

## Новые направления в практике предложения и использования офсетных соглашений

В коммерческой практике на рынке продукции военного назначения (ПВН) включение в коммерческие оферты в качестве составных частей офсетных соглашений применяется сравнительно давно. Но в последние годы в таких контрактах появились новые разделы, в ряде случаев эти положения получили новую редакцию, более жесткую в отношении деятельности продавцов. Сегодня число стран, применяющих офсет при закупках ВВТ, постепенно увеличивается. Возрастает значимость офсетных программ при проведении тендеров. Вместе с тем следует отметить ряд новых тенденций в практике предложения и исполнения офсетных соглашений:

1. Ужесточаются требования, связанные с применением офсета импортерами ВВТ. Это ужесточение выражается в следующем:

увеличение объема офсетных обязательств до 100% и более от стоимости контракта на поставку ПВН;

в разрабатываемых и реализуемых офсетных программах существенно повышаются роль и доля проектов по прямому офсету;

в рамках косвенного офсета импортеры настаивают в первую очередь на передаче им наукоемких технологий, разработок, ноу-хау военного, двойного и гражданского назначения, на проведении совместных научных исследований, подготовке квалифицированных научных кадров;

ужесточение штрафных санкций за невыполнение офсета и повышение требований к обеспечению гарантий его выполнения;

снижение размеров мультипликаторов (повышающих коэффициентов) при определении офсетной стоимости проектов.

В условиях острой конкуренции экспортеры часто стремятся получить контракт и сопровождают высылаемую оферту этого самыми разнообразными обещаниями, кото-

*А.А. Фатьянов,  
Ю.А. Савинов,  
А.В. Скурова*

УДК 339.5  
ББК 65.428  
Ф-278



рые на деле часто не выполняются. В этой связи покупатели ПВН стали вставлять в соглашения более жесткие штрафные санкции. В результате в первые 15 лет нынешнего столетия, в отличие от контрактов предыдущих десятилетий, современные офсетные соглашения неизменно содержат список более жестких штрафных санкций, применяемых к экспортеру в случае невыполнения им офсетных обязательств, вплоть до исключения компании-поставщика из всех дальнейших тендеров. За невыполнение офсета на экспортеров ПВН может быть наложен штраф в размере до 100% от объема офсетных обязательств (в зависимости от требований страны-импортера). В ряде стран установлены высокие штрафы. Например, Норвегия устанавливает штраф до 10% суммы контракта, Дания попросту вносит поставщика в «черный список» и отказывается от дальнейшего сотрудничества.

В результате суммы штрафных санкций достигают высоких объемов. К примеру, объем невыполненных обязательств только перед Кувейтом по 23 подписанным за 8 последних лет контрактам на поставку в данную страну ПВН составляет более 1,5 млрд долл. Причем, выплата Кувейту поставщиками ПВН штрафа за невыполнение офсетных соглашений эту проблему не решает, так как выполнение офсетных обязательств в соответствии с требованиями кувейтского офсетного законодательства может дать Кувейту значительно больше дивидендов, возможностей и перспектив, чем получение штрафа.

Достаточно часто невыполнение экспортером частично или полностью офсетных обязательств перед какой-либо страной однозначно лишает его возможности осуществлять в данную страну дальнейшие поставки ПВН. Так, в Греции и Турции приняты специальные нормативные документы, в соответствии с которыми поставщик, создающий серьезные сложности при реализации офсетных проектов и не выполняющий своих обязательств, лишается права поставки ПВН в названные страны.

Условия применения офсета импортерами ПВН существенно ужесточились. Такие страны, как ЮАР, Филиппины, Греция, Финляндия, Скандинавские страны, Австрия пересмотрели свои офсетные законодательства по целому ряду вопросов в сторону «ужесточения» неисполнения офсетных условий.

Это выражается прежде всего в следующем:

1.1. В проектах прямого офсета отмечается повышение объема офсетных обязательств в ряде случаев до 100% и более, то есть происходит значительное увеличение расходов экспортеров ПВН на выполнение офсетных обязательств, прежде всего направляемых на развитие производства современных оборонных систем в странах-покупателях. В первую очередь это связано с тем, что страны-импортеры настаивают на подготовке сложных, затратных офсетных проектов, связанных с созданием совместных производств, привлечением в качестве субподрядчиков оборонных предприятий страны-импортера и др. Важным новым условием является требование предоставления права реэкспорта ПВН, купленной и освоенной в производстве в стране-импортере.

В Индии заключение офсетных соглашений при подписании военных контрактов в последнее время является обязательным — поставщики, подписывая договоры, обязуются реинвестировать в индийскую экономику не менее 25-30% суммы сделки или заключить соглашение о совместном производстве. Япония, покупая технику за рубежом, подписывает обязательные соглашения о доработке или сборке этой техники в стране.<sup>1</sup>

Как правило, подобные инвестиции принимаются в виде технологий, строительства совместных предприятий по производству и разработке военной техники или лицензий на выпуск конечной продукции и ее экспорт в третьи страны. Так, в 1996 году Индия купила 40 истребителей Су-30МКИ, получив при этом право самостоятельно произвести и при необходимости реэкспортировать до 150 самолетов такого типа.

С недавних пор офсетные соглашения стали обязательными и в Индонезии. В феврале 2012 года эта страна приобрела у европейского авиастроительного концерна Airbus девять военно-транспортных самолетов C295 за 325 миллионов долларов. По условиям контракта Airbus обязан реинвестировать в экономику Индонезии не менее 30% от суммы сделки, в том числе за счет сборки части самолетов на индонезийском предприятии PT Digrantara.

В сентябре 2013 г. министерство обороны Турции подвело итоги тендера на поставку 12 дивизионов зенитных ракетных комплексов большой дальности. В конкурсе участвовали американские, европейская, китайская и российская компании. Победителями тендера оказалась китайская компания, она предложила не только самые дешевые комплексы, но и их производство на территории покупателя со степенью локализации более 50%.

1.2. В рамках «косвенного» офсета, не связанного с поставляемым вооружением, импортеры настаивают в первую очередь на передаче им наукоемких технологий, разработок, «ноу-хау» двойного и гражданского назначения, на проведение совместных научных исследований, подготовке квалифицированных научных кадров;

1.3. В реализации офсетных соглашений третьего типа (встречные сделки) является тенденция изменения номенклатуры поставок: в закупках экспортера снижается удельный вес потребительских товаров в пользу расширения закупок продукции высоких технологий.

2. Новым моментом в офсетных соглашениях является усиление давления покупателей на экспортеров путем снижения размеров «мультипликаторов» (коэффициентов) при определении офсетной стоимости проектов. Финляндия, например, после реализации американской офсетной программы, связанной с поставкой самолетов F-16, снизила размеры применяемых коэффициентов с 10, до 1 - 3 в зависимости от приоритетности офсетных проектов.

<sup>1</sup> Индонезия заставит военных импортеров инвестировать в экономику // <http://lenta.ru/news/2012/08/20/offset/>



В июле 2014 г. Правительство Польши приняло новый закон об офсетных сделках, заключаемых параллельно с контрактами на поставку новых вооружений и военной техники. Документ был одобрен советом министров и парламентом Польши и подписан президентом страны Б. Коморовским. Новый закон отменил правила офсетных сделок, действовавшие в стране с 2009 года.

Согласно принятому властями закону, министерство обороны Польши теперь сможет заключать с поставщиками военной продукции только прямые офсетные соглашения, непосредственно связанные с основным контрактом. При этом компенсационные сделки, подразумевающие опосредованные виды инвестиций в экономику Польши, например, прямые финансовые вливания или участие в несвязанных совместных проектах, оказались под запретом. Новый закон приводит польские правила заключения офсетных сделок и покупки вооружений в соответствии с директивой 2009/81/ЕС Европейского союза. Эта директива требует, чтобы страны — члены ЕС в рамках проводимых тендеров на покупку военной техники выдвигали требования и дополнительные условия, связанные непосредственно с предметом конкурса.<sup>2</sup>

Новый закон также снял ограничение минимального размера офсетного соглашения, который ранее составлял пять миллионов евро. Благодаря этому станет возможным заключение небольших компенсационных сделок при подписании контрактов на поставку продукции или услуг небольшой стоимости. В целом, Польша рассматривает новое законодательство как возможность ускорить развитие оборонно-промышленного комплекса и поддержать экономику.

Принятие закона было важно для Польши, поскольку страна в настоящее время занимается реализацией программы перевооружения армии. Финансирование программы на протяжении ближайших десяти лет составит 33,6 миллиарда евро. Для проведения ряда тендеров на поставку новых вооружений и военной техники польским военным необходимо одобрение контрольных органов Евросоюза.

Прежнее польское законодательство разрешало практически любые виды компенсационных сделок, заключаемых вдобавок к основному контракту на поставку продукции военного назначения. Минимальная стоимость офсетных соглашений составляла пять миллионов долларов. Компенсации могли осуществляться как за счет создания совместного производства на территории Польши, так и участия иностранных предприятий в организации не связанного производства.

3. Некоторые страны-импортеры требуют предоставления банковской гарантии выполнения офсетных соглашений (Греция и ЮАР – в размере 10% от объема офсетных обязательств, Турция и Филиппины – в размере возможных штрафных санкций и др.).

---

<sup>2</sup> Польша пересмотрела правила военных офсетных сделок // <http://lenta.ru/news/2014/07/09/offset/>

4. Еще одним новшеством стало расширение предметов традиционных офсетных соглашений, то есть включение в практику офсета встречных сделок, предполагающих развитие товарного экспорта страны-импортера ПВН. Об этом свидетельствует, например, сделка 1982 г. между американской корпорацией McDonnell Douglas и правительством Испании на поставку истребителей F/A-18. Стоимость офсетных обязательств компании составила около 1,8 млрд долл., в то время как стоимость самой сделки – всего 1,5 млрд долл. Корпорация McDonnell Douglas обязалась содействовать продвижению на американский рынок ряда испанских товаров, включая рулонную сталь, химикаты, подсолнечное масло, парусные лодки, цинк и мрамор.

5. Расширение требований стран-импортеров ПВН об участии местных компаний в реализации программ поставки ПВН в роли субподрядчиков. В странах-покупателях ПВН принимаются специальные программы, поддерживающие усилия местных компаний в реализации офсетных сделок. Так, в ЮАР правительство приняло т.н. «Программу военно-промышленного участия» – Defence Industrial Participation. Она стала развитием предыдущей «Программы участия национальной промышленности» – National Industrial Participation, отражающей основные положения офсетной политики ЮАР при импорте гражданской продукции. Координация исполнения офсетных программ в рамках DIP возложена на действующую от имени Минобороны ЮАР государственную оборонную корпорацию Armscor.

6. Расширяется практика так называемого «предварительного офсета», когда задолго до объявления тендера заключаются офсетные сделки и накапливается объем выполнения будущих офсетных обязательств. Так, фирмами Saab (Швеция) и British aerospace (Великобритания) в 1995 году была создана совместная офсетная торговая группа Gripen (28 фирм и предприятий), которая успешно осуществляет свою деятельность в рамках соглашений с государственными ведомствами ряда стран в отношении поставок военных самолетов, в частности в Венгрию.

Подобная практика расширяется и в других странах. Так, например, одной из наиболее значительных инициатив в офсетной политике Индии было введение механизма накопления офсетных обязательств (Banking of Offset Credits). Этот механизм дает возможность поставщику выполнить офсетные программы в объеме, превышающем регламентированный обязательный уровень, и в последующем зачесть их при исполнении офсетных обязательств по новым контрактам. Период использования накопленных офсетных обязательств обозначен в пределах двух финансовых лет с момента утверждения пакета этих обязательств.

Поскольку механизм накопления офсетных обязательств увязывается с их зачетом по перспективным контрактам, при фактической неопределенности их получения поставщиком в будущем закономерным является возникновение понятия переуступки прав на них, то есть торговли офсетами. В этой связи, по оценкам экс-



пертов, процессуальная часть имеет существенные недоработки из-за отсутствия внятного механизма передачи/переуступки прав в случае неполучения исполнителем перспективных контрактов в Индии.

7. Важным нововведением в практике экспортной работы стало формирование групп сотрудничества экспортеров с потенциальными покупателями, часто на основе «предварительного офсета». Первоначально создаются временные рабочие группы технических специалистов, которые определяют возможность приобретения ПВН у экспортера ПВН, затем к рабочему процессу присоединяются эксперты по ценообразованию и по вопросам финансирования сделки. Одним из центральных положений стратегий экспортеров в условиях интенсивной конкуренции является налаживание тесной кооперации поставщика с заказчиком.

С этой целью проводится постоянное изучение практики работы заказчиков, их предпочтений, влияния на них отдельных государственных структур и персонально – отдельных государственных чиновников. Но главное – внедрение в практику работы потенциального покупателя собственных методик анализ процесса закупок, применяемых продавцом методик оценки товаров и офсетных соглашений. Это делается на втором этапе работы экспортера, целью является разработка политики влияния на покупателя с учетом его предпочтений, оказание ему содействия в принятии «правильных» решений, передача ему опыта выявления наилучших аспектов офсетных соглашений, бесплатное обучение методам оценки офсетных соглашений.

Давно прошли времена, когда фирма рассылала письма десяткам поставщиков, а затем, дождавшись ответа, направляла им приглашения на тендер. Сегодня для успешного выбора поставщиков в странах с низкими издержками компаниям-покупателям необходимо налаживать очень тесное взаимодействие с потенциальными поставщиками до начала тендера. Это нужно для того, чтобы покупатель мог получить интересующую его информацию о поставщике и подтвердить серьезность своих намерений. При этом взаимодействие сторон может проходить в самых разных формах: телефонные звонки, личные встречи, видеоконференции или посещение производственных объектов.

Исследования опыта покупателей показывает, однако, что наиболее эффективными являются модели стоимости закупок, разработанные в сотрудничестве с поставщиками. Развитие сотрудничества между покупателем и продавцом улучшает качество модели. Что еще более важно, совместно разработанная модель в большей степени может быть применена на практике.

Более 80% наиболее успешных компаний связываются поставщиками и запрашивают необходимую информацию еще до начала тендера в рамках сотрудничества с потенциальными поставщиками.<sup>3</sup> Когда партнерские отношения с установлены, экспортер стремится эти отношения сохранить. Как выяснилось по

---

<sup>3</sup> Вюлленвебер Я. Раскрыть потенциал международных закупок // Вестник МакКинси. Теория и практика управления. 2011. №23, с. 9.

итогах исследования американской консультационной компании McKinsey, 58% компаний, занимающих лидирующие позиции в области международных закупок, поддерживают личные контакты с поставщиками, организуя деловые поездки и конференции. Среди отстающих компаний лишь 17% применяют такую практику. При этом 79% передовых предприятий отслеживают показатели эффективности поставщиков и систематически, на регулярной основе, направляют им свои отзывы и рекомендации.<sup>4</sup>

8. Значение офсетных соглашений во внешнеторговой практике стало столь широким (активно офсет используется примерно 80-ю государствами), что превратилось в предмет государственного регулирования. В настоящее время офсетное законодательство (правила применения офсетных соглашений) имеются в 140 странах. В большинстве принятых нормативных документов отмечается, что отказ экспортера от принятия офсетных и/или реализации обязательств автоматически исключает его из числа участников тендеров и делает невозможным подписание основного контракта;

9. В проведении политики офсета происходят серьезные изменения, они требуют тщательного управления оборонными программами. В Индии, например, частные фирмы получили разрешение участвовать в выполнении программ производства ПВН, иностранные компании получили разрешение участвовать в капитале таких фирм в размере до 49% (ранее порог составлял 26%).<sup>5</sup>

10. Важным изменением для офсетных сделок стало фиксирование стоимости офсетных контрактов в национальной валюте покупателя – например, в индийских рупиях для нивелирования колебаний валютных курсов валют стран-экспортеров.

11. Важный момент в практике военно-технического сотрудничества стал процесс либерализации импорта ПВН, особенно, поставляемых в рамках комплексных офферт, включающих офсетные соглашения. Например, для индийских компаний, импортирующих компоненты иностранного производства для выполнения контрактов с Министерством обороны, предусмотрено освобождение таких поставок от уплаты таможенных пошлин, в то время как поставки иностранных компаний, участвующих в реализации офсетных программ, подпадают под обязательную уплату таможенных и компенсационных пошлин как поставщики импортной продукции. Выход – реализация офсетных программ в формате СП с равным статусом индийских и иностранных партнеров, способная стать мощным рычагом привлечения иностранных партнеров и упрощения процедур. Кроме того, иностранные партнеры в отличие от индийских компаний обязаны оплачивать акцизные сборы (со ставкой 14,4 %) на используемые в производстве конечной продукции матери-

<sup>4</sup> См. Вюлленвебер Я. Раскрыть потенциал международных закупок // Вестник МакКинси. Теория и практика управления. 2011. №23, с. 6-11.

<sup>5</sup> Lee Ch.-J. , Won-Joon Jang W. – J., Bong-KyooYoon B. - K. Technology Acquisition Policy and Value Efficiency Analysis on Offsets in Defense Trade // <http://www.disamjournal.org/articles/technology-acquisition-policy-and-value-efficiency-analysis-on-offsets-in-defense-trade-319>



алы индийского происхождения. Также конечная продукция как результат производства, размещенного иностранными компаниями на индийских предприятиях, облагается налогом с продаж.<sup>6</sup>

Таким образом, для обеспечения эффективного продвижения продукции предприятий на экспорт могут быть использованы различные виды офсетных обязательств, до сих пор не применявшиеся в отечественной практике. Например, создание совместного и лицензионного производства в странах-импортерах. По нашему мнению, предоставление финансовой помощи и инвестиций в промышленность будет иметь эффект, только в случае включения в соглашения технологической документации, по которой передается технология.

Подготовку к проведению офсетных соглашений целесообразно проводить заблаговременно с учетом специфики предстоящих тендеров. Организация офсетных соглашений или транзакций должна учитывать возможные сжатые сроки поставки продукции на экспорт, оценку реализации таких соглашений и их влияние на цену контракта следует прорабатывать еще до проведения предтендерной подготовки.

### БИБЛИОГРАФИЯ:

Антипов В., Бобрович В., Мыскин Р. Значимость офсета растет // <http://vpk-news.ru/articles/14635> (Antipov V., Bobrovich V., Myskin R. Znachimost' ofseta rastet)

Индонезия заставит военных импортеров инвестировать в экономику // <http://lenta.ru/news/2012/08/20/offset/> (Indonezija zastavit voennyh importerov investirovat' v jekonomiku)

Польша пересмотрела правила военных офсетных сделок // <http://lenta.ru/news/2014/07/09/offset/> (Pol'sha peresmotrela pravila voennyh ofsetnyh sdelok)

Вюлленвебер Я. Раскрыть потенциал международных закупок // Вестник МакКинси. Теория и практика управления. 2011. №23, с. 6-11 (Vjullenveber Ja. Raskryt' potencial mezhdunarodnyh zakupok // Vestnik MakKinsi. Teorija i praktika upravlenija. 2011. №23, s. 6-11).

Lee Ch.-J. , Won-Joon Jang W. – J., Bong-KyooYoon B. - K. Technology Acquisition Policy and Value Efficiency Analysis on Offsets in Defense Trade // <http://www.disamjournal.org/articles/technology-acquisition-policy-and-value-efficiency-analysis-on-offsets-in-defense-trade-319>

---

<sup>6</sup> Антипов В., Бобрович В., Мыскин Р. Значимость офсета растет // <http://vpk-news.ru/articles/14635>

