

***Програма Професійного Розвитку під егідою НАТО
Семінар зі стратегічного планування***

24 вересня 2019

**Бюджет/еквівалент повної зайнятості та
логістика**

***Взаємозв'язок між бюджетом та матеріально-технічною базою (логістикою)
та опора на внутрішній контроль для пом'якшення потенційних оперативних
та фінансових ризиків***

**(Роберт) Стівен Сільверштейн
Старший радник з питань оборони
Офіс оборонного співробітництва
Київ, Україна
Email: silversteinrs@state.gov
+380 93 519 64 22**

Мета брифінгу

- Огляд цілей презентації
- Обґрунтування на основі PPBS - системи планування, програмування і складання бюджету, та опора на внутрішній контроль
- Розуміння бюджетного процесу
- Взаємозв'язок між еквівалентами повної зайнятості (робоча сила) та МТЗ (харчування, житло, обладнання, паливо та озброєння)
- Розуміння поточних процесів закупівель, отримання, розподілу, обліку та використання внутрішнього контролю в майбутньому
 - Еквіваленти повної зайнятості (робоча сила)
 - Харчування
 - Житло
 - Обладнання (речове майно)
 - Паливо
 - Озброєння (напр, необхідне довгострокове бюджетне планування для ведення науково-дослідних робіт)

Огляд цілей презентації

Огляд цілей презентації

- Метою цієї презентації є:
 - показати важливість внутрішнього контролю як для оперативних, так і для фінансових процесів з точки зору концепції PPBS (система планування, програмування і складання бюджету)
 - провести огляд поточного бюджетного процесу та потенційних сфер раціоналізації у процесах разом з областями взаємодії з логістикою для включення фінансової звітності та прогнозування
 - продемонструвати використання еквівалентів повної зайнятості для поточних та майбутніх потреб в робочій силі та взаємозалежність з потребами логістики
 - провести огляд робочої сили та чотирьох класів логістики (харчування, житло, обладнання, паливо та озброєння) з особливим акцентом на:
 - Поточні процеси закупівель, розподілу та використання (на основі обговорення з ключовими учасниками процесів)
 - Потенційні механізми внутрішнього контролю в процесах закупівель, розподілу та використання

Принципи PPBS/ПОС з опорою на програму внутрішнього контролю

Чому опора на внутрішній контроль є суттєвою у процесі планування на основі спроможностей

Чому?

Внутрішній контроль - це механізм, вбудований у фінансові та / або оперативні процеси та процедури, який забезпечує достатню впевненість у тому, що ризики потенційно пом'якшені до того, як стратегічні цілі організації зазнали ворожого / негативного впливу**. Це включає точний, своєчасний та повний облік, моніторинг та звітність фінансової та оперативної інформації в рамках:

Як?

П'ять компонентів внутрішнього контролю

1. Контрольне середовище:

Основа для системи внутрішнього контролю. Забезпечує дисципліну та структуру, щоб допомогти МО досягти своїх стратегічних цілей.

(Наприклад: особи, на яких покладені обов'язки переглядати процеси та процедури).

4. Інформація та комунікація: управління якістю інформації, комунікація персоналу та використання для підтримки системи внутрішнього контролю. *(Наприклад: своєчасне повідомлення про потенційні зони ризику та рекомендації щодо пом'якшення ризиків).*

2. Оцінка ризику: Оцінка ризиків, що стоять перед суб'єктом, оскільки він прагне досягти своїх цілей. Ця оцінка є основою для розробки відповідного реагування на ризик. *(Наприклад: основні процеси та процедури розглядаються на предмет потенційного ризику, а ризики пріоритезуються відповідно до найвищого та найнижчого).*

5. Моніторинг: Управління діяльністю започатковує заходи для оцінки якості роботи протягом якогось часу та належного реагування на результати аудитів та інших перевірок. *(Приклад: планування конкретних аудитів сфер / процесів високого ризику - наприклад, аудит закупівлі палива).*

3. Заходи контролю: Дії, започатковані керівництвом за допомогою політик та процедур, для досягнення цілей та реагування на ризики в системі внутрішнього контролю, що включає в себе інформаційну систему суб'єкта. *(Наприклад: розподіл обов'язків при видачі контракту та оплаті підряднику).*

** Посилання: "Стандарти внутрішнього контролю у федеральному уряді", Рахункова палата уряду Сполучених Штатів, вересень 2014 року - Web Site:

<http://www.gao.gov/assets/670/665712.pdf>

Чому опора на внутрішній контроль є суттєвою у процесі планування на основі спроможностей

Чому?

П'ять компонентів внутрішнього контролю більш детально описані у 17 принципах – Треба використовувати ці компоненти внутрішнього контролю при розгляді, моніторингу та звітуванні про **логістичні** оперативні та фінансові процеси та процедури керівництву МО.

КОМПОНЕНТ (1) - КОНТРОЛЬНЕ СЕРЕДОВИЩЕ:

1. Контролюючий орган та керівництво повинні демонструвати відданість принципам чесності та етичним цінностям. *(Приклад: "Меморандум про налаштованість керівництва", виданий спільно Президентом України та Міністром оборони України для Збройних Сил України).*
2. Контролюючий орган повинен контролювати систему внутрішнього контролю суб'єкта. *(Приклад: створення Аудиторського Комітету з представників Міністерства оборони, Головної інспекції МО та окремих директорів департаментів / командирів).*
3. Керівництво повинне створити організаційну структуру, розподілити відповідальність та делегувати повноваження для досягнення цілей суб'єкта. *(Приклад: профільним експертам слід визначити обов'язки з проведення моніторингу та звітування своєчасно, точно та в повній мірі про основні класи логістики: робоча сила, харчування, одяг, житло, паливо та озброєння щомісяця Аудиторському Комітету).*
4. Керівництво повинне продемонструвати свою зацікавленість брати на роботу, розвивати та утримувати компетентних співробітників. *(Приклад: призначте профільних експертів, які повністю розуміються на фінансових та оперативних процесах для кожного основного класу логістики).*
5. Керівництво повинне оцінювати ефективність (наприклад, закупівлі, розподіл, облік майна, утилізація тощо) та притягати до відповідальності осіб за їхні обов'язки щодо внутрішнього контролю. *(Приклад: показники ефективності щодо витрат мають передбачати мету витрат та позначати департамент, а також осіб, відповідальних за виконання, відповідно до стандартних операційних процедур).*

Чому опора на внутрішній контроль є суттєвою у процесі планування на основі спроможностей

Чому?

П'ять компонентів внутрішнього контролю більш детально описані у 17 принципах – Треба використовувати ці компоненти внутрішнього контролю при розгляді, моніторингу та звітуванні про **логістичні** оперативні та фінансові процеси та процедури керівництву МО.

КОМПОНЕНТ (2) - УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ:

6. Керівництво повинно чітко визначати цілі для того, щоб можна було виявити ризики та окреслити допустимі ризики. ***(Приклад: профільні експерти, призначені до кожного класу логістики, повинні спочатку визначити поточні операційні та фінансові процеси, а опісля по-друге, визначити та пріоритезувати потенційні ризики на основі впливу наслідків та частоти наслідків для визначених стратегічних цілей. Рішення щодо усунення ризику (ів) зважується у порівнянні до витрат на усунення).***
7. Керівництво повинне визначити, проаналізувати та відреагувати на ризики, пов'язані з досягненням визначених (стратегічних) цілей.
8. Керівництво повинне враховувати потенційні можливості шахрайства при виявленні, аналізі та реагуванні на ризики.
9. Керівництво повинне виявляти, аналізувати та реагувати на значні зміни, які можуть вплинути на систему внутрішнього контролю. ***Приклад: Оперативні та фінансові процеси та процедури, а також стратегічні завдання для Міністерства оборони постійно змінюються, і тому перегляд, визначення пріоритетів та усунення операційних та фінансових ризиків є безперервним бізнес-процесом.***

Чому опора на внутрішній контроль є суттєвою у процесі планування на основі спроможностей

Чому?

П'ять компонентів внутрішнього контролю більш детально описані у 17 принципах – Треба використовувати ці компоненти внутрішнього контролю при розгляді, моніторингу та звітуванні про **логістичні** оперативні та фінансові процеси та процедури керівництву МО.

КОМПОНЕНТ (3) - ЗАХОДИ КОНТРОЛЮ:

10. Керівництво повинне розробити контрольні дії/заходи контролю для досягнення цілей та реагування на ризики. *(Приклад: призначені профільні експерти повинні подавати до Аудиторського Комітету МО рекомендації щодо усунення операційних та фінансових ризиків, конкретно пов'язаних з окремими класами логістики, з точки зору вартості нейтралізації ризику та ціни для стратегічних цілей Міністерства оборони, якщо ризик не ліквідувати. Ці рекомендації повинні вказувати етапи та особу, відповідальну за його усунення).*

11. Керівництво повинне розробити інформаційну систему суб'єкта та пов'язані контрольні заходи для досягнення цілей та реагування на ризики. *(Приклад: Кожен вид ЗСУ повинен щомісячно звітувати про свою фінансову та операційну діяльність за логістичним класом у стандартизованому довільному / автоматизованому форматі та використовувати стандартну термінологію та пов'язану аналітику (наприклад, еквіваленти повної зайнятості для робочої сили, стандартні процедури споживання, розподілу, реєстрації та утилізації харчових продуктів, палива, обладнання, озброєння; та стандартні норми виділення житла).*

12. Керівництво повинно здійснювати контрольну діяльність через політику. *(Приклад: Міністерство оборони має розробити типові порядки дій для кожного виду ЗС за типом логістичного класу, стандартами закупівель, отримання, розподілу, використання / споживання та загальну стандартизовану форму звітності про пов'язану фінансову та операційну інформацію щомісяця для різних зацікавлених сторін. Виявлення, визначення пріоритетів, звітування та усунення операційних та фінансових ризиків також повинно бути включено в щомісячну звітність з логістики видами ЗС).*

Чому опора на внутрішній контроль є суттєвою у процесі планування на основі спроможностей

Чому?

П'ять компонентів внутрішнього контролю більш детально описані у 17 принципах – Треба використовувати ці компоненти внутрішнього контролю при розгляді, моніторингу та звітуванні про **логістичні** оперативні та фінансові процеси та процедури керівництву МО.

КОМПОНЕНТ (4) - ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЯ

13. Керівництво повинно використовувати якісну інформацію для досягнення цілей організації. *(Приклад: кожен вид ЗС повинен мати стандартні вимоги до звітування з точки зору формату, термінології, використання аналітики та термінів подання операційної та фінансової інформації для кожного класу логістики. Надана інформація повинна містити відгук/зворотний зв'язок щодо кожного показника виконання з витрат, деталізованого кожним класом логістики).*

14. Керівництво повинно всередині передавати необхідну якісну інформацію для досягнення цілей організації. *(Приклад: звіти про операційні та фінансові ризики, пов'язані з ПОС та / або PPBS повинні бути представлені на Аудиторському Комітеті принаймні раз на місяць).*

15. Керівництво повинно передавати назовні необхідну якісну інформацію для досягнення цілей організації. *(Приклад. Пріоритезація операційних та фінансових ризиків, а також викликів та прогрес у ліквідації пов'язаних з ними ризиків повинні бути доведені до відома керівників / командувачів Міністерства оборони для забезпечення використання "кращих практик" та "накопиченого досвіду", особливо для тих ризиків, які вважаються системними за природою (що мають місце в більш ніж одному департаменті / виді ЗС)).*

Чому опора на внутрішній контроль є суттєвою у процесі планування на основі спроможностей

Чому?

П'ять компонентів внутрішнього контролю більш детально описані у 17 принципах – Треба використовувати ці компоненти внутрішнього контролю при розгляді, моніторингу та звітуванні про **логістичні** оперативні та фінансові процеси та процедури керівництву МО.

КОМПОНЕНТ (5) - МОНІТОРИНГ

16. Керівництво повинне започаткувати та використовувати моніторингові заходи для нагляду за системою внутрішнього контролю та оцінювання результатів. ***(Приклад: звіти про операційні та фінансові ризики, пов'язані з ПОС та / або PPBS повинні бути представлені на Аудиторському Комітеті принаймні раз на місяць).***

17. Керівництво має своєчасно усувати виявлені недоліки внутрішнього контролю. ***(Приклад: призначені профільні експерти повинні подавати до Аудиторського Комітету МО рекомендації щодо усунення операційних та фінансових ризиків, конкретно пов'язаних з окремими класами логістики, з точки зору вартості нейтралізації ризику та ціни для стратегічних цілей Міністерства оборони, якщо ризик не ліквідувати. Ці рекомендації повинні вказувати етапи та особу, відповідальну за його усунення).***

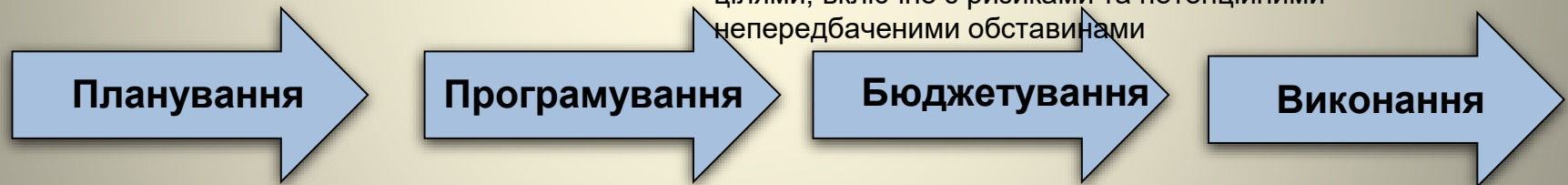
Розуміння бюджетного процесу

Огляд з точки зору системи PPBE - планування, програмування, бюджетування та виконання

Система планування, програмування, бюджетування та виконання



- Метою Ініціативи з планування на основі спроможностей є забезпечення постійного перегляду бізнес-процесів щодо поточного використання потреб для короткострокового та довгострокового планування.
- Такий безперервний процес залежить від:
 - Точної своєчасної та повної операційної, фінансової, закупівельної та бюджетної інформації (включно з точними показниками ефективності)
 - Забезпечення сумісності планування та програмування з короткостроковими та довгостроковими стратегічними цілями, включно з ризиками та потенційними непередбаченими обставинами



Визначення рівня чисельності Перетворення потрібних

ЗС і спроможностей, необхідних для оборони на 15+років у майбутнє

- Закупівля озброєння

(Науково-дослідні роботи, майбутні рівні чисельності ЗС на основі стратегічних цілей та планування на випадок надзвичайних ситуацій)

рівнів чисельності ЗС та спроможностей в ресурсні вимоги на 6 років наперед

Перетворення ресурсних

вимог на поетапний, з пріоритетами, фінансовий план на 2 роки наперед

- Рівень чисельності ЗС
- Житло, харчування, обладнання, паливо

Отримання та витрачання

фінансових ресурсів у відповідності до плану

Поточний рік

Ефективне PPBS (планування, програмування, бюджетування та виконання) залежить від ефективного бюджетного процесу

Система планування, програмування, бюджетування та виконання



Чи поточний бюджетний процес МО ефективно та раціонально фінансує коротко- та довгострокові вимоги МО?

Бюджетування

Виконання

*Перетворення
ресурсних
вимог на
поетапний, з
пріоритетами,
фінансовий план
на 2 роки наперед*

*Отримання та витрачання
фінансових ресурсів
у відповідності до
плану
Поточний рік*

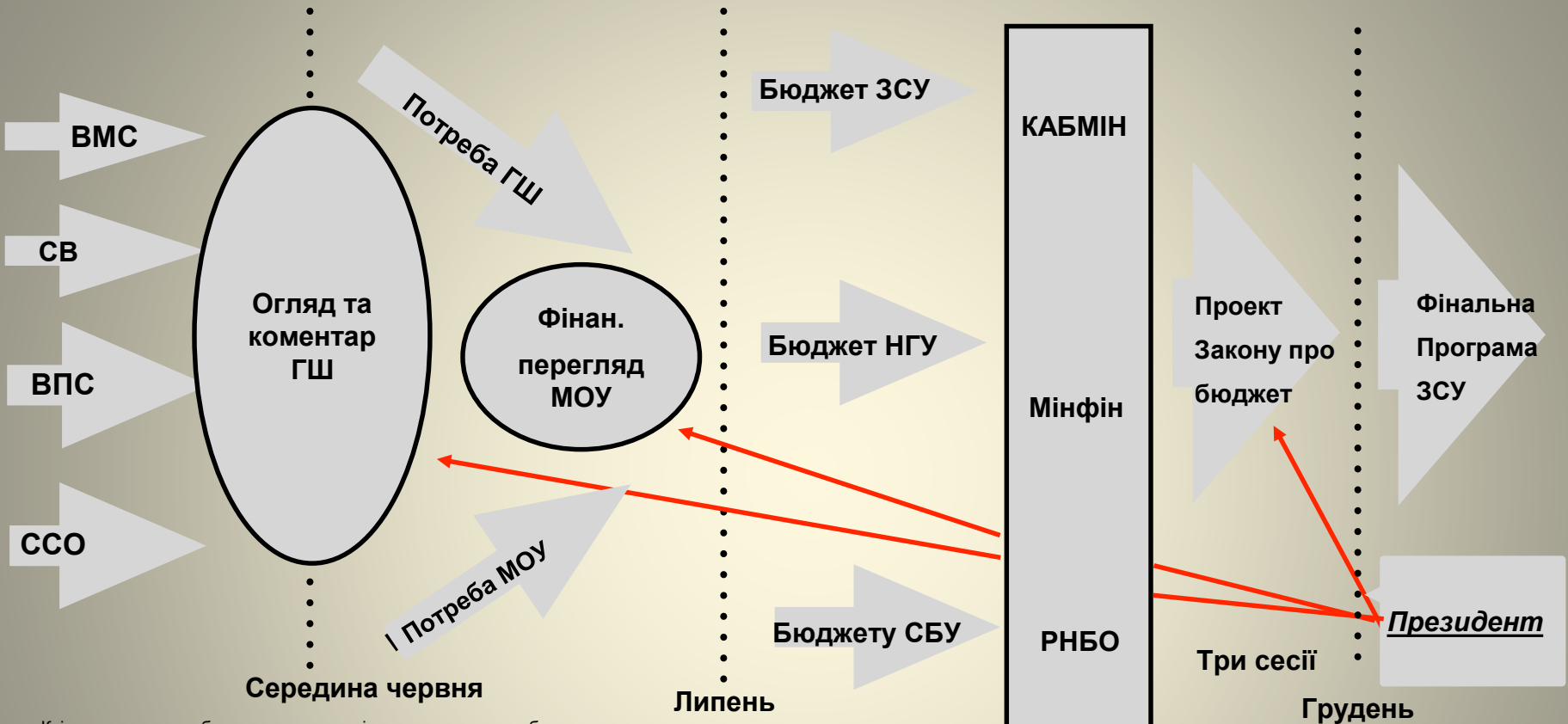
- Рівень чисельності ЗС
- Житло, харчування, обладнання, паливо

- Задokumentований поточний річний бюджетний процес МО на основі обговорень з Департаментом фінансів.
- Визначені прояви неефективності, що негативно впливають на точність, своєчасність та повноту бюджету

Збройні сили України - бюджетний процес

Щорічний план утримання та розвитку Збройних Сил України

Поточний бюджетний процес



- Квітень - подається бюджетна декларація як один рядок для бюджету сектору оборони
- Червень / Липень - МОУ розподіляє доведений граничний обсяг фінансування за напрямками видатків.
- Види надають запит про потребу на наступний календарний рік.
- Використовуємо 5% ВВП на нац оборону та безпеку, ймовірно 2,5% - на оборону
- КМУ готує бюджетну декларацію та економічні показники - на наступні три роки
- Травень - Бюджет на наступні три роки - кожен вид подає запити окремо.
- Проект плану утримання (потреба) ухвалюється до середини червня міністром оборони та НГШ
- **Коментар: Бюджет повинен бути більш деталізованим - ГШ розробляє плани без деталізованої інформації - детальна інформація необхідна в квітні, а не у вересні**
- Командири не мають чіткого уявлення щодо загального бюджету по видах

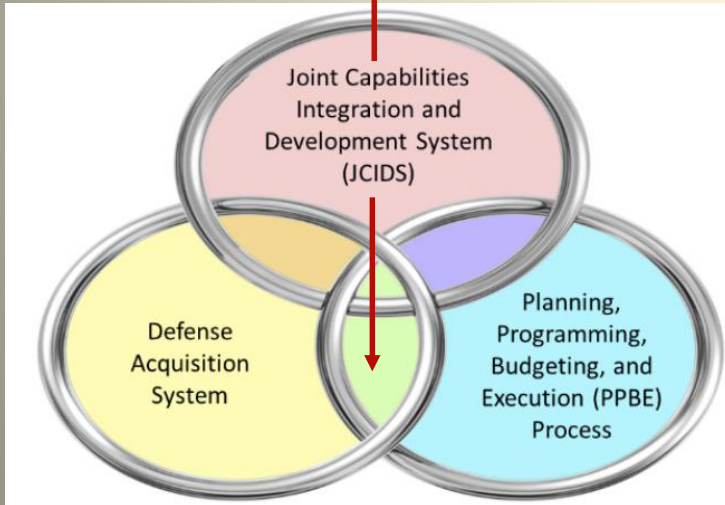
- Липень / Серпень - Департамент Фінансів (ДФ) МОУ перетворює план утримання та розвитку на бюджетний запит.
- **Липень - Мінфін надає видатки на оборонний бюджет на наступні три роки (видатки без врахування рішень РНБОУ) - надає граничні витрати на основі поточного року).**
- Всі міністерства готують бюджетний запит, де надаються розрахунки на максимальний обсяг (Бюджетний комітет МОУ, на чолі з Першим заступником міністра - усі детальні витрати (кінець липня)), додаткові запити / вимоги та Плани утримання та розвитку,
- Бюджетний запит підписується міністром оборони та директором ДФ МОУ.
- Серпень - ДФ МОУ надсилає Бюджетний запит до Мінфіну
- 15 серпня - Мінфін проводить узгоджувальні наради з міністерствами та обговорює проблемні питання бюджету на наступні три роки з пов'язаними витратами.
- 15 вересня - Мінфін готує законопроект про бюджет та подає його на розгляд парламенту
- 15 серпня - 15 вересня - РНБОУ розглядає статті бюджету для розподілу бюджету між силовими структурами
- 15 вересня - Парламент розглядає проект Закону України "Про державний бюджет" (два комітети: Комітет з питань бюджету та Комітет з питань національної безпеки / оборони
- 1 грудня - Рада голосує за бюджет
- **Президент може клопотати під час бюджетного процесу для подання запитів на фінансування - що впливає на процес планування**

Збройні сили України - бюджетний процес

Крок 1: Бюджетний процес:

Рекомендовані кроки для покращення бюджетного процесу

- Ініціатива з планування на основі спроможностей: залежить від областей взаємодії з бюджетом, плануванням та закупівлями / придбанням, які надають скоординовану, точну, своєчасну та повну фінансову інформацію.



1. Переглянути / документувати поточний річний бюджетний процес та визначити прояви неефективності, що перешкоджають своєчасній, точній та повній фінансовій інформації в коротко- та довгостроковому бюджетному процесі.
2. Для кожного класу логістики переглянути та документувати поточні процеси закупівель, отримання, розподілу та звітування / обліку операційних та фінансових процесів та процедур.
3. Виявити прояви неефективності процесів та потенційні ризики, пов'язані із шахрайством, розтратами та зловживанням.
4. Визначити тип та деталі фінансової інформації, необхідної про ключові логістичні операції. Визначити стандартні формати звітності, що забезпечують узгоджену термінологію та позначають джерела (наприклад, військові департаменти, місця споживання).
5. Переглянути основні етапи процесу, що використовуються для кожного класу логістики, включно з: визначення вимог щодо терміновості потреби, типу закупівель, використання історичної/отриманої інформації, що включає в себе показники швидкості використання, дослідження ринку щодо витрат, вимоги щодо отримання, розподілу та зберігання (включно із взаємозалежністю від централізованого або децентралізованого підходу) та процедури обліку / звітування про фінансову діяльність, включно з вартістю товарів / послуг, витратами на розподіл, утилізацію та ін.
6. Розробити вимірювані та відповідні показники ефективності витрат.

Збройні сили України - бюджетний процес - на річний бюджет (один рік)

Висновки

Поточні недоліки внутрішнього контролю:

1. Немає поточних середньомісячних затрат продуктів харчування, палива, обладнання та інших витратних матеріалів.
 - Необхідна детальна фінансова інформація, що отримується з стандартних процесів звітності. Фінансову інформацію треба узгоджувати щомісяця за категоріями фінансування, закупівель та використання, розмежовувати за видами ЗС та місцем розташування. Використання додаткових кодів товарів для ідентифікації та відстеження товарів та послуг за видами ЗС, місцем розташування та узгодження інвентаризації з журналами обліку майна.
 - Така фінансова інформація є важливою для визначення поточних середньомісячних затрат, коригування короткострокових прогнозів, довгострокового планування та планування на випадок непередбачених обставин.
 - Немає довгострокового бюджету для науково-дослідної діяльності (для планування довгострокового придбання, яке включає в себе озброєння, наприклад, кораблі, танки, літаки та системи озброєння).
2. Немає вимірюваних / ефективних показників виконання, процедур, які охоплюють, фіксують та звітують про витрати, проведені / виконані у точній, своєчасній, повній та відповідній фінансовій / оперативній інформації про видатки коштів за визначеними категоріями логістики та відокремленням за видами ЗС та місцезнаходженням.
 - Чи відповідали товари та послуги очікуванням в плані загальної ціни, якості, задоволеності тощо?
 - Які уроки були отримані для майбутніх закупівель, включаючи розподіл, зберігання, використання, утилізацію та пов'язані з цим фактори витрат (опора на безпеку, централізоване / децентралізоване отримання та розподіл тощо)?
 - Які процеси раціоналізації та пов'язаний з ними внутрішній контроль можуть використовуватися в майбутньому для забезпечення пом'якшення ризиків, пов'язаних із шахрайством, розтрачанням та зловживанням ресурсами?

Використання еквівалентів повної зайнятості для визначення вимог з експлуатації та утримання

Еквіваленти повної зайнятості (FTE) використовуються для визначення вартості робочої сили, яка впливає на споживання товарів та послуг

Як розраховуються FTE?

- Використання еквівалентів повної зайнятості (FTE) - це процес, який використовується в країнах НАТО / інших членах міжнародної спільноти для визначення витрат на оплату праці.
- Ця опора на FTE забезпечує підтримку як при підготовці короткострокових, так і довгострокових бюджетів.
- FTE визначаються за допомогою:
 - Річної заробітної плати для кожного типу зайнятості (цивільні, військові, сержантський склад)
 - Ділення річних витрат на заробітну плату за типом зайнятості на 2080 годин (середня кількість годин, відпрацьованих протягом року)
 - Потім один FTE множиться на загальну кількість осіб, що працюють в конкретній категорії зайнятості.
- Департамент фінансів Міністерства оборони України в даний час щомісяця документує базові витрати на оплату праці за типом зайнятості та з прив'язкою до конкретного виду ЗС.
 - Забезпечує відомості про вартість робочої сили для коротко- та довгострокового бюджетного планування.
 - Забезпечує відомості щодо тенденцій робочої сили з точки зору зростання та скорочення протягом року.
 - Забезпечує основу для виявлення можливих заощаджень на робочу силу за рахунок таких механізмів раціоналізації, як "граничного об'єму відповідальності" та "суміші робочої сили".
- Аналіз можна / треба розширити на інші пов'язані витрати (витрати на експлуатацію та утримання - харчування, обладнання, житло, паливо і довгострокові придбання - наприклад, озброєння).

Розуміння витрат на оплату праці за еквівалентами повної зайнятості (FTEs) необхідне для розуміння потреб та витрат на логістику

Як вартість праці впливає на досягнення мети?

Крок 1.

- Які оптимальні типи персоналу необхідні для досягнення цілей (цивільні, офіцери, сержантський склад, контрактники)?
- Спільне середовище - Яке оптимальне поєднання видів ЗС для досягнення цілей?

Крок 3.

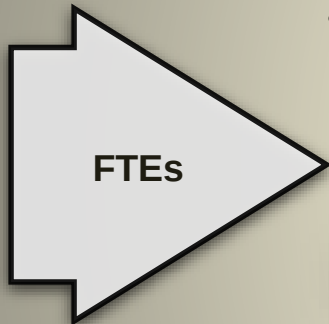
- Які заходи раціоналізації можна застосувати?
- Стандартизацію **максимального об'єму відповідальності**.
- **Оптимальне поєднання людських ресурсів (вартість на особу - FTE)**.
- Поступки при потенційних непередбачених обставинах..

Крок 2.

- Якою є **вартість на одиницю** споживання товарів та послуг (харчування, обладнання, паливо, житло тощо, виділених на людину).

Крок 4.

- Які фактичні витрати на **вид ЗС** / цивільний персонал для виконання цілей?
- Яким є "отриманий досвід" для досягнення ефективності витрат у майбутньому?



1. Якщо ви визначете правильне поєднання людських ресурсів, ви зможете оцінити загальну вартість праці для досягнення мети. (Тип зайнятості + Кількість осіб = Загальна вартість праці).
2. Якщо ви визначете вартість за типом зайнятості, тоді ви зможете прогнозувати вартість витратних матеріалів на одну людину (Загальна кількість працівників, помножена на витрати на одиницю витратного матеріалу - наприклад, їжа, літр пального, кількість квартир, одиниця РЗ (наприклад, форма) та озброєння).

Приклад: командування СВ - можна застосувати приклад для всіх видів ЗС (Об'єднане командування)

Загальна кількість FTE за типом зайнятості, помножена на вартість на кожне FTE дорівнює загальній вартості праці				Витрати на експлуатацію та утримання (витратні матеріали), що виходять з кількості FTEs						Приклад
Тип зайнят. А	Загальна чисельніс ть	Витрати на 1 FTE С	Загальні витрати D	Витрати (Іжа) \$ Е	Витрати (РЗ) \$ F	Витрати (пальне) \$ G	Витрати (житло) \$ H	Витрати (танки) \$ I	Загальні витрати \$ J	
СВ										
Генерал	10	50,000	500,000	25,820	2,000	6,000	150,000	80,000,000	683,820	
Полковник	20	40,000	800,000	45,800	4,000	12,000	300,000		1,161,000	
Майор	30	30,000	900,000	68,700	6,000	18,000	450,000		1,442,700	
Капітан	50	25,000	1,250,000	114,500	10,000	30,000	750,000		2,154,500	
Лейтенант	70	20,000	1,400,000	160,650	14,000	42,000	1,050,000		2,666,650	
Рядовий	90	15,000	1,350,000	206,100	18,000	54,00	1,350,000		2,978,100	
Сержант	200	12,000	2,400,000	459,000	40,000	120,000	3,000,000		6,019,000	
Цивільний 1	50	14,000	700,000	114,750	10,000	30,000	750,000		1,604,750	
Цивільний 2	200	11,000	2,200,000	459,000	40,000	120,000	3,000,000		5,819,000	
Кількість FTE за типом персоналу впливає на пов'язані витрати на експлуатацію та утримання		Витрати на FTE за категорією: військовий/ цивільний		Кількість, помножена на витрати на FTE	Витрати 2 290 дол. США на 1 FTE на харчування за один рік	200 дол. США на форму на 1 FTE	3 дол. за літр палива - прибр. 200 літрів .. Кількість FTEs X \$ 3 X 200 літрів		\$15,000 на 1 FTE	\$ 8 млн. на танк - 10 танків, приписаних командуванню, розділених на FTE, приписаних командуванню

Харчування

Харчування - Взаємовідношення еквівалентів повної зайнятості (робоча сила), логістики - та пов'язаних механізмів внутрішнього контролю

- **Витрати, пов'язані з продовольством для Збройних Сил України, безпосередньо пов'язані з кількістю персоналу (FTEs).**
 - Поточна щоденна вартість / затрати споживання харчових продуктів на 1 FTE складає 84 грн.
 - В даний час існують чотири (4) Об'єднаних центри забезпечення і два (2) склади, які забезпечують АТО.
 - Харчування здійснюється основними двома способами: поставка продуктів харчування та надання послуг харчування, а документація (у паперовій формі) – акти про надання послуг (про доставку продуктів харчування, послуг харчування) персоналу зберігається і направляється до центрального апарату до Департаменту державних закупівель кожні десять днів. Якість і кількість їжі перевіряються при кожній доставці.
 - **Рекомендації:**
 - Вести облік витрат на продовольство, виділених за типами харчування FTE (визначені за видами ЗС, та військові / цивільні).
 - Використовувати посвідчення особи/id картки, що видаються службовцям, для автоматизованого обліку / звітування після отримання їжі. Приводити до відповідності звіти про використання з поточними припущеннями про споживання та інвентаризаціями.
 - Розробити технологічний потік ланцюга поставок продуктів харчування, включаючи контракти / закупівлі, отримання, зберігання, розподіл та утилізацію їжі. Визначити потенційні ризики, пов'язані з можливостями розкрадання, забруднення та неточного звітування про темпи споживання.
 - Забезпечити стандартизацію та автоматизацію звітності. Визначити та документувати терміни, формат та конкретні деталі витрат на харчування за стандартними процедурами.
 - Вирішувати питання потенційних ризиків / внутрішнього контролю:
 - Складати розклад запланованих та позапланових інспекцій об'єктів харчування та відповідних інвентаризацій запасів щомісяця. Порівнювати обсяги харчових продуктів з контрактами та опитувати усіх осіб, які беруть участь у ланцюжку поставок. Надавати щоквартальні письмові звіти керівництву МО та вносити корективи за необхідності.
 - Визначити цільові можливості загроз для сил, які можуть бути вразливими для впливу хімічних, біологічних, радіоактивних та ядерних забруднень. Розробити індивідуальні оцінки ризиків з рекомендаціями щодо впровадження.
 - Планування оцінки ризиків та захисту військ повинні бути інтегровані в усі процедури прийому та розподілу для оперування похідних кухонь. Це включає примусове виконання таких стандартів як підтримка активного камуфляжу, дотримання світової та шумої дисципліни на похідних кухнях службами надання харчових послуг.

Взаємозв'язок еквівалентів повної зайнятості (робоча сила) та логістикою (харчування, житло, обладнання, паливо та озброєння)

Закупівля продуктів харчування

- Закупівлі / контракти на основі аналізу FTEs, минулих темпів споживання та можливості підрядника виконувати умови контракту.
- Витрати на основі поточних темпів споживання та вимог щодо надлишків на випадок надзвичайних обставин (Звіти на рівні продуктів харчування для кухонь та готові пайки та сухпайки.
- Для похідних кухонь та їхнього обладнання необхідний облік витрат та безперервній інвентаризації їхнього стану та існування, розподілених за FTE

Приклад ризиків та внутрішнього контролю

- Запобігання шахрайству, розтрачанню та зловживанням: Стандартні процедури/типові порядки дій, що забезпечують послідовний і регулярний огляд/перевірку прийому та розподілу продуктів харчування. Інвентаризації слід проводити вздовж всього ланцюга постачання продуктів харчування. Кількість та якість їжі слід оцінювати відповідно до вимог контракту. Конкретні особи, визначені в рамках всього ланцюга поставок, повинні відповідати за отримання та розподіл їжі до споживання. Треба розробити веб-сайт для подачі відповідних форм.
- Процедури організації обліку повинні включати замовлення, отримання, списання продовольства, інвентаризації, зберігання, приготування їжі, контроль порцій, чисельність штатних працівників та звітів про чисельність штатних працівників, фактична чисельність на противагу кількості особового складу на забезпеченні та облік / документацію,
 - Обладнання, що визначене та використовується при розподілі їжі, повинне проходити інвентаризацію щомісяця. Обладнання слід оцінювати з точки зору придатності до експлуатації та дотримання вимог щодо чистоти.
 - Безпеку об'єктів, а також продуктів харчування, треба документувати у стандартних інструкціях з експлуатації, які включають захищені лінії зв'язку для забезпечення продовольчої води або інших кухонних запасів, коштів та обладнання, а також інвентаризувати для запобігання забрудненню, розкраданню та втраті через неналежне зберігання.
 - Спеціаліст з надання харчових послуг повинен вести журнали та записи, що відображають діяльність підрозділів, які можуть вплинути на майбутні місії. Записи про підготовку, обладнання (технічне обслуговування та заміну), облік раціону, проблеми, пов'язані з персоналом, які трапляються, та які рішення при цьому використовуються, повинні бути записані.
 - Об'єкти зберігання повинні перевірятися з точки зору безпеки, оборонних типів зберігання та місця розташування.
 - **Треба вести звітність про бойовий і чисельний склад підрозділу для забезпечення щоденного харчування для осіб, які прибули для проходження служби. Система обліку прийому їжі солдатами повинна застосовувати електронні картки / ідентифікаційні картки. Запис / сканування ідентифікаційної картки треба узгоджувати з інвентаризаціями продуктів харчування для захисту від шахрайства, розтрачання та зловживань.**
 - Виконання та контроль послуг підрядника забезпечується за допомогою офіційної програми спостереження та регулярних перевірок кількісних та якісних показників харчових продуктів по всьому ланцюжку постачання.

Житло

Житло

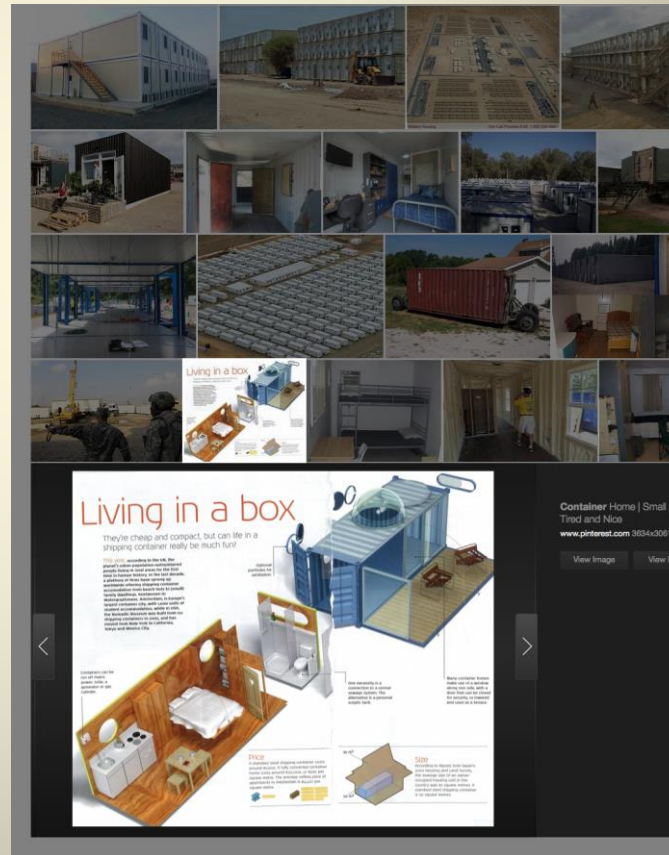
- **Спостереження на основі проведених зустрічей та обговорень**
- Житлом (квартирою) забезпечують військовослужбовців, які зараз уже на пенсії
 - За календарний рік 2017 р. житло було надано приблизно 44 військовослужбовцям
 - Використовується формула з розрахунку 13 кв.м. на кожного члена сім'ї, плюс додаткові 10 метрів для всієї сім'ї
 - Цього календарного року 60 сімей буде забезпечено житлом
 - Це одноразова допомога, що надається один раз на життя.
 - Наразі є список з приблизно 46 000 військовослужбовців, які очікують на цю допомогу.
 - Фінансова / бухгалтерська інформація про даний вид допомоги ведеться, звіти готуються щомісяця
- Допомога з піднайому житла для військовослужбовців
 - Приблизно 14 300 офіцерів отримують допомогу / компенсацію, що розраховується на основі "прожиткового мінімуму", помноженого на 2.0 для житла в Києві, 1.5 для житла в обласних центрах та без коефіцієнту для житла в інших містах.
 - Сума компенсації не зменшувалася протягом останніх трьох років.
- Житло, що надається військовослужбовцям у казармах та В/Ч / на базах.
 - Житло, яке надається на військових базах (наприклад, казарми), наразі доступне для 30 000 солдатів та 11 000 - 12 000 військовослужбовців по контракту, приблизно 600-700 проживають на базі.
 - У минулому календарному році було розпочато будівництво близько 184 комплексів.
- Облік по кожному виду житлової пільги ведеться та звітується щомісяця. Облік не ведеться залежно від типу персоналу чи виду ЗС, які отримують пільгу.

Стан справ описав п-к Череватий Тарас, начальник фінансово-економічного управління Головного квартирно-експлуатаційного управління ЗСУ, 1 березня, 2018 р.

Житло

- **Рекомендації**

- По обліку персоналу, що отримує пільги, треба готувати звіти щомісяця, у яких повинна міститися інформація про вид ЗС військовослужбовця, який отримує допомогу.
- Стандарти стосовно житлової площі повинні базуватися на званні / ранзі персоналу.
- Треба перевірити рентабельність використання модульних / переносних контейнерів, щоб визначити, чи є вони більш економічно вигідними на порівняння постійному стаціонарному будівництву житла, такий тип житла також забезпечує гнучкість для переміщення персоналу.
- Контейнери можуть використовуватись до 25 років.



Стан справ описав п-к Череватий Тарас, начальник фінансово-економічного управління Головного квартирно-експлуатаційного управління ЗСУ, 1 березня, 2018 р.

Unclassified

Обладнання (речове майно)

Обладнання (речове майно)

- **Спостереження:**
- Закон про державні закупівлі, яким керуються в оборонних закупівлях, передбачає закупівлю товарів і послуг. Закупівлю цих товарів і послуг здійснює Департамент державних закупівель та постачання матеріальних ресурсів.
- Адміністрування цих закупівель здійснюється за допомогою веб-сайту - електронної платформи (приблизно 70% загальних закупівель).
- "Координатор з тилу" робить запит на закупівлі щоквартально шляхом заповнення стандартної форми, придбаному предмету / частині обладнання присвоюється код. Для закупівлі надається обґрунтування, зазначається користувач та місце доставки.
- Система розподіляє запити на закупівлю за категоріями, тендери проводяться шляхом повної та відкритої конкуренції. Ціна та наявність запасів / товарів та послуг є первинними елементами, які розглядаються при прийнятті рішень щодо вибору переможця тендеру.
- Тендерний комітет надає свої рекомендації щодо укладання контракту. Всі учасники тендерного комітету підписують Угоду про недопущення конфлікту інтересів.
- Спеціальний відділ контролю прописує вимоги до поставки товарів і послуг за контрактом.
- Речове майно доставляється на центральні склади, де воно перевіряється, а отримання товарів документується у стандартній формі. Форма вручну доставляється до Департаменту державних закупівель та постачання матеріальних ресурсів.
- Відділ контролю перевіряє придбане речове майно і йому присвоюється код товару для відслідковування і бухгалтерського обліку. **(Код не вказує на вид ЗС користувача чи інші деталі).**
- Закуплене речове майно доставляється до чотирьох (4) Об'єднаних центрів забезпечення та двох (2) складів забезпечення АТО.

Обладнання (речове майно)

- **Спостереження:**
- Відділ контролю перевіряє придбане речове майно і йому присвоюється код товару для відслідковування і бухгалтерського обліку. **(Код не вказує на вид ЗС користувача чи інші деталі).**
- Закуплене речове майно доставляється до чотирьох (4) Об'єднаних центрів забезпечення та двох (2) складів забезпечення АТО.
- Закон про державні закупівлі, яким керуються в оборонних закупівлях, передбачає закупівлю товарів і послуг.
- Департамент державних закупівель та постачання матеріальних ресурсів здійснює закупівлі для Міністерства оборони. У 2016 році були здійснено закупівлі на суму 6,6 млн грн.
- Закупівлі продуктів харчування, палива та одягу становили майже 80%.

Обладнання (речове майно)

Рекомендації:

- Для цілей бюджету всі речі, що закуповуються, повинні мати додаткові двозначні коди, додані для позначення виду ЗС, який використовуватиме товари чи послуги. Додаткові коди товарів можуть бути додані для позначення місця розташування тощо, і ця інформація повинна в електронній формі надаватися Департаменту фінансів та Департаменту державних закупівель та постачання матеріальних ресурсів.

- Кожен процес у ході закупівлі та отримання, розподілу, зберігання та утилізації слід аналізувати на предмет потенційних ризиків шахрайства, розтрачання та зловживання, треба надавати рекомендації з внутрішнього контролю та застосовувати їх.

- Для цілей інвентаризації речового майна, розподіленого на військові підрозділи, слід використовувати штрих-коди для тих предметів, вартість яких перевищує певну суму, для забезпечення належного контролю, включно із спеціальним поводженням, зберіганням, обслуговування та утилізацією протягом всього терміну використання активу. На всі основні склади треба видати сканери для онлайн відстеження інвентарю.

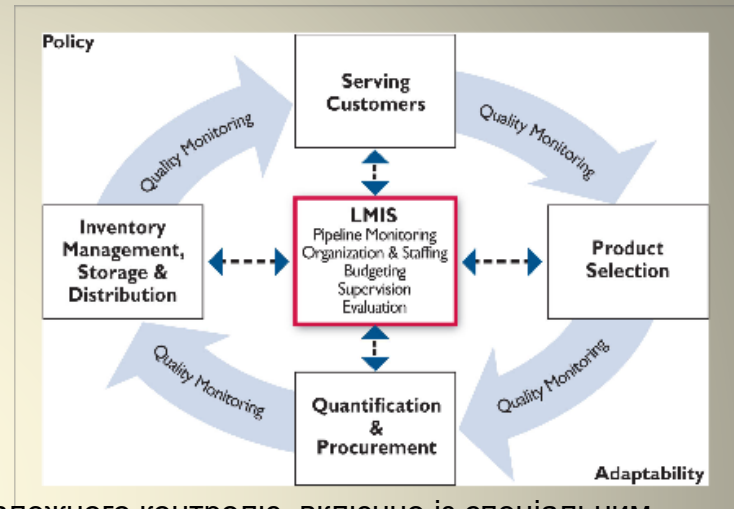
- Вимоги щодо технічного обслуговування, а також інвентаризації можна / слід відстежувати та перевіряти за допомогою регулярно запланованих перевірок. Відстежувати речове майно можна за допомогою штрих-кодів, а також за допомогою ведення точної та повної документації у журналах майна.

- Дроблення закупівель на менші контракти може заощадити кошти Міністерству оборони. У 2016 році було 7 великих контрактів на харчування, і кожен тендер охоплював В/Ч у областях по країні. Можна було б заощадити, якщо б розбити тендери на менші, оскільки дроблення лотів тендеру могло би залучити додаткових учасників (конкуренція).

- Усі закупівлі товарів та послуг повинні бути централізованими та виконуватися Департаментом державних закупівель та постачання матеріальних ресурсів.

- ГШ не має ініціювати та адмініструвати жодні закупівлі. Щорічно всі закупівлі, що виконуються як секретні або де закупівля була проведена без повного та відкритого конкурсу, слід перевіряти та визначати, чи це було виправдано. Ці перевірки / аудити повинні робити Головна інспекція, а результати цих перевірок треба публікувати в рамках доступу до публічної інформації.

Стан справ описав п-к Інжиєвський Олександр, Департамент державних закупівель та постачання матеріальних ресурсів та п-к Яцкевич Василь, Центральне управління речового забезпечення, 28 лютого 2018 р.



Паливо

Паливо

- **Спостереження на основі особистих зустрічей та обговорень**

- Види ЗС до 15 вересня кожного року надають свою потребу у паливі до Державного департаменту закупівель МО.
 - Цей запит затверджується Генеральним штабом до 31 грудня, і зазвичай отримується 30% від заявленої кількості палива плюс опора на запаси.
- Державний департамент закупівель розпочинає закупівлю палива шляхом проведення тендерів на умовах повної та відкритої конкуренції у процесі закупівель.
- Паливо зберігається на 12 складах ПММ.
 - Паливо розподіляється з 12 складів ПММ до необхідних командувань, В/Ч за допомогою центропідвозу/самовивозу. Приблизно 80% загального об'єму палива розподіляється за допомогою центропідвозу.
 - Середня відстань для доставки палива, пов'язаного з потребами АТО, становить приблизно від 200 до 250 км.
- Після виконання доставки палива, заповнюється/генерується накладна у письмовій формі.
 - Ця інформація пересилається для цілей відстеження та бюджету.
 - Розподіл палива не обліковується за витратами, понесеними конкретним видом ЗС.

Стан справ описав п-к Ганзяк Володимир, п-к Омельчук Олег, Центральне управління забезпечення ПММ, п-к Семешко Сергій, начальник фінансово-економічної служби Тилу ЗСУ

Паливо

- **Рекомендації:**

- Розподіл палива треба здійснювати за допомогою сканування закупівельної карти, яка в електронному вигляді реєструватиме користувача / вид ЗС, ідентифікаційний код транспортного засобу, обсяг розподіленого палива, тип / марку транспортного засобу, дату та час.
 - Цю електронну інформацію треба передавати в Державний департамент закупівель та Департамент фінансів МО.
 - Усі транспортні засоби повинні мати або GPS трекери, і / або журнали пробігу, що підлягають аудиту / перевірці.
- Треба проаналізувати додаткові склади для зберігання ПММ включно з переносними/портативними/мобільними ємностями з точки зору вартості / переваг, щоб визначити, чи закупівля палива на основі сприятливих умов на ринку протягом календарного року забезпечує економію коштів.
 - Паливо можна зберігати у великих складних/збірних цистернах, ємністю до 794,850 л., які можна під'єднати для створення пункту системи зі складу та розподілу, що містить більше 3 785,411 л. палива.
 - Щоб визначити об'єм паливної системи
 - Солдати використовують мотузку та лінійку для вимірювання висоти цистерни, що відповідає таблиці обмірювання резервуара. Кожен приріст висоти відповідає певному об'єму.
 - Фізичні інвентаризації складських приміщень можна скорегувати, щоб принаймні щомісяця узгодити випуски та надходження доставки та постачання / розподілу палива.

Паливо

- **Продовження рекомендацій:**

- Розподіл палива має відбуватися за допомогою сканування закупівельної картки, яка реєструється в електронному вигляді
- Для бюджетних цілей слід погодити індекс цін з врахуванням дво-трирічних цін, а не просто керуватися поточними ринковими ставками через нещодавню інфляцію у порівнянні з попереднім календарним роком.
 - Точне споживання палива на основі точних даних за минулі роки має критично важливе значення для забезпечення належного бюджетного планування.
 - Перевірка та узгодження попередніх закупівель у порівнянні із показниками споживання за видами ЗС до найнижчого командного рівня з усіх можливих, та місця розташування є надзвичайно важливим кроком для майбутнього планування бюджету.
- Нарешті, розуміння кожного важливого кроку у ланцюжку постачання палива та усвідомлення потенційних ризиків забезпечить основу для використання внутрішнього контролю з метою пом'якшення операційних та фінансових ризиків.
- Інституціоналізація концепції єдиного палива (яку пропагує НАТО), стандартного палива для всіх транспортних засобів, забезпечить більший контроль та значно підвищить підзвітність у цьому питанні.
 - Ця концепція виключає заправку невідповідним паливом.
 - Глава 18 Посібника НАТО з логістики обговорює різні види палива, що використовуються усіма транспортними засобами, що працюють у командуваннях країн-учасниць, і як зараз застосовується концепція єдиного палива.

Стан справ описав п-к Ганзяк Володимир, п-к Омельчук Олег, Центральне управління забезпечення ПММ, п-к Семешко Сергій, начальник фінансово-економічної служби Тилу ЗСУ

Паливо

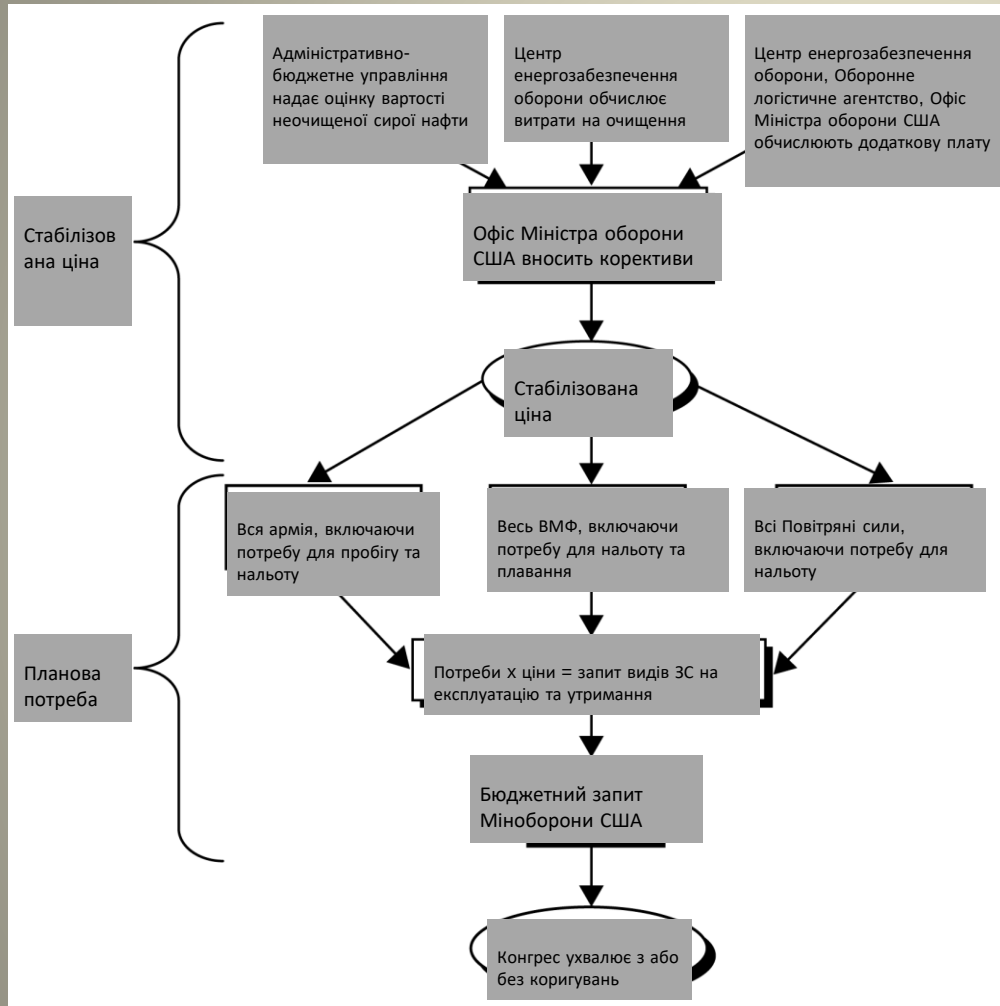
- **Продовження рекомендацій:**
- Як орієнтир, публікації Комітету НАТО з трубопроводів надають детальну інформацію щодо ефективності, пов'язаної із закупівлею, розподілом та зберіганням палива.
 - Це вищий дорадчий орган НАТО з питань роботи тилу з безпосереднього МТС, пов'язаного з нафтою.
 - Цей комітет надає рекомендації з підвищення продуктивності, рентабельності, безпечності, безпеки та ефективності об'єктів зберігання, транспортування, розподілу та завантаження військового палива.
 - Комітет розробляє стандартизацію для палива, мастильних матеріалів та пов'язаних з ними продуктів, що використовуються морськими, наземними та повітряними засобами, з метою підвищення ефективності військових сил.
 - Це включає стандартизацію об'єктів, обладнання та процедур транспортування палива та мастильних матеріалів.

Паливо

- **Продовження рекомендацій:**
- Для цілей підзвітності та для потенційних прикладів документування та використання для щомісячного узгодження закупівель, отримання, розподілу та використання палива, армія Сполучених Штатів використовує такі форми:
 - Щоденний звіт про статус - забезпечує кількість продуктів, що були отримані, відпущені та в наявності
 - Запит на видачу або повернення - використовується для подачі запиту на упаковки та сипучі продукти або для повернення надлишків банок, бочок або запасів.
 - Звіт про щоденну видачу нафтопродуктів - базовий запис обліку про надходження та видачу на пункті постачання.
 - Щомісячний витяг про видачу нафтопродуктів та витратних матеріалів - надає дані про щомісячні видачі та надходження.
 - Щомісячне сукупне зведення про облік нафтопродуктів - надає / звітує про всі збитки або прибутки, виявлені щомісячними інвентаризаціями.
 - Реєстр документів для поставок - надає записи/дані про майно за кожним типом або сортом продукту, який використовується, для розміщення записів щодо підзвітних статей.

Паливо

Приклад системи США



- Такий бюджетний кошторис повинен базуватися на -

1. Ринковій ціні (стабілізовані ціни), з використанням витрат принаймні за два (2) минулих роки з точною оцінкою витрат на паливо для поточного року; і
2. Точній та своєчасній плановій потребі для використання для кожного виду ЗС, місця розташування і найнижчого наявного командування.

Стан справ описав п-к Ганзяк Володимир, п-к Омельчук Олег, Центральне управління забезпечення ПММ, п-к Семешко Сергій, начальник фінансово-економічної служби Тилу ЗСУ

Озброєння – довготривалі придбання

Озброєння – довготривалі придбання

- **Спостереження на основі особистих зустрічей та обговорень**
- Генеральний штаб визначає вимоги/потребу, що опираються на політику, планування та кінцеву мету (для короткострокових та довгострокових цілей).
- Ці плани виконуються за допомогою Державного оборонного замовлення (короткострокові плани - 3 роки), державних програм розвитку ОВТ (середньострокові плани - від 5 до 6 років і довгострокові плани - 12 років і далі).
- Закон про державні закупівлі передбачає виконання планів, розроблених МО і ГШ.
- В даний час немає конкретних позицій (рядків) у бюджеті на оборону для виділення коштів на довгострокове придбання та / або науково-дослідні роботи, тестування та оцінку планування.
- Тип одиниць, що закуповуються, визначає, буде це придбання виконано у повному та відкритому конкурсі або воно буде закритим.
- У виробництві або придбанні спеціальної зброї, включно з бронетанкової технікою, покладаються на державні підприємства. Існують також іноземні військові продажі і закупівлі.
- Генеральний штаб може виконувати закупівлі без узгодження з Департаментом державних закупівель та постачання матеріальних ресурсів.
- Залучення ГШ до конкретних закупівель обмежує прозорість процесу закупівель та загальний нагляд за виконанням контракту. Це також впливає на повну і відкриту конкуренцію. Такі закупівлі складають приблизно 30% загальних річних закупівель.
- **Результати Ініціативи з планування на основі спроможностей, що розробляється в даний час відповідно до Стратегічного оборонного бюлетеню, Підкомітетом II, зроблять вагомий внесок і стануть основою для ввідних даних у процесі придбання, яких на даний час не існує. Результати роботи Підкомітетів III (Розвиток спроможностей) та IV (Логістика) теж залежать від процесу довготривалих придбань, який на разі не визначений.**

Стан справ описав Зубер Олександр та Харлашко Петро, Департамент військово-технічної політики, розвитку озброєння та військової техніки, 2 березня 2018 р.

Озброєння – довготривалі придбання

- **Рекомендації:**
- Як передбачено в Стратегічному оборонному бюлетені та Концепції розвитку сектору безпеки та оборони, Україна прагне створити міністерство чи інше відомство при Кабінеті міністрів для встановлення політики, яка би регулювала діяльність з комерційними структурами.
- Рекомендується повний і незалежний аналіз оборонного ланцюга виробництва / вартості (що виробляється) та оборонного ланцюга постачань (хто виробляє і хто вирішує) для виявлення очевидних конфліктів у поточних процесах та представлення основних варіантів для перебудови відповідних інститутів, включаючи ролі, обов'язки, повноваження щодо прийняття рішень та підзвітність.
- Аналіз треба завершити самостійно, і відносно швидко, після консультацій з місцевими експертами, з урахуванням євроатлантичних принципів оборонного планування та управління ресурсами.
- Більш детальні дослідження та рекомендації, розроблені спільно з відповідними зацікавленими сторонами, можна планувати лише після визначення базового політичного підходу, щодо того яким чином українські інституції братимуть участь.
- Необхідно підготувати детальніші діаграми з ланцюгів оборонної промисловості та ланцюга оборонного постачання для забезпечення базового розуміння поточного процесу (ів)

Озброєння – довготривалі придбання

Для процесу придбання озброєння необхідна стратегія оборонної промисловості

Потрібно відповісти на такі питання при вирішенні, чи придбання / розробка систем озброєння / зброї має бути повністю окремою або інтегрованою в комерційну бізнес-базу:

- Цивільно-військова інтеграція:

1. Скільки промислових ресурсів, на які покладається Міністерство оборони, має бути компонентом з цивільними технологіями та комерційною бізнес-базою?
2. Чи повинні військові програми користуватися комерційними ідеями, чи їх слід свідомо розробляти окремо?

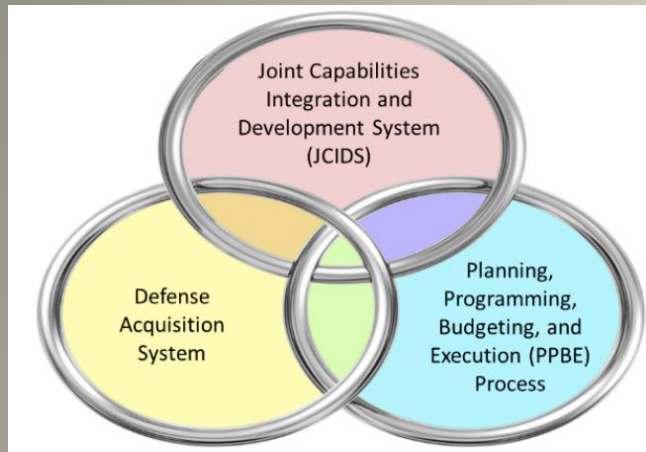
- Взаємозалежність

1. Як збалансувати взаємозалежність національної промисловості з одночасною необхідністю забезпечення безпеки та досягнення економічних цілей?
2. Яка загальна стратегія підбору зброї?

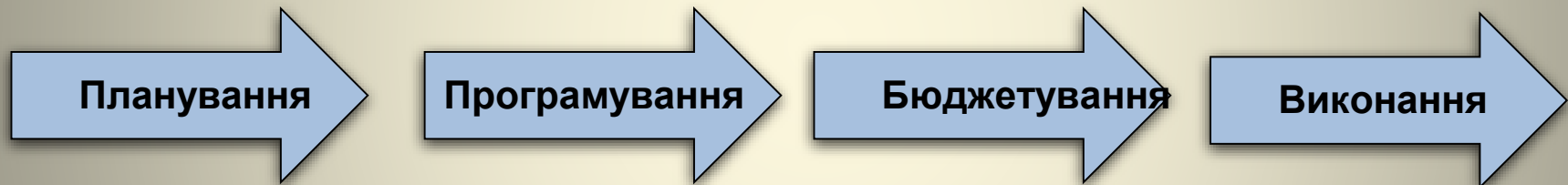
- Капілізація

1. Наскільки обороно-промислові ресурси України покладаються на державні чи приватні інвестиції?

Озброєння – довготривалі придбання - планування



- Для планування придбань озброєнь потрібно від 10 до 15 років виконання, включаючи бюджетні міркування, і витрати у наступних категоріях:
- Дослідження, розробка, випробування та оцінка
- Закупівля
- Експлуатація та обслуговування
- Військовий персонал
- Військове будівництво
- Інше



Визначення рівня чисельності ЗС і спроможностей, необхідних для оборони на 15+років у майбутнє

Перетворення потрібних рівнів чисельності ЗС та спроможностей в ресурсні вимоги на 6 років наперед

Перетворення ресурсних вимог на поетапний, з пріоритетами, фінансовий план на 2 роки наперед

Отримання та витрачання фінансових ресурсів у відповідності до плану Поточний рік

- ⁴³ Закупівля озброєння

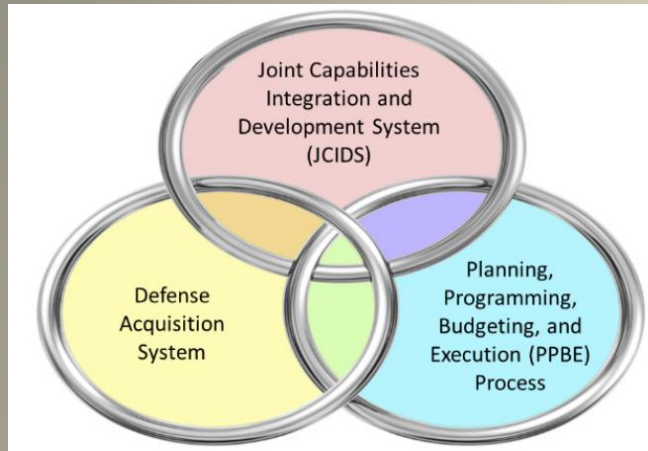
(Науково-дослідні роботи, майбутні рівні чисельності ЗС на основі стратегічних цілей та планування на випадок надзвичайних ситуацій)

- Рівень чисельності ЗС
- Житло, харчування, обладнання, паливо

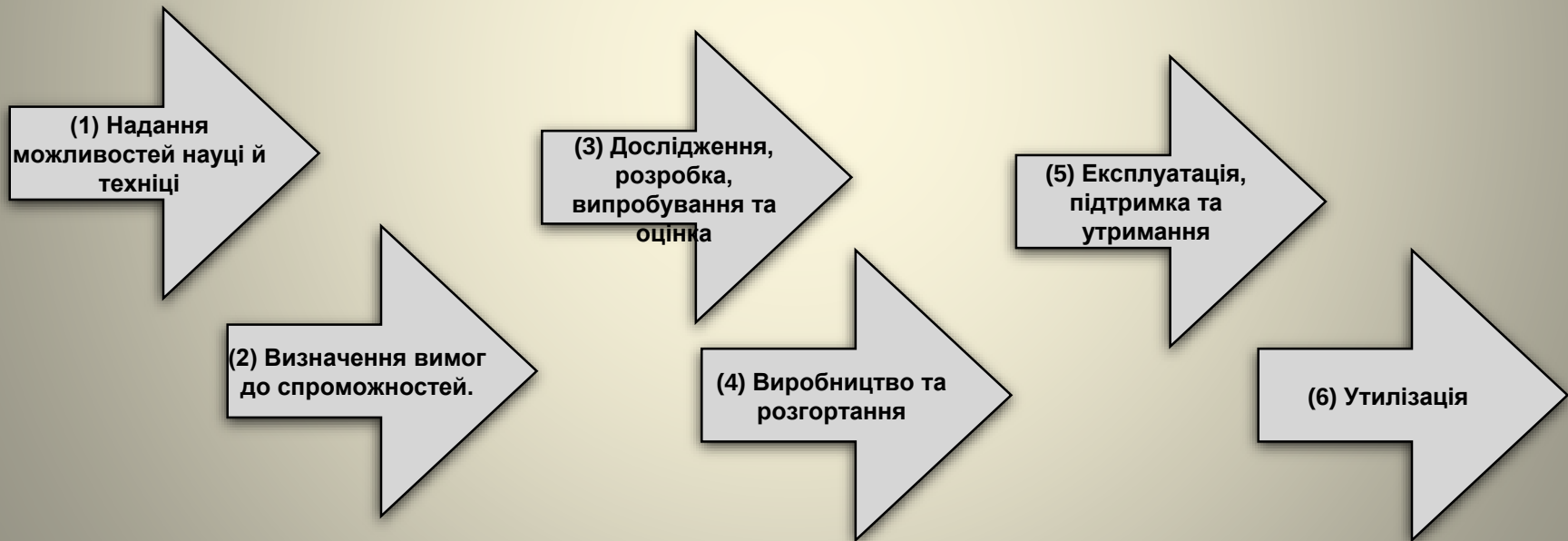
12.

Стан справ описав Зубер Олександр та Харлашко Петро, Департамент військово-технічної політики, розвитку озброєння та військової техніки, 2 березня 2018 р.

Озброєння – довготривалі придбання - планування



- Планування систем озброєння треба координувати з плануванням на основі спроможностей для того, щоб охопити бюджет, науку, дослідження, розробки, випробування та оцінки, виробництво, розгортання, експлуатацію та утилізацію.



Озброєння – довготривалі придбання - бюджет

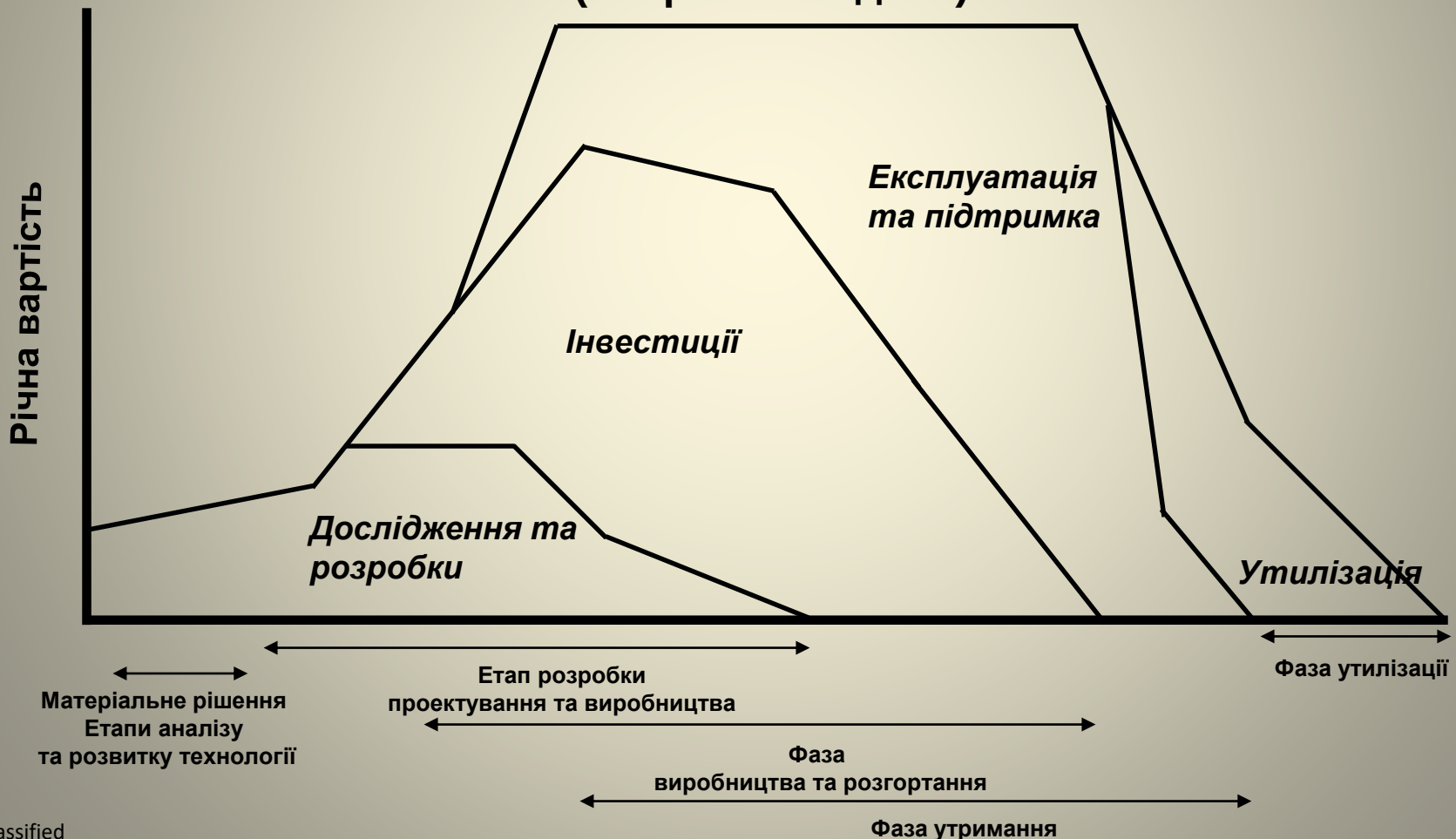
- Вимоги до бюджету включають детальні позиції (рядок) щодо витрат, що включають витрати на весь життєвий цикл системи.

	Фінансовий рік 2018	Фінансовий рік 2019
Основні дослідження		
Прикладні дослідження		
Передова технологія		
Розширені розробки компонентів і прототипів		
Розробка та демонстрація систем		
Управлінська підтримка досліджень, розробок		
Розвиток операційних систем		
Всього		

Озброєння - довгострокові придбання вимагають фінансування статей бюджету - щорічних витрат

- а життєвий цикл витрат у програмі придбання має включати дослідження та розробки, інвестиції, експлуатацію, підтримку та утилізацію

Життєвий цикл програми (Витрати / бюджет)



Кінець презентації