонні закупівлі на рівні МОУ, як одного з замовників ДОЗ, здійснюються за централізованими розрахунками, тобто розрахунки проводяться через Департамент фінансів (ДФ) МОУ¹. Уповноваженим органом за формування оборонного замовлення є Департамент військово-технічної політики, розвитку озброєння та військової техніки (ДВТПРОВТ). ДВТПРОВТ – це структурний підрозділ МОУ, на який покладено завдання щодо узагальнення пропозицій від відповідальних за формування оборонного замовлення та формування пропозицій МОУ і Генерального штабу (ГШ) Збройних Сил України (ЗСУ) до проекту основних показників оборонного замовлення та пропозицій щодо їх коригування [8]. Також, є відповідальні за формування оборонного замовлення – це структурні підрозділи МОУ² та ГШ ЗСУ³, на які покладено завдання щодо формування пропозицій МОУ (ГШ ЗСУ) до проекту основних показників оборонного замовлення та пропозицій щодо їх коригування за відповідними бюджетними програмами МОУ; та замовники з оборонного замовлення – це структурні підрозділи МОУ та ГШ ЗСУ, а також інші органи військового управління, на які покладене завдання з опрацювання встановленим порядком проектів державних контрактів з виконавцями на розробку, поставку (закупівлю) продукції, виконання робіт, надання послуг за оборонним замовленням за відповідними бюджетними програмами МОУ.

Щодо ДВТПРОВТ, необхідно акцентувати увагу на тому, що призначення зазначеного департаменту це: забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері військово-технічного співробітництва (ВТС), спрямованої на розвиток озброєння, військової та спеціальної техніки (ОВТ), організації науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) з розроблення (модернізації) ОВТ, здійснення їх закупівлі, військово-технічного співробітництва з іноземними державами, міжнародними організаціями в інтересах оснащення ЗСУ сучасними зразками ОВТ та іншими товарами військового призначення, реалізації повноважень МОУ в сфері державного експортного контролю та безпеки оборонних технологій [9].

Визначальне місце у процесі планування державних оборонних закупівель та формування поглядів на оборонні потреби займає Центральний науково-дослідний інститут озброєння та військової техніки ЗСУ

¹ постачання відбувається централізовано, як правило, зі складів центральних служб забезпечення (ЦСЗ). ЦСЗ – служба забезпечення органу військового управління, на яку наказом МОУ покладено функції забезпечення ЗСУ військовим майном визначеної номенклатури, планування замовлень на виконання робіт та надання послуг в інтересах ЗСУ.

² структурні підрозділи МОУ, відповідальні за формування та виконання бюджетних програм (підпрограм), за видатками яких здійснюється формування пропозицій МОУ до основних показників оборонного замовлення за його відповідними напрямками

³ Озброєння Командування Сил логістики ЗСУ, яке, у свою чергу, підпорядковується Начальнику ГШ ЗСУ

(інститут), який є головною науковою установою МОУ з дослідження проблем воєнно-технічної політики (ВТП) у сфері розвитку ОВТ, формує загальні наукові напрями щодо вирішення проблем створення та перспектив розвитку ОВТ та здійснює цільову підготовку наукових кадрів. Інститут є самостійним структурним підрозділом МОУ і виконує завдання із забезпечення реалізації державної політики з питань національної безпеки у воєнній сфері, сферах оборони та військового будівництва у мирний час та особливий період тощо. Одним з напрямів науково-дослідної роботи інституту є науково-методичне забезпечення формування і реалізації ВТП, державних цільових оборонних програм розвитку ОВТ, ДОЗ та заходів міжнародного ВТС [10]

Враховуючи особливості державних оборонних закупівель в рамках ДОЗ, як ми вже вище згадували, вони здійснюються за централізованими розрахунками, а тому, важливе місце у процесі зазначених закупівель відіграє ДФ МОУ. Так, він: погоджує заплановані загальні обсяги фінансування ДОЗ на відповідність затвердженим для МОУ бюджетним призначенням; погоджує проекти договорів, державних контрактів у частині дотримання порядку проведення розрахунків за товари, роботи і послуги та наявності бюджетних асигнувань; здійснює централізовані платежі (у тому числі в іноземній валюті) відповідно до взятих бюджетних зобов'язань, забезпечує ведення бухгалтерського обліку в МОУ та складання звітності (в національній та іноземній валюті) в установленому законодавством порядку; здійснює заходи щодо поточного контролю під час взяття бюджетних зобов'язань за укладеними договорами, державними контрактами в частині відповідності вартості предмета закупівлі тій вартості, яка встановлена за результатами тендерних процедур, переговорів, а також веде бухгалтерський облік науково-технічної продукції за участі замовників і центральних служб забезпечення [11].

Вартим уваги, в рамках дотримання законності та ведення претензійно-позовної роботи у системі державних оборонних закупівель на рівні МОУ, є місце Юридичного департаменту МОУ. Так, вказаний департамент: організовує юридичне супроводження укладення договорів, стороною в яких є МОУ, бере участь у їх підготовці та здійсненні заходів, спрямованих на виконання договірних зобов'язань, забезпеченні захисту майнових та інших прав і законних інтересів МОУ, а також погоджує (візує) проекти договорів за наявності погодження (візи) відповідних керівників заінтересованих структурних підрозділів МОУ та органів військового управління; бере участь в укладанні договорів (контрактів) на виконання мобілізаційних завдань (замовлень) з підприємствами, установами і організаціями, які залучаються до виконання таких завдань (замовлень), і договорів (контрактів) за державним оборонним замовленням з підприємствами, які здійснюють поставку військової продукції; організовує та бере участь у претензійній та позовній роботі, у частині, що стосується МОУ, а також здійснює контроль за її проведенням тощо [12].

Контроль якості продукції, робіт і послуг на всіх етапах розроблення, виробництва, модернізації, утилізації та ремонту, контроль цільового використання коштів, перевірка й узгодження документів щодо формування договірних цін здійснюється структурними підрозділами МОУ та ГШ ЗСУ. До зазначених структурних підрозділів належать ДВТПРОВТ МОУ, ДФ МОУ, Управління військових представництв МОУ та безпосередньо замовники ОВТ (інші структурні підрозділи МОУ та ГШ ЗСУ), також, нижче, буде окремо розглянуто систему внутрішнього контролю та аудиту МОУ.

Виконавці ДОЗ на закупівлю ОВТ після виготовлення військової продукції та оплати її замовником згідно з контрактом організують постачання ОВТ на склади (арсенали) центральних служб забезпечення⁴ або безпосередньо до військових частин (як виключення).

Отримувач після приймання надсилає до замовників військового майна акти приймання продукції за відповідною формою. Замовники військового майна ведуть облік продукції, поставленої до військ згідно з ДОЗ, та подають статистичні звіти до ДФ МОУ, який після узагальнення подає їх до органів державної статистики.

На мезо- та мікрорівні (рівень окремого суб'єкта військового управління) приймаються рішення щодо організації торгів, формування ціни та контракту, проводиться моніторинг виконання державних контрактів, ведеться претензійно-позовна робота. Мікрорівень ДОЗ – це рівень окремого замовника оборонного замовлення в рамках МОУ, тобто рівень структурних підрозділів МОУ та ГШ ЗСУ та інших органів військового управління, а також відповідно їх взаємовідносини з безпосереднім виконавцем (підприємствами-виконавцями).

Наразі окремими замовниками, які мають право підписувати контракти з виконавцями ДОЗ, від МОУ та ГШ ЗСУ виступають: ДВТПРОВТ МОУ, Озброєння Командування Сил логістики ЗСУ, Командування Військ зв'язку та кібербезпеки ЗСУ, Управління розвитку автоматизації ГШ ЗСУ, за де-якими напрямками Командування Військово-морських сил (Військово-повітряних сил) ЗСУ, а також інші структурні підрозділи, яким за довіреністю МОУ надані повноваження на укладення договорів (державних контрактів), а відповідно від ім'я зазначених структурних підрозділів їх керівники та начальники.

Тому, якщо розглядати процес державних оборонних закупівель на рівні окремого замовника МОУ (тобто на мікрорівні), то відповідальність за обґрунтованість та відповідність законодавству умов державних контрактів у межах повноважень несуть керівники замовників, начальники відповідних підрозділів замовників, які відповідальні за предмет закупівлі, начальники фінансових органів замовників, посадові особи юридичної

⁴ центральна служба забезпечення – служба забезпечення органу військового управління, на яку наказом МОУ покладено функції забезпечення ЗСУ військовим майном визначеної номенклатури, планування замовлень на виконання робіт та надання послуг в інтересах ЗСУ

служби МОУ⁵ та інші посадові особи, які підписали (завізували, погодили) державний контракт. Проекти державних контрактів обов'язково перевіряються та візуються у ДФ МОУ, який також проводить централізовану оплату за зазначеними державними контрактами. Централізована оплата товарів, робіт і послуг здійснюється відповідно до вимог нормативно-правових актів з питань казначейського обслуговування бюджету з урахуванням вимог законодавства у сфері закупівель і ДОЗ та особливостей, передбачених наказом МОУ від 31.12.2016 №757 (зі змінами) [13].

В свою чергу необхідно підкреслити, що питання матеріально-технічного забезпечення оборонних замовлень вирішується не на мікро, а на макрорівні, замовник не має можливості здійснювати реальне і повномасштабне управління процесом реалізації замовлення (через здійснені оборонні закупівлі).

Окремо варто згадати виконавців ДОЗ. На даний час, виконавцями ДОЗ є як державні, так і приватні підприємства. Так, на сьогодні в Україні вже більше ста приватних компаній входять до складу оборонно-промислового комплексу (ОПК) та понад двадцять з них мають право експорту власної продукції [14]. Також, існує державний концерн "Укроборонпром" (Концерн) – це найбільше в країні об'єднання підприємств ОПК України, у відповідності до Статуту Концерну, який є державним господарським об'єднанням, функції з управління концерном та контроль за його діяльністю здійснює КМУ [15].

Згідно SIPRI (Стокгольмський міжнародний інститут досліджень проблем миру), Концерн входить в сотню найбільших світових компаній. До складу Концерну входять підприємства ОПК, у відповідності до заяви заступника Генерального директора Концерну, наразі діє 116 підприємств, а загалом до складу Концерну входить 137 підприємств, з них 21 знаходяться на окупованій території, (хоча на офіційному сайті концерну вдалося нарахувати лише 134 підприємства), які здійснюють господарську діяльність у сфері розроблення, виготовлення, реалізації, ремонту, модернізації та утилізації ОБТ та боєприпасів, а також виконують функції спецекоптерів (7 підприємств) та від імені держави працюють на світовому ринку озброєнь [16-18]. Усього підприємства Концерну функціонують за п'ятьма напрямками: бронетанкова техніка, артилерійське озброєння, автомобільна, інженерна та спеціальна техніка; суднобудування та морська техніка; радіолокація, радіозв'язок та системи протиповітряної оборони; авіабудування та авіаремонт; а також високоточне озброєння та боєприпасів [17].

Варто зауважити, що у функціонуванні Концерну можливо спостерігати ряд правових колізій. Так, у відповідності до вимог указу Президента України від 28.12.2010 № 1245/2010 генеральний директор Концерну призначається на посаду та звільняється з посади Президентом України [19]. Хоча, згідно вимог Конституції України Президент України таких повноважень немає, в свою чергу такими повноваженнями, згідно статті 116 Конституції України, наділений КМУ [20]. До того ж, у відповідності до статті 24 закону України "Про Кабінет Міністрів України" КМУ належать, серед інших повноважень щодо управління об'єктами державної власності, також повноваження щодо призначення та звільнення з посад керівників державних господарських об'єднань, підприємств, установ та організацій [21].

Додатково необхідно зазначити, що у відповідності до закону України "Про особливості управління об'єктами державної власності в оборонно-промисловому комплексі" учасники Концерну не перебувають в управлінні органів виконавчої влади, вони знаходяться під управлінням концерну, а в свою чергу органами управління концерну є його Наглядова рада (НР), Рада директорів (РД), генеральний директор. Вищим органом управління концерну є його НР (складається з 5-ти осіб: 3-и з яких призначає Президент України; 2-і – КМУ, термін призначення членів НР – 5 років) [22]. Зазначене не узгоджується зі твердженням, яке наведено у Статуті концерну щодо того, що функції з управління концерном та контроль за його діяльністю здійснює КМУ.

Слід звернути увагу, що виключною компетенцією НР є затвердження: стратегії розвитку та напрямів діяльності, фінансових та інвестиційних планів і показників діяльності концерну; а також здійснення контролю: за виконанням Концерном та його учасниками покладених на них завдань у сфері оборонно-промислового комплексу та військово-технічного співробітництва, за ефективним використанням і збереженням об'єктів державної власності, переданих в управління, провадженням фінансово-господарської діяльності концерну; тощо. В свою чергу до складу РД входять представники учасників Концерну. РД – колегіальний орган управління, який визначає стратегію розвитку та напрями діяльності концерну, виробничі та інвестиційні плани розвитку концерну та його учасників тощо. Безпосереднє керівництво концерном здійснює – Генеральний директор. Тобто, в свою чергу Концерн здійснює регулювання, контроль та координацію діяльності учасників Концерну, аналогічну НР зазначеного Концерну [22].

Всі вищезазначені факти вносять розрив між формуванням політики (компетенція Президента України) та її реалізацією (забезпеченням ресурсами (компетенція КМУ)). Це також створює перешкоди для здійснення ефективного контролю у сфері ОПК з боку КМУ.

Варто зауважити, що через утворення Концерну – органи державної влади та їх посадові особи, що відповідно до статті 19 Конституції України мають повноваження та повинні нести відповідальність перед громадянським суспільством за свої управлінські рішення, були замінені на господарюючий комерційний

⁵ юридична служба створюється в апараті МОУ, ГШ ЗСУ, органах військового управління, військовій частині А0515, з'єднаннях, військових частинах, військових навчальних закладах та військових навчальних підрозділах вищих навчальних закладів, національних контингентах, установах, організаціях ЗСУ та державних підприємствах, які належать до сфери управління МОУ

суб'єкт, який не несе відповідальності перед суспільством щодо реалізації політики у сфері ОПК. Оскільки, постановою КМУ від 28.03.2011 №346 [23] було ліквідовано Агентство з питань оборонно-промислового комплексу у зв'язку із створення зазначеного концерну, а значна частина підприємств ОПК із підпорядкування МОУ та Міністерства промислової політики України перейшли в управління вищезгаданого концерну у відповідності до вимог постанови КМУ від 29.12.2010 №1221 [24]. А тому, наразі в Україні відсутній центральний орган виконавчої влади, який відповідає за проведення та здійснення політики у сфері ОПК, що на погляд низки експертів [25; 26] негативно відбивається на функціонуванні ОПК та, відповідно, концерну.

Нещодавно, секретар Ради національної безпеки і оборони (РНБО) України презентував концепцію формування та реалізації військово-промислової політики (ВПП) в Україні. Він акцентував, що зміни організації роботи ОПК здійснюватимуться згідно з рішенням РНБО України "Про основні показники державного оборонного замовлення на 2020 рік та 2021, 2022 роки" [27]. Зазначена концепція є логічним продовженням вимог указу Президента України, який ввів в дію вищенаведене рішення РНБО України, в якому вимагалось опрацювати питання щодо створення центрального органу виконавчої влади, відповідального за формування та забезпечення реалізації державної військово-промислової політики та функцій з управління об'єктами державної власності в оборонно-промисловому комплексі. Серед іншого в згаданому указі Президента йшлося і про створення агентства з розвитку оборонних технологій, але наразі, інформація щодо повноважень зазначеного агентства не висвітлена.

Суть поглядів концепції полягає у створенні профільного міністерства, яке відповідатиме за формування і забезпечення реалізації державної військово-промислової політики, запроваджені посади віце-прем'єр-міністра – міністра розвитку стратегічних технологій та інновацій (у повноваженнях якого буде реформування ОПК та розвиток космічної галузі), а також переформатуванні організаційно-правової форми роботи підприємств, що входять до складу Концерну та самого Концерну [28]. У підпорядкуванні зазначеного міністерства згідно планів буде знаходитись Концерн, Державне космічне агентство України, Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки, а також окреме державне підприємство Павлоградський хімічний завод, який крім іншого виробляє паливо для новітніх ракет, а очолить його відповідно згаданий віце-прем'єр-міністр – міністр. Згідно намічених планів передбачається, що нове міністерство запрацює через три-п'ять місяців, а потім ще 12 місяців триватиме перехідний період. Саме під час другого річного етапу реформи на базі Державного науково-дослідного інституту інформатизації та моделювання економіки має з'явитися Агентство передових оборонних дослідницьких проєктів [26].

Але все ж таки потрібно зауважити, що створення окремого міністерства не є якоюсь інновацією, а скоріше нагадує повернення до принципів функціонування планової економіки часів СРСР. Також, необхідно зазначити, що на аналогічне міністерство, а саме на Міністерство оборонної промисловості з 1996 по 1997 роки були покладені функції з управління сектором ОПК в РФ [29]. Слід підкреслити, що згідно згаданої концепції РНБО, під егідою міністерства таким чином об'єднуються як функції власника державних підприємств, так і функції регулятора ОПК в одному відомстві, що приводить до певної дискреції повноважень, а також автоматично не дає зазначеному міністерству бути неупередженим як щодо державних підприємств, які знаходяться у його підпорядкуванні так і решти приватних підприємств галузі ОПК.

Якщо ж звернути увагу на досвід країн НАТО, то тут підходить до управління оборонною промисловістю відрізняються тим, що зазначені підприємства у своїй більшості знаходяться у приватній власності, а держава, в основному, виконує опосередковану регулюючу функцію. Так, основу ОПК США навіть за часів холодної війни складали приватні підприємства та підприємства, що знаходились у державній власності, але були передані в оренду приватним фірмам. У подальшому де-які з цих підприємств переросли у воєнно-промислові концерни (за рахунок консолідації виробництв), які утворили основу теперішнього ОПК США, реформування якого набуло вигідну форму як для держави, так і приватного бізнесу та утворило базу для нового етапу розвитку приватної військової промисловості, яка оформилася в самостійний сектор американської економіки [30].

Необхідно зазначити, що шляхом часткової децентралізації оборонної промисловості досягається посилення конкуренції при укладанні контрактів (а також зниження ризиків корупції), що, в свою чергу, може призвести до економії коштів (до 25%), а також дозволить скоротити терміни розробки основних систем зброї (в 2 рази в порівнянні з кінцем ХХ століття) та підвищити технічний рівень виробництва, оскільки закупівельні органи оцінюють стан промислової бази претендентів (США) [31].

Досвід Великобританії також вказує на доцільність переведення виробництв ОПК у приватну власність. Так, на даний час основна частина ОВТ проєктується, розробляється та виготовляється підрядниками з приватного сектору, включаючи приватизовані Королівські артилерійські заводи і Королівські верфі. Виключенням лише є проєктування військових кораблів, яким займається МО [32].

Тому, безумовно, стає очевидним, що для ефективного управління підприємствами Концерну вкрай важливим є розподіл функцій володіння підприємствами, розроблення політики та регулювання ОПК між різними органами. Базуючись на світовому досвіді, а також самому принципі функціонування акціонерних товариств, вказана форма організації та функціонування підприємств є більш привабливою для закордонних інвесторів, державно-приватного партнерства (ДПП) ніж організаційні форми державних та казенних підприємств, тому перетворення державних (казенних) підприємств у акціонерні товариства є одним з можливих варіантів підвищення ефективності функціонування державних підприємств ОПК.

Варто зазначити, що в описаному вище механізмі взаємодії органів, які складають організаційну структуру системи державних оборонних закупівель на рівні МОУ з моменту прийняття рішення про реалізацію замовлення замовник стає відповідальним за його виконання, причому кількісні показники (обсяг і терміни поставок), як правило, переважають над якісними. Якщо початкові потреби змінюються під дією різного роду дестабілізуючих чи інших неврахованих факторів, показники плану, як правило, переважають над показниками мети.

Властиві будь-якій системі державних оборонних закупівель, яка базується на державному замовленні, недоліки, що випливають з принципу управління за відхиленнями від нормативних показників, посилюються недоліками самого планування, що викликаються функціональною взаємозалежністю замовника, виконавця та органів державного управління, збігом їх економічних інтересів як представників єдиного органу державного управління [33]. Незважаючи на надані замовнику широкі повноваження по оперативному управлінню замовленнями, характер їх застосування досить обмежений.

В основному замовник здійснює узгодження планів формування і реалізації ДОЗ, контроль їх виконання, фінансове регулювання. Водночас регулювання фінансових потоків лише формально перебуває в його владі. Слід звернути увагу на те, що фінансова сторона аспекту узгодження і контролю не є занадто складними, оскільки ціни на продукцію, комплектуючі вироби і матеріали, а також роботи і послуги з реалізації ДОЗ в основному фіксовані і легко екстраполюються на майбутні періоди, з врахуванням офіційного індексу інфляції, через те що для більшості з них відсутнє конкурентне середовище.

Так, очікувана вартість закупівлі визначається замовниками шляхом проведення маркетингових досліджень (цінового моніторингу) ринку товарів, робіт і послуг, а у разі відсутності конкурентного середовища на ринку – за регульованою ціною уповноваженого органу, за висновками військових представництв до розрахунково-калькуляційних матеріалів підприємств-постачальників (виконавців робіт) або на основі раніше укладених договорів (з урахуванням висновків військових представництв та офіційного індексу інфляції) [13].

Таблиця 1.
Розподіл бюджету МО України за період 2014–2018 років

Показники	Значення показників по роках				
	2014	2015	2016	2017	2018
ВВП України, млн. грн. ^{1/}	1566728	1979458	2385367	2982920	3560596
млрд. дол. США	131,805	90,615	90,366	112,154	130,902
Бюджет МОУ, млн. грн. ^{2/}	27069,3	46736,0	59427,9	69175,2	91557,4
(план) млрд. дол. США	2,277	2,098	2,325	2,601	3,492
Бюджет МОУ, млн. грн. ^{2/}	26967,7	49334	58025,6	72126,2	94983,5
(факт) млрд. дол. США	2,269	2,258	2,271	2,712	3,492
факт у % від плану ²	99,6	105,6	97,6	104,3	103,7
Бюджет МОУ, % ВВП ² план	1,78	2,53	2,63	2,43	2,75
факт	1,77	2,67	2,57	2,53	2,85
Бюджет МОУ ЗФ, млн. грн. ^{2/}	13677,5	45010,9	54907,9	62847,8	82177,5
(план) млрд. дол. США	1,151	2,060	2,149	2,363	3,021
Бюджет МОУ ЗФ, млн. грн. ^{2/}	13677,5	45010,9	54907,9	62847,8	82177,5
(факт) млрд. дол. США	1,151	2,060	2,149	2,363	3,021
факт у % від плану ²	100	100	100	100	100
план у % від бюджету МОУ ²	50,5	96,3	92,4	90,9	89,8
факт у % від бюджету МОУ ²	50,72	91,24	94,63	97,14	86,52
Бюджет МОУ СФ, млн. грн. ^{2/}	1473,6	819,6	4520,0	6327,4	9379,9
(план) млрд. дол. США	0,124	0,037	0,177	0,238	0,345
Бюджет МОУ СФ, млн. грн. ^{2/}	1372,0	3417,6	3117,7	9278,4	12806,0
(факт) млрд. дол. США	0,115	0,156	0,122	0,349	0,471
факт у % від плану ²	93,1	417	69	146,6	136,5
план у % від бюджету МОУ ²	5,4	1,8	7,6	9,1	10,2
факт у % від бюджету МОУ ²	5,1	6,9	5,4	12,9	13,5
Витрати МОУ на розвиток закупівлю, модернізацію та ремонт ОВТ, засобів та обладнання, млн. грн. ^{2/}	3995,2	8292,6	11537,8	14615,1	22057,9
млрд. дол. США план	0,336	0,380	0,452	0,550	0,811
Витрати МОУ на розвиток закупівлю, модернізацію та ремонт ОВТ, засобів та обладнання, млн. грн. ^{2/}	4253,8	10309,3	9372,6	17142,2	24095,5

млрд. дол. США факт	0,358	0,472	0,367	0,645	0,858
факт у % до плану	106,5	124,3	81,2	117,3	109,24
факт у % від бюджету МОУ ²	15,8	20,9	16,2	23,8	25,4
Середньорічний курс: грн. за 100 дол. США ³	1188,67	2184,47	2555,13	2659,66	2720,05

¹ Дані Держстату України [34; 35].

² Дані Білих книг МО України за 2014-2018 роки [36-40].

³ Дані Національного банку України [41].

Ключовим елементом організаційно-економічного механізму функціонування системи державних оборонних закупівель є її *система фінансово-економічного забезпечення*, під якою слід розуміти собою сукупність взаємозв'язків та взаємозалежностей між учасниками процесу закупівель з приводу своєчасного, повного виділення та доведення до виконавців бюджетних асигнувань. Витрати на фінансування розвитку, закупівлі, модернізації та ремонту озброєння, військової техніки, засобів та обладнання за період з 2014 по 2018 року мають позитивну динаміку і складають більше 15% від бюджету МОУ, дивись таблицю 1.

Хоча, згідно офіційних даних, фактичні витрати на закупівлю та модернізацію ОВТ в МОУ за останні 5 років (з 2014 по 2018 роки) зросли на 9,6%, тобто з 15,8% до 25,4%, та у 2018 році ці витрати склали 24,095 млрд грн, що при перерахунку у долари США склало 0,858 млрд. дол. США (дивись табл. 1) [36-40], все ж таки необхідно з'ясувати що це означає для фактичного стану справ у забезпеченні державних оборонних закупівель.

Так, якщо подивитися на данні таблиці 1, можливо побачити що МОУ фінансується як за рахунок загального, так і спеціального фонду бюджету; у де-які роки спостерігається перевищення запланованих даних над фактичними, а саме у: 2015, 2017 та 2018 роки – зазначене стало можливим, в основному, за рахунок наповнення спеціального фонду благодійними пожертвами, гуманітарною та міжнародною технічною допомогою від іноземних держав. Щодо саме витрат на розвиток, закупівлю, модернізацію та ремонт ОВТ, засобів та обладнання, то майже за усі п'ять років (окрім 2016 року) тут спостерігається перевищення фактичних надходжень над плановими та поступове зростання витрат навіть у відсотковому співвідношенні до загальних бюджетних витрат МОУ та у перерахунку у дол. США. Разом за 2014–2018 роки МОУ отримало благодійних пожертв, гуманітарної та міжнародної технічної допомоги від іноземних держав на суму 10241,6 млн грн, у тому числі: 2014 році – 426,2 млн грн, 2015 році – 1696,1 млн грн, 2016 році – 2083,8 млн грн, 2017 році – 2679,8 млн грн, 2018 році – 3355,7 млн грн. [40]

Але все ж таки слід зауважити, що на сьогодні ЗСУ мають основну частину ОВТ, що залишились ще після розпаду СРСР, значна частина цих озброєнь вимагає модернізації або заміни. На думку експертів [42-44], через 5–10 років багато зразків ОВТ, якими оснащені зараз ЗСУ, стануть непридатними для використання.

Ще на початку 1990-х років Україна повинна була прийняти стратегічні рішення, які ОВТ необхідні для ЗСУ, що потрібно модернізувати та ремонтувати, а що можливо законсервувати, передати в народне господарство або реалізувати як залишки. Зазначене необхідно було здійснювати комплексно, виходячи з національних інтересів України. Проте через тривалу відсутність відповідного державного механізму потенціал безпеки України перетворився на потенціал небезпеки.

Як стверджують фахівці [45], поточний рівень матеріального забезпечення та нинішніх обсягів фінансування дасть ЗСУ змогу лише продовжувати модернізацію й ремонт старих зразків радянської техніки з подальшим введенням її в експлуатацію, аби максимально забезпечити підрозділи в районі проведення операції об'єднаних сил (ООС). А розвиток нових зразків буде незначним.

Аналіз співвідношення витрат МОУ з витратами де-яких країн НАТО, у тому числі на розвиток, закупівлю, модернізацію та ремонт ОВТ, було проведене автором в одному з попередніх досліджень [46]. У ході проведеного дослідження було встановлено, що для держави, яка втягнута в "гібридну" агресію співвідношення абсолютних показників є не співставним з провідними країнами НАТО, а також для розвитку та створення нових зразків ОВТ фінансово-економічне забезпечення даної сфери є недостатнім. За таких умов фінансово-економічного забезпечення системи державних оборонних закупівель особливого значення набуває пошук та залучення додаткових до бюджетних асигнувань джерел фінансування.

Одним з шляхів вирішення зазначеної проблеми може стати створення механізму часткового фінансування робіт з розробки та створення ОВТ за рахунок ДПП. В свою чергу, розвиток ДПП може сприяти залученню приватного капіталу до ОПК України, що, у свою чергу, покликано допомогти в забезпеченні ЗСУ та інших військових формувань у необхідній кількості сучасними видами ОВТ та, як наслідок, забезпечити належний рівень обороноздатності держави.

Для прийняття обґрунтованих рішень під час здійснення державних оборонних закупівель необхідна достовірна і оперативна інформація маркетингового, виробничо-технологічного, фінансово-економічного та юридичного характеру. Дана інформація повинна використовуватися при організації закупівельних процесів, підготовці та укладанні державних контрактів, а також для забезпечення діяльності організаційних структур, які забезпечують функціонування системи державних оборонних закупівель. Тому для успішного функціонування організаційно-економічного механізму системи державних закупівель необхідне розвинене *інформаційне забезпечення*.

Інформаційна складова організаційно-економічного механізму може розглядатися як комплекс заходів, спрямованих на забезпечення суб'єктів системи державних оборонних закупівель різних рівнів необхідною інформацією та вирішення наступних завдань: зниження ступеню невизначеності для учасників процесу закупівель з метою зменшити ризик, що виникає від неповноти інформації; забезпечення повноти та своєчасності надходження даних щодо стану процесів, які відбуваються у системі оборонних закупівель та реалізації принципів відкритості та прозорості як дієвих механізмів запобігання корупції.

Найбільший ефект від використання сучасних інформаційних технологій може бути отриманий тільки при розробці *аналітичного забезпечення* закупівельної діяльності для забезпечення оборонних потреб, що враховує зміну управлінських завдань під час її здійснення. Володіння аналітичними навичками дозволяє в умовах ринкової економіки не тільки строго виконувати директивні вказівки, а й оцінювати різні варіанти, вміти вибирати оптимальні рішення. Це обумовлює необхідність розробки аналітичного забезпечення організаційно-економічного механізму системи державних оборонних закупівель.

Всі етапи (елементи) процесу закупівельних процесів, а саме: прогнозування та планування закупівель, регламентування та проведення закупівельних процедур, формування та виконання державного контракту, а також контроль зазначених процедур та виконання контракту; повинні бути охоплені детально розробленим *методичним забезпеченням*, яке регламентує широке коло питань від визначення орієнтовної ціни контракту на стадії планування, розробки методичного апарату проведення торгів, визначення переможця, встановлення ціни державного контракту на стадіях проведення закупівельних процедур та підписання контрактів та відповідно до методичного забезпечення контрольних дій.

Методичне забезпечення організаційно-економічного механізму функціонування системи державних оборонних закупівель повинно відповідати таким вимогам: мати здатність до розвитку в результаті вдосконалення методів аналізу та оцінки; забезпечувати дослідження, аналіз і оцінку ефективності об'єктів управління різного призначення, а також максимальне розмаїття можливостей, необхідних для вирішення знову виникаючих задач; своєчасно готувати обґрунтовані рекомендації для осіб, які приймають рішення. Ключовим елементом методичного забезпечення є цінова політика, яка є базою економічних взаємовідносин між замовниками та виконавцями оборонного замовлення. Починаючи від орієнтовної ціни на стадії планування та закінчуючи закупівельною ціною державних контрактів ДООЗ, предмет яких становить державну таємницю або не створює конкурентного середовища. Слід зазначити, що діюча на даний час, методика за якою обраховуються контрактні ціни зазначеної категорії обмежує прибуток підприємств (виконавців ДООЗ). При цьому реальне економічне становище виробника, його залежність від обсягів замовлень оборонної продукції не враховуються.

Важливим елементом механізму функціонування системи державних оборонних закупівель є його *технологічне забезпечення*. Це обумовлено тим, що специфіка функціонування ринку товарів і послуг військового призначення передбачає цілеспрямоване та активне втручання держави, застосування нею різних методів і форм регулювання військового попиту та пропозиції. Розглядаючи особливості технологічного забезпечення процесів державних оборонних закупівель, необхідно зауважити на особливостях самих оборонних закупівель, які пов'язані з високою монополізацією ринку оборонної продукції та наявністю державної таємниці у предметі певної частки оборонних закупівель.

В свою чергу, варто зауважити, що зміни, які відбулися останнім часом у підходах до здійснення закупівель вказали на можливість застосування електронної системи закупівель для проведення закупівель товарів оборонного призначення. Переваги електронної системи закупівель це: очевидна економія бюджетних коштів на організацію та проведення торгів, прозорість і відкритість процесу закупівель, рівні права всіх постачальників товарів, робіт і послуг, можливість участі в торгах з будь-якої точки світу, високий рівень безпеки і захисту завдяки застосуванню засобів електронного цифрового підпису. Хоча варто зауважити, що зазначена система не виключає можливості попередньої змови замовника та постачальників.

Так, проєкт закону України "Про оборонні закупівлі" передбачає застосування двох процедур, а саме: торгів з обмеженою участю та спрощених торгів із застосуванням електронної системи закупівель. Торги з обмеженою участю – процедура, яка застосовується у разі потреби попередньої перевірки кваліфікації учасників шляхом проведення кваліфікаційного відбору, процедура проводиться у два етапи. Спрощені торги із застосуванням електронної системи закупівель – це процедура, що застосовується державним замовником під час дії особливого періоду в Україні або у період введення надзвичайного стану, або у період проведення антитерористичної операції (операції об'єднаних сил), чи у період здійснення заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації у Донецькій та Луганській областях, у разі якщо відомості про закупівлю товарів, робіт і послуг для гарантованого забезпечення потреб безпеки і оборони не становлять державної таємниці.

У відповідності до проєкту закону "Про оборонні закупівлі" планується застосування електронного реєстру постачальників – це централізована база даних з інформацією про постачальників для сил оборони – як озброєння та військової техніки, так і інших категорій товарів, робіт або послуг для потреб оборони. Зазначений електронний реєстр має адмініструвати Міністерство розвитку економіки, торгівлі і сільського господарства України, а його мета – забезпечити простий та прозорий доступ підприємств до реєстру, а також бути попереднім кваліфікаційним інструментом у процедурах закупівель [47].

Винятково важливий елемент організаційно-економічного механізму функціонування системи державних оборонних закупівель є *кадрове забезпечення*. Питання підготовки кадрів є на сьогоднішній день

дуже актуальними, так як від фахівців, що займаються проведенням оборонних закупівель, потрібні знання в області військової економіки, військово-економічного аналізу, нормативно-правової бази, яка стосується ДОЗ та усього процесу здійснення оборонних закупівель, взаємозв'язків між макроекономікою та мікроекономікою, а також правова і висока професійна підготовка. Вартим уваги є досвід США із створенням окремого університету з підготовки фахівців у сфері оборонних закупівель [48], створення якого дозволить підійти комплексно до підготовки фахівців галузі⁶.

Особливої уваги потребує розгляд *підсистеми внутрішнього і зовнішнього контролю та аудиту*, яка функціонує у складі системи державних оборонних закупівель на рівні МОУ. Так, систему державного фінансового контролю (ДФК) України можливо розглядати на трьох рівнях її реалізації, а саме: на найвищому рівні, де здійснюється централізований зовнішній контроль (щодо витрачання коштів, які виділяються на проведення державних оборонних закупівель усіма замовниками ДОЗ) та аудит від імені Парламенту (Рахунковою палатою (РП) як вищим органом державного фінансового контролю та аудиту) і централізований внутрішній контроль та аудит від імені Уряду (Міністерством фінансів, Державною казначейською службою, Державною аудиторською службою, та іншими органами), органи контролю централізованого рівня, були розглянуті автором у попередньому дослідженні [1]; на другому рівні функціонують децентралізовані підрозділи внутрішнього аудиту, які оцінюють ефективність системи внутрішнього контролю та надають рекомендації щодо її удосконалення.

Необхідно зазначити, що основним (базовим) рівнем є система внутрішнього контролю, яка запроваджена відповідним керівником (відомства, установи, підприємства чи організації). Слід зауважити зазначити, що підрозділи внутрішнього аудиту та внутрішнього контролю, базуючись на відповідальності та підзвітності керівника (управлінця) організації будь-якого рівня, у сукупності з центральним підрозділом гармонізації внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту (який функціонує у складі Міністерства фінансів), і являють собою систему державного внутрішнього фінансового контролю (ДФК) європейського зразка, якої Україна має досягти в результаті реформування.

Наразі, як вже згадувалось вище, система ДВФК України реформується. Реформування відбувається у відповідності до Європейської концепції державного внутрішнього фінансового контролю⁷ [49], базуючись серед іншого на Стратегії сталого розвитку “Україна–2020”, Середньостроковому плані пріоритетних дій Уряду до 2020 року, Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017–2020 роки та плану заходів з її реалізації, Концепції реалізації державної політики у сфері реформування системи державного фінансового контролю до 2020 року та низки інших базових нормативно-правових актів щодо внутрішнього контролю та аудиту.

Основу реформування системи ДВФК складає імплементація системи ризик-орієнтованого внутрішнього контролю поряд з незалежно функціонуючою системою внутрішнього аудиту, яка покликана вдосконалити існуючу систему контрольних процедур, в основі яких, переважно, використовувались методи наступного контролю, тобто контрольна функція реалізувалась через констатацію факту зловживання, або того, чи іншого порушення та розміру нанесених державі збитків за результатами проведеної діяльності [50]. Тобто наразі можемо спостерігати становлення системи яка направлена на створення запобіжників (попередження, зниження ризикової діяльності тощо) у системі управління керівників будь-якого рівня щодо недопущення неефективного використання коштів та взагалі неефективного управління, шляхом ідентифікації та оцінки ризиків в управлінській діяльності.

В МОУ вже проведено низку заходів з формування нової ідеології відомчого внутрішнього контролю заснованого на принципах ризик-менеджменту та наразі МОУ функціонує структура системи внутрішнього контролю та аудиту, яка базується на відповідальності, щодо організації вказаної системи, керівників усіх рівнів управління ЗСУ та МОУ. Так: керівники органів військового управління (підрозділів МО та ГШ) організують внутрішній контроль у своїх органах, координують внутрішній контроль у підпорядкованих установах, здійснюють його періодичну оцінку; у підпорядкуванні керівників знаходяться менеджери з внутрішнього контролю, які несуть відповідальність за інформування керівника про стан функціонування внутрішнього контролю та управління ризиками в установі; координатор внутрішнього контролю (підрозділ внутрішнього контролю органу військового управління – організується на рівні командувань окремих родів військ (сил), оперативних (повітряних) командувань та ГШ ЗСУ), який здійснює координацію роботи з питань функціонування та моніторингу внутрішнього контролю у підпорядкованих установах; ПІ МОУ, в свою чергу, організовує заходи з впровадження внутрішнього контролю та управління ризиками у системі МОУ, перевіряє стан організації внутрішнього контролю та звітує до МФУ; а також ДВА МОУ, який разом з територіальними управліннями внутрішнього аудиту (які перебувають у його підпорядкуванні) здійснює оцінку стану внутрішнього контролю у системі МОУ та ЗСУ про що звітує Міністру оборони України; Міністр оборони України організовує внутрішній контроль в апараті МОУ та забезпечує його здійснення в системі МОУ; а

⁶ основне завдання Університету – 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

⁷ зазначена концепція передбачена у посібнику Європейської Комісії “Державний внутрішній фінансовий контроль” (Orange Book)

Головнокомандувач Збройних Сил України організовує внутрішній контроль та управління ризиками у ЗСУ [51-53].

Враховуючи особливості державних оборонних закупівель (в рамках ДОЗ) та важливість зазначених закупівель на загальнонаціональному рівні, усі процедури та процеси, які з ними пов'язані отримують пильну увагу з боку РП, як органу державного зовнішнього фінансового контролю, який функціонує незалежно та підзвітний Верховній Раді України. РП проводить фінансові аудити, аудити ефективності серед іншого щодо виконання державних цільових програм, державного замовлення та здійснення закупівель за рахунок коштів державного бюджету, стану внутрішнього контролю розпорядників коштів державного бюджету. Враховуючи закритість МОУ; велику кількість оборонних закупівель, предмет, яких містить відомості з державної таємниці; а також значну кількість корупційних скандалів навколо закупівель ДОЗ роль зовнішнього контролю є особливо важливою.

Необхідно зазначити, що проблеми підвищення ефективності використання державних коштів під час здійснення державних оборонних закупівель разом з питаннями запобігання корупційним ризикам у ході проведення зазначених закупівель зумовлюють необхідність переосмислення низки фундаментальних теоретичних підходів контролю та обґрунтування нової довгострокової політики контролю у системі державних оборонних закупівель.

Варто зауважити, що робота організаційно-економічного механізму функціонування системи державних оборонних закупівель характеризується тісною взаємодією його структурних елементів. Зміна одного з них, як правило, тягне за собою зміну інших. Механізм функціонування системи державних оборонних закупівель не є статичним утворенням. Його розвиток відбувається під впливом науково-технічного прогресу, політичної та економічної ситуації в країні та за її межами, динаміки, масштабів і якісного рівня розвитку виробництва продукції оборонного призначення, інтенсивності процесу переозброєння, і фінансово-економічних можливостей досягнення військово-політичних цілей країни, а також ряду інших зовнішніх і внутрішніх факторів.

Висновки. У статті проаналізовано сучасний стан організаційно-економічного механізму функціонування системи державних оборонних закупівель України та виявлено ряд проблемних питань.

Так, проведений аналіз надав можливість встановити, що:

система нормативно-правового забезпечення державних оборонних закупівель потребує вдосконалення з ряду питань, а саме: планування та корегування ДОЗу; регламентації відбору постачальників та підвищення кваліфікації уповноважених осіб; методики ціноутворення на оборонну продукцію, предмет якої містить відомості з державної таємниці; офсетної діяльності під час імпорту продукції оборонного призначення; а також системи контролю під час усього процесу здійснення державних оборонних закупівель;

організаційна структура органів системи державних оборонних закупівель досить розгалужена, вказана структура механізму на рівнем прийняття рішень має трирівневу побудову: макро- (загальнодержавний), мезо- (рівень окремого державного замовника, тобто відомчий) і мікрорівень (рівень окремого суб'єкта управління). Зазначена структура характеризується високим рівнем централізації прийняття управлінських рішень та недостатнім впливом окремих замовників як рівня окремого відомства (міністерства), так і відповідно рівня окремого суб'єкта управління (господарювання), при цьому рівень впливу останніх незначний;

виконавці державних оборонних закупівель, в обличчі Концерну, мають недостатньо впорядковану систему управління та ряд проблем функціонування, які потребують негайного вирішення. У подальшому можливо дослідити такі шляхи підвищення рівня ефективності управління підприємствами Концерну як часткова децентралізація управління оборонною промисловістю та зміна організаційної форми підприємств Концерну;

система фінансово-економічного забезпечення механізму функціонування державних оборонних закупівель хоча і характеризується збільшенням видатків на проведення зазначених закупівель за останні п'ять років є все ж таки недостатньою для масштабного переозброєння ЗСУ та потребує пошуку додаткових джерел фінансування. Як одне з можливих джерел фінансування вказаної сфери можливо розглянути залучення ДПП у сферу ОПК;

системи інформаційного, аналітичного та методичного забезпечення механізму функціонування державних оборонних закупівель є особливо тісно пов'язаними оскільки є підтримуючими у прийнятті рішень. Інформаційна складова знижує ступень невизначеності інформаційного поля для учасників закупівельних процесів щодо стану зазначених процесів, а при розробці відповідного аналітичного та методичного забезпечення досягається найбільший ефект від використання сучасних інформаційних технологій;

вдосконалення потребує методичне забезпечення усіх етапів (елементів) закупівельних процесів, а саме: прогнозування та планування закупівель, регламентування та проведення закупівельних процедур, формування та виконання державного контракту, а також контроль закупівельних процедур і виконання контракту, особливої уваги заслуговує методичне забезпечення ціноутворення на оборонну продукцію;

технологічне забезпечення системи державних оборонних закупівель дозволяє прискорити, спростити та зробити процедури закупівель більш прозорими та відкритими;

кадрове забезпечення формує стрижень прийняття рішень, оскільки належна професійна підготовка, особисті якості та навички є базовою передумовою для прийняття належних рішень на всіх рівнях системи державних оборонних закупівель, а тому навчання фахівців із закупівельних процедур варто виокремити в окрему галузеву підготовку при кожному замовнику ДОЗ;

система державного фінансового контролю України зараз знаходиться на стадії реформування з метою створення внутрішнього контролю заснованого на принципах ризик-менеджменту, що дозволить створити систему, яка налаштована на попередження порушень. Тому у розрізі функціонування системи державних оборонних закупівель надзвичайно важливим є постійна ідентифікація, оцінка факторів, які створюють ризики у зазначеній системі, створення належних заходів з реагування на виявлені ризики та моніторинг;

наявність високих корупційних ризиків у процесах державних оборонних закупівель призводить до необхідності переосмислення теоретичних підходів контролю та обґрунтування нової довгострокової політики контролю у системі зазначених закупівель.

Проведений аналіз у подальших дослідженнях може стати основою для вивчення механізму управління системою державних оборонних закупівель України, а також шляхів урегулювання піднятих проблемних питань.

Список літератури.

1. Голота О. П. Система державних оборонних закупівель України: теоретичний аспект. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7788> (дата звернення: 08.05.2020). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.72
2. Спицнадель В. Н. Основы системного анализа: учебное пособие. Спб. : Бизнес-пресс, 2000. 326 с.
3. Зміст, стан та властивості системи. URL: https://pidruchniki.com/83626/menedzhment/zmist_stan_vlastivosti_sistemi (дата звернення: 08.05.2020).
4. Голота О. П. Нормативно-правове забезпечення як підсистема організаційно-економічного механізму функціонування системи державних оборонних закупівель. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7882> (дата звернення: 29.05.2020). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.67
5. Про публічні закупівлі : Закон України від 25 грудня 2015 року № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#n1357> (дата звернення 28.04.2020).
6. Про особливості здійснення закупівель товарів, робіт і послуг для гарантованого забезпечення потреб оборони : Закон України від 12.05.2016 № 1356-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1356-19> (дата звернення 23.03.2020).
7. Про державне оборонне замовлення : Закон України від 3.03.1999 № 464-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/464-14> (дата звернення 25.03.2020).
8. Про затвердження Інструкції з порядку планування, формування, виконання та коригування державного оборонного замовлення у Міністерстві оборони України та Збройних Силах України : наказ Міністерства оборони України від 15.09.2014 № 646. URL: https://www.mil.gov.ua/content/other/MOU646_2014.pdf (дата звернення 30.04.2020).
9. Про затвердження Положення про Департамент військово-технічної політики, розвитку озброєння та військової техніки : наказ Міністерства оборони України від 5 червня 2019 року № 281. URL: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/281_2019.PDF (дата звернення 16.05.2020).
10. Центральний науково-дослідний інститут озброєння та військової техніки Збройних Сил України. URL: <https://www.mil.gov.ua/ministry/struktura-aparatu-ministerstva/czentralnij-naukovo-doslidnij-institut-ozbroennya-ta-vijskovoi-tehniki-zbrojnih-sil-ukraini.html> (дата звернення 30.05.2020)
11. Про затвердження Положення про Департамент фінансів Міністерства оборони України : наказ Міністерства оборони України від 17 травня 2019 року № 242. URL: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/mou_242.pdf (дата звернення 30.05.2020).
12. Положення про Юридичний департамент Міністерства оборони України : наказ Міністерства оборони України від 16.05.2016 № 259. URL: https://www.mil.gov.ua/content/gsc_orders/MOU2016_259.pdf (дата звернення 17.05.2020).
13. Про організацію розподілу бюджетних асигнувань і централізованої оплати в Міністерстві оборони України : наказ Міністра оборони України від 31.12.2016 № 757 (зі змінами та доповненнями внесеними наказами МОУ від 31.03.2017 № 200, від 20.12.2017 № 686, від 03.05.2018 № 195, від 27.03.2019 № 130, від 22 жовтня 2019 року № 544). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MUS29790> (дата звернення 30.05.2020).
14. Должно ли государство регулировать военный экспорт. URL: <http://opk.com.ua/%d0%b4%d0%be%d0%bb%d0%b6%d0%bd%d0%be-%d0%bb%d0%b8-%d0%b3%d0%be%d1%81%d1%83%d0%b4%d0%b0%d1%80%d1%81%d1%82%d0%b2%d0%be-%d1%80%d0%b5%d0%b3%d1%83%d0%bb%d0%b8%d1%80%d0%be%d0%b2%d0%b0%d1%82%d1%8c-%d0%b2/> (дата звернення 30.05.2020).
15. Деякі питання Державного концерну “Укроборонпром” : постанова Кабінету Міністрів України від 31.08.2011 № 993. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993-2011-%D0%BF> (дата звернення 30.05.2020).
16. Заместитель гендиректора госконцерна Р. Бондар: Укроборонпром должен быть ликвидирован в результате реформы. URL: <http://opk.com.ua/%d0%b7%d0%b0%d0%bc%d0%b5%d1%81%d1%82%d0%b8%d1%82%d0%b5%d0%bb%d1%8c-%d0%b3%d0%b5%d0%bd%d0%b4%d0%b8%d1%80%d0%b5%d0%ba%d1%82%d0%be%d1%80%d0%b0->

- [%d0%b3%d0%be%d1%81%d0%ba%d0%be%d0%bd%d1%86%d0%b5%d1%80%d0%bd/](#) (дата звернення 07.06.2020)
17. Офіційний сайт Державного концерну Укроборонпром. Структура. URL: <https://ukroboronprom.com.ua/uk/category/struktura?industry=160> (дата звернення 09.06.2020)
18. Должно ли государство регулировать военный экспорт. URL: <http://opk.com.ua/%d0%b4%d0%be%d0%bb%d0%b6%d0%bd%d0%be-%d0%bb%d0%b8-%d0%b3%d0%be%d1%81%d1%83%d0%b4%d0%b0%d1%80%d1%81%d1%82%d0%b2%d0%be-%d1%80%d0%b5%d0%b3%d1%83%d0%bb%d0%b8%d1%80%d0%be%d0%b2%d0%b0%d1%82%d1%8c-%d0%b2/> (дата звернення 09.06.2020).
19. Про заходи щодо підвищення ефективності діяльності оборонно-промислового комплексу України : указу Президента України від 28.12.2010 № 1245/2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1245/2010> (дата звернення 09.06.2020).
20. Конституція України прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року, зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення 27.04.2020).
21. Про Кабінет Міністрів України : Закон України 27.02.2014 № 794-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18> (дата звернення 30.05.2020).
22. Про особливості управління об'єктами державної власності в оборонно-промисловому комплексі : закон України від 16.06.2011 № 3531-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3531-17> (дата звернення 30.05.2020).
23. Про ліквідацію урядових органів : постанова Кабінету Міністрів України від 28.03.2011 № 346. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/346-2011-%D0%BF/ed20120307> (дата звернення 30.05.2020).
24. Про утворення Державного концерну "Укроборонпром" : постанова Кабінету Міністрів України від 29.12.2010 № 1221. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1221-2010-%D0%BF#Text> (дата звернення 30.05.2020).
25. Плахута В. Історія утворення ДК "УкрОборонПром". Співвідношення з стандартами НАТО? URL: <https://blog.liga.net/user/vplakhuta/article/32614> (дата звернення 29.05.2020).
26. Бадрак В. Фундаментальна реформа ОПК. Мрії збуваються? *Дзеркало тижня. Україна*. 2020. № 1288 (28 березня – 4 квітня). URL: https://m.dt.ua/internal/fundamentalna-reforma-opk-mriyi-zbuvayutsya-349684_.html (дата звернення 08.06.2020).
27. Рішення Ради національної безпеки та оборони України від 18 лютого 2020 року "Про основні показники державного оборонного замовлення на 2020 рік та 2021, 2022 роки" : Указ Президента України від 27.02.2020 № 59/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0001525-20> (дата звернення 28.04.2020).
28. Секретар РНБО України О. Данілов презентував концепцію формування та реалізації військово-промислової політики в рамках виконання рішення РНБО України. URL: <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Diialnist/4612.html> (дата звернення 28.05.2020).
29. Яровий В. Г. Досвід реформування оборонно-промислового комплексу Російської Федерації на межі тисячоліть. *Військово-науковий вісник*. 2008. № 10. С. 252-265. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/vnv_2008_10_22.pdf (дата звернення 08.06.2020).
30. Сальнікова О. Ф., Ситник Г. П. Тенденції розвитку оборонно-промислового комплексу провідних країн світу. *Аспекти публічного управління*. 2014. № 9-10 (11-12) вересень-жовтень. С. 56-65. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/117/117> (дата звернення 09.06.2020)
31. Ковбаса Н. А. Международный опыт становления оборонно-промышленного комплекса и возможности его заимствования в целях обеспечения военно-экономической безопасности России. *Транспортное дело России*. 2010. № 7. С. 122-125. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnyy-opyt-stanovleniya-oboronno-promyshlennogo-kompleksa-i-vozmozhnosti-ego-zaimstvovaniya-v-tselyah-obespecheniya-voenno> (дата звернення: 10.06.2020).
32. Голота О. П. Підходи до формування та управління системою державних закупівель для потреб оборони на прикладі міністерств США та Великобританії. *Journal of Scientific Papers "Social Development and Security"*. 2019. 9(5). С. 28-57. URL: <https://paperssds.eu/index.php/JSPSDS/article/view/140/151> (дата звернення 09.06.2020). DOI: <http://doi.org/10.33445/sds.2019.9.5.3>
33. Козак І. Онтологічне моделювання інформаційних систем віртуальних організацій. К.: КНЕУ. 2010. 237 с.
34. Держстат України. Економічні та фінансові показники. Національні рахунки (ВВП). Валовий внутрішній продукт (у поточних цінах, млн. грн) без урахування тимчасово окупованої території АР Крим та м. Севастополя. Дані за 2010-2015 рр. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/nr/nr2010_2014_u.htm (дата звернення 08.06.2020).
35. Держстат України. Економічні та фінансові показники. Національні рахунки (ВВП). Валовий внутрішній продукт (у поточних цінах, млн. грн) без урахування тимчасово окупованої території АР Крим та м. Севастополя. Данні за 2016-2020 рр. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/nr/nr2016_2020_u.htm (дата звернення 08.06.2020).

36. Біла книга – 2014. Збройні Сили України. Київ: Міністерство оборони України, 2015. 84 с. URL: http://www.mil.gov.ua/content/files/whitebook/WB_2014.pdf (дата звернення: 18.05.2020).
37. Біла книга – 2015. Збройні Сили України. Київ: Міністерство оборони України, 2016. 104 с. URL: http://www.mil.gov.ua/content/files/whitebook/WB_2015.pdf (дата звернення: 18.05.2020).
38. Біла книга – 2016. Збройні Сили України. Київ: Міністерство оборони України, 2017. 112 с. URL: http://www.mil.gov.ua/content/files/whitebook/WB_2016.pdf (дата звернення: 18.05.2020).
39. Біла книга – 2017. Збройні Сили України. Київ: Міністерство оборони України, 2018. 152 с. URL: <http://www.mil.gov.ua/content/files/whitebook/WB-2017.pdf> (дата звернення: 18.05.2020).
40. Біла книга – 2018. Збройні Сили України. Київ: Міністерство оборони України, 2019. 171 с. URL: <http://www.mil.gov.ua/content/files/whitebook/WB-2018.pdf> (дата звернення 18.05.2020).
41. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют (середній за період). Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/files/AER_CASH.xls (дата звернення 08.06.2020).
42. Проблеми і напрями розвитку Збройних Сил України в сучасних умовах. [Problems and directions of development of the Armed Forces of Ukraine in modern conditions] Київ, НІСД, 2013. 79 с. URL: <http://old2.niss.gov.ua/content/articles/files/ZSU-73823.pdf> (дата звернення 20.05.2020).
43. Чепков І. Б., Борохвостов І. В., Борохвостов В. К., Русевич А. О. Проблеми технічного оснащення Збройних Сил України та шляхи їх розв'язання в сучасних умовах. *Наука і оборона*. 2014. №3. С 43-50. URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/naui0_2014_3_9.pdf (дата звернення 20.05.2020).
44. Регулювання закупівель, експорту/імпорту озброєнь і військової техніки в Україні. Особливості і шляхи удосконалення. Під редакцією Валентина Бадрака. URL: https://ussi.org.ua/wp-content/uploads/2019/06/Badrak_CZDAKR_Dosl.-.docx.pdf (дата звернення 21.05.2020)
45. Чепков І. Б. Актуалізація питань розвитку ОБТ в Україні – сучасний вимір. *Перспективи розвитку озброєння та військової техніки сухопутних військ*: Збірник тез Міжнародної наук.-техн. конф., 17-18 травня 2018 р. Львів, 2018. С. 5-6.
46. Holota, O. (2019). Analysis of the state of financing of the Armed Forces and its impact on the defence acquisition system of arms and military equipment of Ukraine. *VUZF Review*, 4(4), 49-57. <https://doi.org/10.38188/2534-9228.19.4.05> (дата звернення 09.06.2020).
47. Про оборонні закупівлі : проект Закону України від 27.11.2019 № 2398-д. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=67485 (дата звернення 10.06.2020).
48. Defense Acquisition University. About DAU. URL: <https://www.dau.edu/about> (дата звернення 10.06.2020).
49. Практичні вказівки щодо впровадження фінансового управління і контролю та посилення управлінської підзвітності (відповідальності) в органах державної влади України. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/194b0f930df26e6348ba51cfd8c5f3a3.doc> (дата звернення 07.06.2020).
50. Алейников І.; Колесник В.; Мечетенко М.; Серветник Р.; Ткач М.; Лойшина Н. Аналіз терміну “ризик” в контексті перспективного дослідження внутрішнього контролю в системі інформаційно-аналітичного та матеріального забезпечення *Journal of Scientific Papers “Social Development and Security”*. 2020. 10(1). С. 128-142. URL: <https://paperssds.eu/index.php/JSPSDS/article/view/183>. (дата звернення 28.05.2020). <https://doi.org/10.33445/sds.2020.10.1.14>
51. Організація внутрішнього контролю та управління ризиками : методичний посібник. URL: [https://www.mil.gov.ua/content/pdf/vnytr_control/vp%208-00\(01\).01.pdf](https://www.mil.gov.ua/content/pdf/vnytr_control/vp%208-00(01).01.pdf) (дата звернення 29.05.2020).
52. Про затвердження Порядку організації в системі Міністерства оборони України внутрішнього контролю та управління ризиками : наказ Міністерства оборони України від 02.04.2019 № 145. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/mus31836> (дата звернення 07.06.2020).
53. Про затвердження Положення про Департамент внутрішнього аудиту Міністерства оборони України : наказ Міністерства оборони України від 5.06.2019 № 280 (зі змінами і доповненнями, внесеними наказом МОУ від 24.10.2019 № 548). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MUS32062> (дата звернення 07.06.2020).

References.

1. Holota, O. (2020), “Defence procurement (acquisition) system of Ukraine: theoretical aspect”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7788> (Accessed 8 May 2020). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.72
2. Spicnadel', V. N. (2000), *Osnovy sistemnogo analiza : Uchebnoe posobie* [System Analysis Basics : Study Guide], Biznes-press, St. Petersburg, Russian Federation.
3. The site “Navchaljni materialy online (pidruchniki.website)” (2010-2020), “Zmist, stan ta vlastyosti systemy [Content, status and system internals]”, available at: https://pidruchniki.com/83626/menedzhment/zmist_stan_vlastyosti_systemi (Accessed 8 May 2020).
4. Holota, O. (2020), “Regulatory and Legal Framework as a Subsystem of the Organisational and Economic Mechanism of Functioning of the Defence Procurement (Acquisition) System”, *Efektivna ekonomika*,

- [Online], vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7882> (Accessed 29 May 2020). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.67
5. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "On Public Procurement", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19/print> (Accessed 28 April 2020).
 6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2016), The Law of Ukraine "On the Specifics of the Procurement of Goods, Works and Services to Ensure the Secured Provision of the Defence Need", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1356-19> (Accessed 23 March 2020).
 7. The Verkhovna Rada of Ukraine (1999), The Law of Ukraine "On the state defence order", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/464-14> (Accessed 25 March 2020).
 8. Ministry of Defence of Ukraine (2014), "Order of the Ministry of Defence of Ukraine "On approval of Instruction on the Procedure of Planning, Development, Implementation and Adjustment of the State Defence Order in the Ministry of Defence and the Armed Forces of Ukraine"", available at: https://www.mil.gov.ua/content/other/Recommendationson_CBP_120617.pdf. (Accessed 30 April 2020).
 9. Ministry of Defence of Ukraine (2019), "Order of the Ministry of Defence of Ukraine "On approval of Regulations on Department of Military-Technical Policy, Development Of Weapons And Military Equipment"", available at: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/281_2019.PDF (Accessed 16 May 2020).
 10. The official site of the Ministry of Defence of Ukraine (2020) "Central Research Institute of Weapons and Military Equipment of the Armed Forces of Ukraine", available at: <https://www.mil.gov.ua/ministry/struktura-aparatu-ministerstva/centralnij-naukovo-doslidnij-institut-ozbroennya-ta-vijskovoi-tehniki-zbrojnih-sil-ukraini.html> (Accessed 30 May 2020).
 11. Ministry of Defence of Ukraine (2019), "Order of the Ministry of Defence of Ukraine "On approval of Regulations on Department of Finance of the Ministry of Defence of Ukraine"", available at: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/mou_242.pdf (Accessed 30 May 2020).
 12. Ministry of Defence of Ukraine (2016), "Order of the Ministry of Defence of Ukraine "On approval of Regulations on Legal Department of the Ministry of Defence of Ukraine"", available at: https://www.mil.gov.ua/content/gsc_orders/MOU2016_259.pdf (Accessed 17 May 2020).
 13. Ministry of Defence of Ukraine (2016), "Order of the Ministry of Defence of Ukraine " On the organization of the distribution of budget allocations and centralized payment at the Ministry of Defence of Ukraine"", available at: <https://ips.ligazakon.net/document/MUS29790> (Accessed 30 May 2020).
 14. The site of News Agency "Defense-Industrial Courier" (2020) "Should the state regulate military exports?", available at: <http://opk.com.ua/%d0%b4%d0%be%d0%bb%d0%b6%d0%bd%d0%be-%d0%bb%d0%b8-%d0%b3%d0%be%d1%81%d1%83%d0%b4%d0%b0%d1%80%d1%81%d1%82%d0%b2%d0%be-%d1%80%d0%b5%d0%b3%d1%83%d0%bb%d0%b8%d1%80%d0%be%d0%b2%d0%b0%d1%82%d1%8c-%d0%b2/> (Accessed 30 May 2020).
 15. Cabinet of Ministers of Ukraine (2011), "Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "Some issues of the State Concern "Ukroboronprom"", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993-2011-%D0%BF> (Accessed 30 May 2020).
 16. The site of News Agency "Defense-Industrial Courier" (2020) "Deputy General Director of the State Concern R. Bondar: Ukroboronprom should be liquidated as a result of the reform", available at: <http://opk.com.ua/%d0%b7%d0%b0%d0%bc%d0%b5%d1%81%d1%82%d0%b8%d1%82%d0%b5%d0%bb%d1%8c-%d0%b3%d0%b5%d0%bd%d0%b4%d0%b8%d1%80%d0%b5%d0%ba%d1%82%d0%be%d1%80%d0%b0-%d0%b3%d0%be%d1%81%d0%ba%d0%be%d0%bd%d1%86%d0%b5%d1%80%d0%bd/> (Accessed 07 June 2020).
 17. The official site of the State Concern Ukroboronprom (2020) "Structure", available at: <https://ukroboronprom.com.ua/uk/category/struktura?industry=160> (Accessed 09 June 2020).
 18. The site of News Agency "Defense-Industrial Courier" (2020) "Should the state regulate military exports?", available at: <http://opk.com.ua/%d0%b4%d0%be%d0%bb%d0%b6%d0%bd%d0%be-%d0%bb%d0%b8-%d0%b3%d0%be%d1%81%d1%83%d0%b4%d0%b0%d1%80%d1%81%d1%82%d0%b2%d0%be-%d1%80%d0%b5%d0%b3%d1%83%d0%bb%d0%b8%d1%80%d0%be%d0%b2%d0%b0%d1%82%d1%8c-%d0%b2/> (Accessed 07 June 2020).
 19. The President of Ukraine (2010), "Decree of the President of Ukraine "On measures to improve the efficiency of the military-industrial complex of Ukraine"", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1245/2010> (Accessed 09 June 2020).
 20. The Verkhovna Rada of Ukraine (1996), "The Constitution of Ukraine", available at: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (Accessed 27 April 2020).
 21. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine "On the Cabinet of Ministers of Ukraine", available at: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18> (Accessed 30 May 2020).
 22. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine "On peculiarities of state property management in the defense-industrial complex", available at: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3531-17> (Accessed 30 May 2020).
 23. Cabinet of Ministers of Ukraine (2011), "Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On liquidation of government bodies"", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/346-2011-%D0%BF/ed20120307> (Accessed 30 May 2020).

24. Cabinet of Ministers of Ukraine (2010), "Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On establishment of the State Concern "UkrOboronProm"", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1221-2010-%D0%BF#Text> (Accessed 30 May 2020).
25. The site of News Agency "LIGABusinessInform" (2020) "Plakhuta V. History of formation of SC "UkrOboronProm". Correlation with NATO standards?", available at: <https://blog.liga.net/user/vplakhuta/article/32614> (Accessed 29 May 2020).
26. Badrak, V. (2020) "Fundamental reform of the defence industry. Dreams Come True?" *Dzerkalo tyzhnia. Ukraina*, [Online], no. 1288 (28 March – 4 April), available at: https://m.dt.ua/internal/fundamentalna-reforma-opk-mriyi-zbuvayutsya-349684_.html (Accessed 08 June 2020).
27. The President of Ukraine (2020), "Decree of the President of Ukraine "On the main indicators of the state defense order for 2020 and 2021, 2022"", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0001525-20> (Accessed 28 April 2020).
28. The official site of the National Security and Defense Council of Ukraine (2020) "Secretary of the National Security and Defense Council of Ukraine O. Danilov presented the concept of formation and implementation of military-industrial policy in the framework of the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine", available at: <https://www.rmbo.gov.ua/ua/Diialnist/4612.html> (Accessed 28 May 2020).
29. Yarovy, V. H. (2008) "The experience of reforming the defence-industrial complex of the Russian Federation at the turn of the millennium". *Viiskovo-naukovyi visnyk*, No. 10, P. 252-265, available at: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/vnv_2008_10_22.pdf (Accessed on 08 June 2020).
30. Salnikova, O. F. & Sytnyk, H. P. (2014) "Tendencies of development of defensive-industrial complex of lead nations of the world", *Public Administration Aspects*, [Online], Vol. 2 No. 9-10, P. 56-65, available at: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/117/117> (Accessed on 09 June 2020) <https://doi.org/10.15421/151468>
31. Kovbasa, N. (2010) "The International Experience of Formation of a Military Industrial Complex and Possibility of its Loan with a View of Maintenance of Military-Economic Safety of Russia", *Transportnoe delo Rossii*, no. 7, pp. 122-125, available on: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnyy-opyt-stanovleniya-oboronno-promyshlennogo-kompleksa-i-vozmozhnosti-ego-zaimstvovaniya-v-tselyah-obespecheniya-voenno> (Accessed on 10 June 2020).
32. Holota, O. (2019). 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. *Journal of Scientific Papers "Social Development and Security"*, [Online], 9(5), 28-57, available at: <https://paperssds.eu/index.php/JSPSDS/article/view/140/151> (Accessed 09 June 2020). DOI: <http://doi.org/10.33445/sds.2019.9.5.3>
33. Kozak, I. (2010) *Ontologichne modeliuvannia informatsiinykh system virtualnykh orhanizatsii* [Ontological modelling of information systems of virtual organisations] KNEU, Kyiv, Ukraine.
34. The official site of the State Statistics Service of Ukraine (1998-2019) "Economic and financial indicators. National Accounts (GDP). Gross domestic product (at current prices, UAH million) excluding the temporarily occupied territory of the Autonomous Republic of Crimea and the city of Sevastopol. Data for 2010–2015", available at: http://www.ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/nr/nr2010_2014_u.htm (Accessed 08 June 2020).
35. The official site of the State Statistics Service of Ukraine (1998-2019) "Economic and financial indicators. National Accounts (GDP). Gross domestic product (at current prices, UAH million) excluding the temporarily occupied territory of the Autonomous Republic of Crimea and the city of Sevastopol. Data for 2016–2020", available at: http://www.ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/nr/nr2016_2020_u.htm (Accessed 08 June 2020).
36. *Bila knyha – 2014* [White book – 2014] (2015), Zbroini Syly Ukrainy. Kyiv: Ministerstvo oborony Ukrainy, Ukraine, available at: http://www.mil.gov.ua/content/files/whitebook/WB_2014.pdf (Accessed 18 May 2020).
37. *Bila knyha – 2015* [White book – 2015] (2016), Zbroini Syly Ukrainy. Kyiv: Ministerstvo oborony Ukrainy, Ukraine, available at: http://www.mil.gov.ua/content/files/whitebook/WB_2015.pdf (Accessed 18 May 2020).
38. *Bila knyha – 2016* [White book – 2016] (2017), Zbroini Syly Ukrainy. Kyiv: Ministerstvo oborony Ukrainy, Ukraine, available at: http://www.mil.gov.ua/content/files/whitebook/WB_2016.pdf (Accessed 18 May 2020).
39. *Bila knyha – 2017* [White book – 2017] (2018), Zbroini Syly Ukrainy. Kyiv: Ministerstvo oborony Ukrainy, Ukraine, available at: <http://www.mil.gov.ua/content/files/whitebook/WB-2017.pdf> (Accessed 18 May 2020).
40. *Bila knyha – 2018* [White book – 2018] (2019), Zbroini Syly Ukrainy. Kyiv: Ministerstvo oborony Ukrainy, Ukraine, available at: <http://www.mil.gov.ua/content/files/whitebook/WB-2018.pdf> (Accessed 18 May 2020).
41. The official site of the National Bank of Ukraine (1991–2020) "The official exchange rate of UAH against foreign currencies (average for the period). National Bank of Ukraine", available at: https://bank.gov.ua/files/AER_CASH.xls (Accessed 08 June 2020).
42. *Problemy i napriamy rozvytku Zbroinykh Syl Ukrainy v suchasnykh umovakh*. [Problems and directions of development of the Armed Forces of Ukraine in modern conditions], (2013), Kyiv: NISS, Ukraine, available at: <http://old2.niss.gov.ua/content/articles/files/ZSU-73823.pdf> (Accessed 20 May 2020).
43. Chepkov, I. B. Borokhvostov, I. V. Borokhvostov, V. K. & Rusevych A. O. (2014) "Problems of technical equipment of the Armed Forces of Ukraine and ways to solve them in modern conditions", *Nauka i oborona*.

No. 3., P. 43-50, available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/naui_2014_3_9.pdf (Accessed 20 May 2020).

44. The official site of the Ukrainian Security Studies Institute (2020) "Regulation of procurement, export / import of weapons and military equipment in Ukraine. Features and ways to improve. Edited by Valentin Badrak", available at: https://ussi.org.ua/wp-content/uploads/2019/06/Badrak_CZDAKR_Dosl.-docx.pdf (дата Accessed 21 May 2020)

45. Chepkov, I. B. (2018) "Update on the development of weapons and military equipment in Ukraine – a modern dimension". *Perspektyvy rozvytku ozbrojennja ta vijsjkovoji tekhniky sukhoputnykh vijsjk: Zbirnyk tez* [Prospects for the development of armaments and military equipment of the land forces: Collection of abstracts]; Mizhnarodna naukovo-tehnicna konferencija [International scientific and technical conference], L'viv, Ukraine, 17-18 May, P. 5-6.

46. Holota, O. (2019), "Analysis of the state of financing of the Armed Forces and its impact on the defence acquisition system of arms and military equipment of Ukraine", [Online], *VUZF Review*, 4(4), 49-57, available at: <https://doi.org/10.38188/2534-9228.19.4.05> (Accessed 09 June 2020).

47. The Verkhovna Rada of Ukraine (2019), The Draft of the Law of Ukraine "On the Defence Procurement", available at: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=67485 (Accessed 10 June 2020).

48. The official site of the Defense Acquisition University (2020), "About DAU", available at: <https://www.dau.edu/about> (Accessed 10 June 2020).

49. The official site of the Ministry of Finance of Ukraine (2020), "Practical guidelines for the implementation of financial management and control and strengthening of managerial accountability (responsibility) in public authorities of Ukraine", available at: <https://mof.gov.ua/storage/files/194b0f930df26e6348ba51cfd8c5f3a3.doc> (Accessed 07 June 2020).

50. Alienykov, I., KolesnykV., Mykhailo , M., Servetnyk , R., Tkach , M., & Loishyna , N. (2020), "Analysis of the term "risk" in the context of a prospective study of internal control in the system of information-analytical and material support", [Online], *Journal of Scientific Papers "Social Development and Security"*, 10(1), 128-142, available at: <https://paperssds.eu/index.php/JSPSDS/article/view/183> (Accessed on 28 May 2020) <https://doi.org/10.33445/sds.2020.10.1.14>

51. The official site of the Ministry of Defence of Ukraine (2020) "Organization of internal control and risk management: handbook", available at: [https://www.mil.gov.ua/content/pdf/vnytr_control/vp%208-00\(01\).01.pdf](https://www.mil.gov.ua/content/pdf/vnytr_control/vp%208-00(01).01.pdf) (Accessed 29 May 2020).

52. Ministry of Defence of Ukraine (2019), "Order of the Ministry of Defence of Ukraine "On approval of the organization in the Ministry of Defence of Ukraine's internal control and risk management"", available at: <https://ips.ligazakon.net/document/mus31836> (Accessed 07 June 2020).

53. Ministry of Defence of Ukraine (2019), "Order of the Ministry of Defence of Ukraine "On approval of the Regulations on the Internal Audit Department of the Ministry of Defence of Ukraine"", available at: <https://ips.ligazakon.net/document/MUS32062> (Accessed 07 June 2020).

Стаття надійшла до редакції 20.06.2020 р.