

В ИНОСТРАННЫХ АРМИЯХ

Практика государственных закупок (из иностранного опыта управления риском)

О.А. КИРИКОВА,
кандидат экономических наук



КИРИКОВА Ольга Алексеевна родилась 6 июня 1970 года в Москве.

Закончила Российскую академию государственной службы при Президенте Российской Федерации и аспирантуру по специальности «Финансы, кредит, ценообразование». В 2003 году защитила кандидатскую диссертацию по специальности «Экономика и управление».

В гражданском секторе экономики работала на должностях, связанных с решением задач планирования, финансового обеспечения и налогообложения, занималась преподавательской деятельностью.

С 2002 года состоит на государственной гражданской службе в Министерстве обороны Российской Федерации. В настоящее время работает советником в управлении методологии бюджетного учета, финансового обеспечения и анализа исполнения сметы Департамента финансирования, учета и отчетности Министерства обороны РФ.

АННОТАЦИЯ. Рассматриваются опыт управления рисками при осуществлении государственных закупок продукции военного назначения на основе проведенного анализа решения этой проблемы во Франции, США, Великобритании, Бельгии и других странах — членах НАТО.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: бюджетные ассигнования, оборонные контракты, финансовые риски, финансовые затраты, поставщик, аукцион, подрядчик, опцион, распределение затрат.

SUMMARY. The article shows the experience of risk management in state procurement of military products based on the analysis of this problem in France, the United States, Britain, Belgium and other member countries of NATO.

KEYWORDS: budgetary allocations, defence contracts, financial risks, financial costs, supplier, auction, contractor, option, distribution of costs.

ВОПРОСЫ, связанные с организацией бюджетного процесса на различных уровнях военного управления, результативность использования бюджетных ассигнований, выделяемых на национальную оборону, возглавляют рейтинг актуальности как в России, так и во всех странах ближнего и дальнего зарубежья¹.

В армиях всего мира процесс обновления вооружений в силу его высокой стоимости замедляется. И даже на этом фоне, как отмечают международные эксперты, для различных оборонных проектов характерны постоянное возрастание бюджетов и неконтролируемый рост накладных расходов, перерасход средств и некачественный менеджмент, рост доли контрактов, заключенных либо без тендера, либо с закрытыми тендерами для двух-трех участников.

Как считают международные инспекторы, низкая результативность оборонных контрактов связана прежде всего с приобретением незрелых продуктов и технологий, нереалистичными и постоянно меняющимися проектными требованиями, некачественным менеджментом, слабой конкуренцией, низкой квалификацией персонала и выплатой премий без учета результатов.

Растущие риски оборонных проектов заставляют экспертов во всем мире искать альтернативные решения на случай провалов, а также более дешевые варианты возможности реализации.

На фоне массового заключения силовыми ведомствами различных стран контрактов с коммерческими структурами и все большего распространения аутсорсинга, действия ведомств по снижению финансовых рисков связаны не только с мероприятиями по усилению финансового контроля, но и с развертыванием полного спектра мероприятий риск-менеджмента. Финансовыми структурами оборонных ведомств различных стран выработаны и применяются свои приемы защиты от рисков, проявляется активный интерес к наработкам других стран в этой области.

Уже более тринадцати лет в нашей стране действует законодательство о государственных закупках на уровне мировых стандартов, а государственный контракт является правовой основой частно-государственного сотрудничества. Однако действующий императив конкурсного заключения государственных контрактов делает ничтожным правовой статус договора о сотрудничестве (генерального соглашения), хотя именно такой договор стремятся заключить иностранные юридические и физические лица, направляя инвестиции в развитие государственного сектора, региональные и муниципальные бюджеты.

Для иностранных инвесторов **договор о сотрудничестве** является договором глобальным, долгосрочным и нацелен на реализацию комплексных общественно полезных необходимых проектов. Он характеризуется разделением рисков между местными административными органами и частными деятелями, является средством реализации единой концепции, более эффективного управления, доверительной работы с частными деятелями. **Целями договора о сотрудничестве являются:** качественное управление, соблюдение сроков и финансовых издержек, использование инновационных решений и инновационного оборудования (Группа DEXIA).

Во Франции более половины оборонных контрактов заключается без проведения тендера, в ходе переговоров (еще по 25% — тендер и смешанная система), как правило, с лидером производства целевого экономического сегмента. Внесение изменений в условия государ-

ственных контрактов осуществляется по установленным правилам, таким как распределение ответственности, принцип равенства распределения рисков непредвиденных элементов контракта (случаев) и двусмысленных моментов в сложных контрактах. Контроль за всей этой работой осуществляет счетная палата Франции.

Федеральным законом 2009 года № 68-ФЗ установлена норма, предусматривающая распространение возможности размещения ГОЗ на выполнение НИОКР и ремонт ВВТ у единственного поставщика (исполнителя, подрядчика) по номенклатуре и исполнителям. Кроме того, с целью недопущения закупок НИОКР по схеме аукционов предложена дальнейшая корректировка Федерального закона № 94-ФЗ в части назначения головного исполнителя по созданию сложных образцов военной техники не на конкурсной основе, а в административном порядке.

В Соединенных Штатах Америки, как и в России, регулирование отношений с поставщиками строится с использованием положений гражданского права посредством оборонного заказа. Вместе с тем в настоящее время в США целью преобразования системы закупок не является ее отладка. Инициативные решения для преобразования системы оборонных закупок направлены на ее модернизацию при сохранении успешно работающих элементов и предусматривают использование как альтернативных, так и компромиссных решений. Это инициативные решения по санкционированию и контролю закупок; централизации процесса формирования и исполнения оборонного заказа; стандартизации методик и алгоритмов действий при учете факторов уникальности оборонных заказов и несовпадения требований различных заказчиков; оценки риска и управления начиная с ранних этапов оборонной программы (например, при боевом применении и повседневной эксплуатации ВВТ); обоснованным решениям, базирующимся на реальных возможностях подрядчиков.

Выбор покупки во всех странах осуществляется исходя из ofert рынка оборонной продукции. В США процесс выбора предпочтения носит название «гибкость и риск», в Великобритании — «система умных закупок», в Норвегии — «анализ потенциальных возможностей», в Бельгии используются принципы «минимальной достаточности».

Система поддержки принятия решений в паре «гибкость и риск»: высокая изменчивость — это высокий риск, но гибкость стратегии; низкая изменчивость — это фокусировка стратегии и ненужная гибкость. При этом, если высокий риск и фокусированные стратегии, то нет выбора, а если гибкие стратегии и ненужная уступчивость, то выбор (альтернатива) слишком велик.

Проведение процедуры тестирования планируемых к закупке образцов продукции (работ, услуг) снимает вопросы об операционной и технико-эксплуатационной экономии, выявляет стоимостный инструмент экономии. Дальнейшее решение вопроса о внедрении образца продукции в производство принимается на основе тестирования из альтернатив и постановки на производство ограниченной унифицированной партии продукции.

В выработке решения об инвестировании в производство новых оборонных систем или приобретении готовых продуктов, как правило, осуществляется дальнейшее исследование опытных образцов и учет переменчивости цен и экономии. Внедрению новых оборон-

ных систем предшествует требованию снабжения их аналогичными совместимыми оборонными системами и, желательно, по более низким ценам.

Право выбора реализуется с использованием приемов риск-менеджмента и с учетом экономических и политических реалий: ограниченности рынка оборонных технологий и услуг, рисков при заключении контрактов, затруднительности оценки производительности, постоянного роста требований к качеству продукции, риска зависимости решения о закупке от политических и других сомнительных причин, наличия объединений и альянсов, которые могут как усложнять, так и упрощать процесс принятия решения. Конкурирующими элементами систем оборонных закупок являются производительность, цена, план, риски, контроль, взаимовлияние, национальные интересы.

Основные усилия при закупке продукции сосредоточены на повышении ее продуктивности и эффективности, контроле жизненного цикла, применении технологий двойного назначения, оптимизации требований к продукции. Важное значение придается методу поиска поставщиков, снижающих отпускные цены. Интеграция — системное мышление, действует начиная с ранних этапов процесса планирования (с приобретением военного самолета необходимы закупки и всех соответствующих объектов инфраструктуры: спецмашин, услуг по ремонту и обслуживанию, найма персонала).

Особенности системы «умных закупок» заключаются в наличии двух центров принятия решений о новых капиталовложениях, увеличении инвестиций в проведение оценок, введении системы определения затрат по всему жизненному циклу и улучшении оценки и анализа опционов (от лат. *optio* — выбор, желание, усмотрение; право выбора, получаемое за определенную плату).

Оценка опционов направлена на определение наилучшего способа выполнения эксплуатационного требования, создания самого мощного потенциала при наименьших затратах. Использование оценки опционов для сравнения эффективности затрат альтернативных опционов предполагает выполнить следующие действия: определить эксплуатационное требование (для этого нужно установить, какой потенциал необходим по плану); наметить опционы; разработать критерий эксплуатационной эффективности, позволяющей выяснить функционирование каждого опциона в условиях тех операций, для осуществления которых он будет использоваться (т. е. в различных военных сценариях); проанализировать эффективность каждого опциона с помощью данного критерия; проанализировать затраты по каждому опциону в течение срока службы. Например, в оценке танков требования по потенциалу будут сформулированы на основе результатов, а не затрат (т. е., *чего* нам хотелось бы достичь, а не *как* этого достичь). В данном случае **потенциал — это способность занять и удерживать позицию**. Поэтому в опционы не стоит включать альтернативные классы танков, но можно включить использование бронированных машин пехоты и наличие пехоты, оснащенной противотанковыми ракетами. Для оценки затрат необходимо рассмотреть все затраты за тот период времени, в течение которого потребуется использовать этот потенциал. Сравнение стоимости каждого опциона с его эксплуатационной эффективностью возможно через построение диаграмм, где эффективность и стоимость

представлены на вертикальной и на горизонтальной оси схемы.

Комплексный анализ распределения затрат на протяжении всего срока службы включает анализ затрат по приобретению (НИОКР, производства); эксплуатации (укомплектование, боеприпасы, ГСМ, подготовка личного состава, транспортировка и хранение, накладные расходы); тыловому обеспечению (запчасти и материальные средства, обслуживающий персонал, объекты складирования, накладные расходы); модернизации и модификации в середине срока службы (проектирование, производственные затраты на модификацию, запасные части, кадры, объекты, накладные расходы); утилизацию (транспортировка и хранение, демонтаж, получение запчастей, получение утилизированной продукции).

Информация о затратах выстраивается для получения картины затрат на всем протяжении срока службы. При планируемых затратах на заем, обычно при расчете будущей стоимости, делается скидка, для чего используется соответствующая дисконтная ставка, в результате чего исчисляется чистая текущая стоимость затрат по жизненному циклу.

Анализ цены потенциальных возможностей и стремления к паритету между эффективностью, стоимостью и результатом может состоять в следующем. Условие выбора между закупкой, например, двух истребителей, выполненных по старой технологии, и одним истребителем, выполненным по новой технологии (стоимость двух старых по 50, а одного нового — 100), таково: если относительное увеличение эффективности не оправдывает двойное увеличение стоимости — покупается два старых самолета.

Наибольший по эффективности использования ресурсов потенциал признан в увеличении количества малых проектов (масштабная экономика в пределах менеджмента, скорость реализации проекта и выход).

В закупках важна кооперация с другими странами: увеличение количества приобретаемой техники в одной закупке; большая договорная сила и более низкая стоимость единицы техники; своевременная замена оборудования или его модернизация; поддержание или увеличение потенциала оборудования; замена старого на новое, а также комплектование более дешевыми элементами; закупки оборудования только с необходимыми характеристиками. Заслуживают внимания как закупки передовых технологий, так и закупки наилучшего бывшего в употреблении оборудования, там где это необходимо.

Принципы минимальной достаточности и закупки средств уже имеющих на рынке состоят в следующем. Оптимизацию возможностей войск намечено осуществлять через приобретение более легкой, мобильной и позволяющей осуществление транспортировки по воздуху военной техники и применение новых подходов к определению закупочных требований: размер закупок строго подогнан к нуждам и работам; приобретение готового коммерческого или военного оборудования без последующих доработок; расширение и укрепление синергетических связей и сотрудничества с международными партнерами.

Необходимо отметить, что, согласно уставу НАТО, все страны — участники этого блока должны использовать в своих армиях только то вооружение, которое рекомендовано координационным центром НАТО. Так, средняя доля закупок Норвегии в странах НАТО состав-

ляет около двадцати процентов. Для Франции и Великобритании (крупнейших европейских производителей военной техники) этот императив открыл новые рынки сбыта, в том числе и в стремящихся в альянс странах Восточной Европы, которые обязаны полностью модернизировать свои армии в соответствии со стандартами альянса (по оценкам экспертов, в странах Юго-Восточной Европы износ военной техники, поставленной в эти страны в эпоху «холодной войны», достиг 75%, через шесть-восемь лет их ВПК полностью перейдет на технологии и военно-промышленные стандарты стран—членов НАТО и единую технологическую цепочку производства).

Преимущественный подход к оборонной промышленности других стран альянса — стимулировать промышленность собственных стран и обеспечивать защиту национальных интересов (НИОКР, промышленность, рабочие места и др.). Однако большинство стран НАТО зависит от международных поставщиков военной продукции и значительная часть этих поставщиков для большинства стран в национальном плане имеет иностранное происхождение. При этом для стран—членов НАТО с развитой оборонной промышленностью требуется выработка баланса между *двумя необходимыми принципами закупок*: *закупки в странах альянса* и *закупки у своих производителей*.

Что касается **процесса закупок**, то во всех странах — членах НАТО он подразделяется на отдельные комплексные составляющие и направлен на приобретение нужной продукции (инфраструктуры), которая покрывает потребность в необходимом потенциале, принятом на военно-стратегическом и политическом уровнях так эффективно, как только возможно. Вот *некоторые принципы*, которым следуют большинство государств в отношении оборонных закупок на конкурсной основе:

снижение цены и повышение качества, а также обеспечение наибольшего уровня открытости и максимизация уровня пригодности имущества (обслуживания);

использование трех основных методов конкурсных закупок: упрощенное приобретение (закупка малыми партиями), полное и открытое соревнование (обязательство, предложение, заявка или их комбинация), альтернатива (например, один источник, переговоры с одним источником).

В США к закупочному процессу относят мероприятия и вопросы, которые должны быть поставлены и на которые должны быть получены ответы в ходе выработки стратегии и планирования закупок: *определение сути операции* — определение цели и задач, решаемых в ходе операции; *что необходимо для выполнения операции* — определение потребностей; *какие имеются требования* — выработка перечня запросов; *сколько и в каком виде закупить* — определение качественных и количественных характеристик запрашиваемого; *какой план закупок* — этап планирования закупок; *что будет включено, требования при проведении тендера* — этап оформления заявки на проведение тендера. Итогом каждого мероприятия является конечный продукт. **Цели и задачи операции**: потребности — запросы — планирование — требование тендера.

Этапы договорной деятельности включают *вопросы и мероприятия следующего содержания*: по каким критериям будут отбираться поставщики; формирование концепции; есть ли необходимость обсуждения условий договора; проведение переговоров; что

должно быть включено в контракт; заключение контракта, предоплата; как будет осуществляться поставка (исполнение работ) по контракту; каким образом осуществлять контроль выполнения условий контракта; распорядительная деятельность в ходе выполнения контракта; что делать с приобретенным имуществом после исчезновения надобности в нем; как гарантировать удовлетворяющую заказчика компенсацию его затрат по контракту; утилизация и реализация собственности, полученной в ходе работ по контракту; планирование новых закупок; начало очередного цикла; формирование кооперации — переговоры — предоплата — распорядительная деятельность — утилизация и распродажа имущества — планирование нового контракта.

Закупочный процесс внутри оборонного ведомства Норвегии определяется как конкурсная закупка со снижением цены и повышением качества, а также с учетом защиты интересов национальной оборонной промышленности.

Процесс закупки состоит из идеи закупки, рассмотрения альтернатив возможных закупок, планирования и утверждения закупки.

Рост стоимости единицы изделия в пределах программы закупки определяется как реальный годовой рост, измеряется в процентах и означает отношение цены за единицу вооружения одного поколения к последующему. Указанный рост стоимости происходит во многом из-за роста стоимости внутри технологии (НИОКР) в рамках специфических требований, эффекта относительного воздействия повышения одной технической характеристики вооружения на другую, масштабам экономики в производственном и закупочном процессах.

Учет экономических границ производственных и закупочных процессов, предпочтительности военного или гражданского развития этих процессов, а также относительности оборонной мощи и тактико-технических возможностей единицы вооружения создает паритет между затратами на достижение заданных технических характеристик и изменением в наборе уже существующих характеристик. При этом, если отдача по своим дополнительным затратам превосходит стоимость приобретения старой техники (оборудования), оборонное ведомство предпочитает вложение средств в новый образец на начальной стадии организации производственных процессов (НИОКР).

Наилучшими в закупочных процессах зарекомендовали себя следующие практики. *Первая* — закупки осуществляются на основании выводов и рекомендаций НИОКР, в объем которых включаются исследования концепций, оценки безопасности, анализ национальных и интернациональных нужд, направления, сценарии, доктрины, стратегии, с целью наблюдения за технологиями, временем закупок, эффективностью и стоимостью, но существуют объективные ограничения в возможностях таких исследований. *Вторая* — в проекты закупок включают (в том числе) исследования имеющихся проектов и обмен данными между другими проектами, а также разработку принципов системной архитектуры с целью наиболее полного удовлетворения потребностей и реализации программ закупки. Но для таких проектов необходим емкий рынок сбыта.

Основные проблемы **управления оборонными ресурсами** — это неограниченные оборонные потребности, «сражающиеся» за ограни-

ченные ресурсы, рост затрат на единицу вооружения и техники и многочисленные оборонные задачи, параметры которых измерить невозможно. При этом суть управления оборонными ресурсами, как и экономики вообще, заключается в том, что использование ресурсов для одной цели означает отказ от альтернативы использовать эти ресурсы для другой цели, почти не уступающей по значимости. В Великобритании это называют «цена возможности», в Германии — «учет затрат». При этом применяется финансовое моделирование.

Анализ «цены возможности» осуществляется через сравнение относительной эффективности основных оборонных проектов, которые являются последним достижением в области технологии. Обычно на их осуществление уходит гораздо больше времени и средств, чем планировалось первоначально. Улучшение системы контроля эффективности осуществляется с использованием методов, применяемых в частном секторе.

В Великобритании с 1992 года действует государственная программа «Частная финансовая инициатива», в рамках которой осуществляется привлечение частных инвестиций в систему управления и обеспечения основными фондами и услугами на основе государственных долгосрочных контрактов. Например, привлечение инвестиций в контракты стоимостью свыше 10 млн долл., такие как строительство школ, больниц, транспортной инфраструктуры и тюрем. В военной сфере имеется опыт привлечения инвестиций в строительство оборонных зданий и колледжей, обеспечения трейлерами для транспортировки тяжелых танков.

При осуществлении крупных проектов по реконструкции объектов, они передаются частным фирмам, которые после осуществления работ по прошествии определенного времени (до 30 лет) становятся собственниками объектов и представляют их министерству обороны Великобритании в аренду за плату. После истечения срока аренды объекты вновь переходят в собственность государства.

В целях защиты от рисков принимаются соответствующие меры предосторожности, такие как гарантии вышестоящих компаний, привилегии «без права отступа», использование резерва спонсорской помощи, заключение дополнительных специализированных соглашений.

Используются **специализированные контракты**: контракт с генеральным подрядчиком (соглашение на закупку оборудования и инфраструктуры с одним поставщиком, который сам заключает все необходимые дополнительные соглашения); контракт на материально-техническое обеспечение с фирмой подрядчиком (соглашение с одним подрядчиком на материальное обеспечение, включая замену запчастей и техническое обеспечение ВВТ на определенный период или на весь жизненный цикл ВВТ, охватывая при этом и обеспечение соответствующей инфраструктуры, например, текущее обеспечение вертолетной техники); контракт с фиксированной стоимостью; контракт с дифференцированными платежами.

Кроме того, применяются передача обязанностей по управлению ресурсами, введение коммерческого бухгалтерского дела и укрепление системы оценки и анализа опционов.

«Учет затрат» определен главной предпосылкой эффективного управления ресурсами и рационального использования финансовых средств в оборонном секторе. Следует отметить, что в государственном секторе Германии только недавно стали признавать важность учета затрат

и поэтому он пока не достигает уровня частного сектора и свободного рынка.

Организация учета затрат происходит через главный информационный центр, действующий в масштабах вооруженных сил в целом. Цель такой организации — сбор всех соответствующих данных для создания эффективной системы учета затрат, гарантия высокого качества данных (их актуальности, важности, прозрачности, надежности, дифференцирования и точности), а также исключение сбора избыточных данных, которые невозможно использовать или анализировать, (так называемого «кладбища данных»).

Финансовое моделирование осуществляется в контексте вопроса о возможности перемещения модели управления ресурсами частного сектора в государственный, исходя из того, что частное ориентировано на чисто финансовую деятельность. Методы управления направлены на стимулирование прибыльности и выстраивание финансовой логичности. Денежные средства и профессия тесно связаны.

Государственное ориентировано на деятельность органов государственного аппарата. Денежные средства являются требованием, а не целью. Методы управления и контроля вычлениют целевой характер расходов, достижение психо-финансовых целей и безупречно профинансированных расходов. Денежные средства и профессия разделены. Профессия — это задачи, программы, действия, а управление включает цели результатов и цели управления, т. е. присутствуют две логики.

Моделирование направлено на укрепление этих логик: министр — задача, министерства — программы, службы — действия, с архитектурой направления средств: задача — система сил, организация — ВМФ, ВВС и др. (цепь управления), бюджет (денежные средства) — учетная и бюджетная документация.

Сложность моделирования заключается: в разнообразии предметов моделирования (программа вооружения, кредиты на инфраструктуру, на функционирование, человеческие ресурсы и пр.); в определении связей между характеристиками профессии и управления; логичном моделировании долгосрочных, краткосрочных, среднесрочных аспектов; определении процесса управления и структурировании его логичности по вертикали и горизонтали; адаптации методов работы. **Риск** заключается в возможности перепутать управление и регулирование, не добиться результатов в короткие сроки, не задействовать всех участников.

На практике оборонными ведомствами большинства промышленно развитых стран НАТО при закупках для государственных нужд применяется американская модель **управления рисками**: преимущественное заключение контрактов по различным видам фиксированных цен, а также распределение рисков между заказчиком и исполнителем через распределение издержек как в момент подписания контракта, так и в ходе его исполнения². Эта модель используется и в промышленности.

Во Франции особое внимание уделяется рискам в сфере оборонных инвестиций, которые формируются на основе прогноза на 30 лет вперед и уточнения потребностей на основе тщательного элиминирования. Составляются графики: график заказов на шесть лет, график поставок заказанных ВВТ. Существует справочник для всех

² Федорович В.А., Патрон А.П., Заварухин В.П. США: федеральная контрактная система и экономика: механизм регулирования. М.: Наука, 2002.

оборонных нужд.

Оценка инвестиционных рисков проводится регулярно в течение всего жизненного цикла вооружений. К основным видам рисков отнесены: недостаток бюджетных ресурсов и приостановление финансирования; несовместимость видов вооружений и оборудования; трудность интеграции вооружения в систему вооружений; несовместимость испытаний с объектами; недостаточная зрелость технологий (выпуск техники, по которой еще не выработаны стандарты); недостаток кадровых ресурсов; нестабильность развития технической потребности; распределение ответственности между заказчиком и подрядчиком; нарушение действующих законодательных норм, требований и стандартов.

Экономическая составляющая оборонных инвестиций включает разработку финансового плана с сопутствующим анализом рисков и их уровней. Показатель уровня риска очень важен, так как на основании такого показателя могут корректироваться программы оборонных поставок и вноситься необходимые изменения в оборонный справочник. При этом законом о финансах установлено, что на следующий финансовый год можно перенести не более 3% средств прошлого года, но для программы вооружений ограничений нет.

Самыми весомыми признаны договорные риски, которые реализуются с ослаблением государственного участия, увеличением требований, предъявляемых заказчиком после подписания контракта, появлением и развитием потребностей производителей и поставщиков после подписания контракта, трудностями, связанными с тем, что ряд договоров носит независимый характер (например возможны задержки в цепи поставок по оборонной программе).

При организации закупок топлива в 2005 году во Франции была проведена процедура топливного хеджирования (операция со срочными финансовыми инструментами, нацеленная на снижение риска от потерь, связанных с изменении рыночных цен на товары): оборонное ведомство приобрело опционный контракт, дающий покупателю право, но не налагающий на него обязанность приобрести определенный объем товара по заранее оговоренной цене в течение установленного срока независимо от рыночной цены этого товара). С целью проработки вопроса целесообразности хеджирования других видов закупаемого оборонным ведомством сырья и определения политики хеджирования был создан комитет по ненадежным операциям, часть членов которого набраны из министерства финансов, академии и топливной индустрии.

В Бельгии оптимизации структуры капиталовложений и снижению возможности финансовых рисков способствует проведение аналитических мероприятий. С целью выявления резервов высвобождения дополнительных финансовых ресурсов уточняются цели и задачи финансирования расходов на работы и обслуживание, осуществляется пересмотр платежных схем уже существующих и новых программ капитальных вложений, разрабатываются новые подходы к определению заявленных требований через установление строгого соответствия размеров финансирования к имеющимся нуждам работ.

В Великобритании всесторонний контроль за финансовыми рисками осуществляется от микроуровня до самостоятельных проектов, задач и контрактов на ведомственном уровне.

В целях защиты от оборонной инфляции, исключения затруднений при планировании и прогнозировании оборонных расходов используются различные методы измерения и контроля оборонной инфляции. Осуществляются заблаговременная фиксация цен крупных проектов, индексация цен с учетом инфляции, стимулирование контроля над расходами.

Актуальной является защита от валютных рисков (изменения курсов валют) валютных ресурсов, используемых на проведение боевой подготовки и обучение за рубежом, а также зарубежные закупки ВВТ. Размер убытков от реализации валютных рисков может достигать до 2 млрд фунтов стерлингов (в пропорции приблизительно 50:50 долларов США и евро).

Проектные риски, связанные с подготовкой и реализацией проектов, снижают через категорирование стоимости проектов по закупкам ВВТ: категория А — свыше 400 млн фунтов стерлингов; В — от 100 до 400; С — от 20 до 100; D — до 20 соответственно. Финансирование и материально-техническое обеспечение войск, обслуживание техники, тыловые расходы утверждаются по аналогичной схеме. Проекты категории А (например, эсминец типа 45 оценивается в 6,1 млрд фунтов стерлингов) подвергаются тщательной проверке инвестиционным советом по утверждению проектов, осуществляется анализ и мероприятия по снижению финансовых рисков при реализации проекта.

При расчете сметы используется метод Монте-Карло (метод статистического моделирования рисков, который состоит в моделировании случайного события с помощью некоторой процедуры, дающей случайный результат): производятся расчеты вероятности события (риска) и его влияния, а также ожидаемой стоимости и стоимости с вероятностью $x\%$, при этом учитывается неоднозначность события, т. е. вероятность появления определенного спектра стоимостей, с использованием *трех точек оценивания: минимум, наиболее вероятная и максимум*. К определению стоимости и оценке производственных аспектов привлекаются другие ведомства и казначейство. Вероятность соответствия стоимости, как правило, находится в интервале 50—90%.

Исследовательская группа утверждает проект на этапе оценки стоимости, определяет конечную сумму и т. д. Группа управления утверждает проект к производству (реализации) с учетом стоимости жизненного цикла. Обзор самых крупных контрактов осуществляется с подготовкой ежегодного доклада.