

**Згурська О. М., д.е.н.**  
**Сьомкіна Т. В., д.е.н., професор**  
*Державний університет телекомунікацій*  
*м. Київ, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-158-9-4>*

**ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ  
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ РОЗРОБКИ  
ТА ВИКОНАННЯ МІЖНАРОДНИХ ОФСЕТНИХ УГОД**

Останнім часом відбуваються істотні зміни у практиці узгодження та укладання офсетних угод. Якщо донедавна офсетні угоди починали обговорюватися тільки після погодження основного закупівельного контракту, та сьогодні усе більше держав вимагають, щоб вони узгоджувалися й підписувалися до

підписання основного контракту. Фахівці очікують, що така тенденція триватиме й поширюватиметься, поки, зрештою, така практика не стане стандартною вимогою офсетної політики держави, а не винятком із правил.

Спостерігається на державному рівні посилення офіційно встановленого режиму відповідальності й покарання за невиконання умов офсетної угоди. Нині більшість держав встановлюють розмір штрафних санкцій від 3% до 10% від вартості невиконаних офсетних зобов'язань на кожному конкретному етапі реалізації офсетної угоди, при її завершенні або і в тому, і в іншому випадках. У декількох країнах розмір штрафних санкцій установлюється залежно від вартості основного закупівельного контракту. Але сьогодні відбувається зміна самого формату покарань [4, с. 148]. Вони, як правило, здійснюються у форматі виплати неустойки, розмір якої заздалегідь визначений відповідним контрактом. Це означає, що виплата штрафу «ліквідує» або погашає частину зобов'язань, що залишилися. Фахівці з питань офсетної практики у сфері виробництва відзначають, що останнім часом багато країн почали поступово переходити від «ліквідної» до «неліквідної» схеми, коли виплата штрафу за невиконані зобов'язання не ліквідує зобов'язання з виконання частини зобов'язань, що залишилися. У випадку відмови від виконання зобов'язань, що залишилися, постачальник може бути внесений в «чорний список» компаній, які не можуть претендувати на одержання нових державних замовлень до повного виконання ними всіх зобов'язань по конкретній офсетній угоді [6]. Крім того, від постачальника військового устаткування, як правило, вимагають надання гарантійної застави, яка гарантує покупцеві відшкодування збитків у випадку невиконання постачальником своїх офсетних зобов'язань. Якщо оборонний постачальник одержує кредит для погашення своїх офсетних зобов'язань, вартість гарантійної застави скорочується пропорційно сумі отриманого кредиту.

Зокрема, якщо привести наочні факти в напрямі управління ризиками офсетної політики, можна відмітити, що під час великої

конференції НАТО з питань розвитку відносин в оборонній промисловості, що відбулася в місті Монтеррей (Каліфорнія, США) у лютому 2009 року, відбулося засідання робочої групи з питань офсетів, у якому взяли участь представники військового керівництва, а також керівники провідних оборонних компаній Європи і США. Учасники засідання погодили низку пропозицій, які сьогодні вивчаються керівництвом НАТО. Це, зокрема, необхідність реалізації наступних заходів [5]:

- підвищення стандартів звітності та прозорості офсетних процесів;
- підвищення стандартів відповідальності, законності та добропорядності;
- удосконалення функціональних процесів офсетної діяльності;
- ефективне виявлення випадків конфлікту інтересів і пов'язаних із цим зловживань службовими повноваженнями;
- активне залучення всіх провідних гравців офсетної діяльності до обговорення проблем і методів їх вирішення.

Таким чином, комплексна реалізація всіх запропонованих заходів модернізації та інших пропозицій у певних напрямках дозволить створити позитивний досвід боротьби з корупцією в офсетній сфері. Однак при цьому необхідно відзначити, що така проблема, як забезпечення законності і добропорядності процесів вибору постачальників на основі порівняння їх офсетних пропозицій, зовсім нова, а отже це – майже невідомий напрямок досліджень. Тому багато запропонованих заходів, навіть якщо вони споконвічно вважаються корисними й конструктивними, ще вимагають послідовного вивчення, аналізу й випробування.

Заходи оборонних компаній, спрямовані на забезпечення дотримання законодавчих і нормативних вимог, повинні повною мірою застосовуватися й стосовно офсетних програм, а також до всіх задіяних у них співробітників і консультантів. Така вимога має стати правилом у майбутньому, але сьогодні офсети поки що залишаються поза цією політикою.

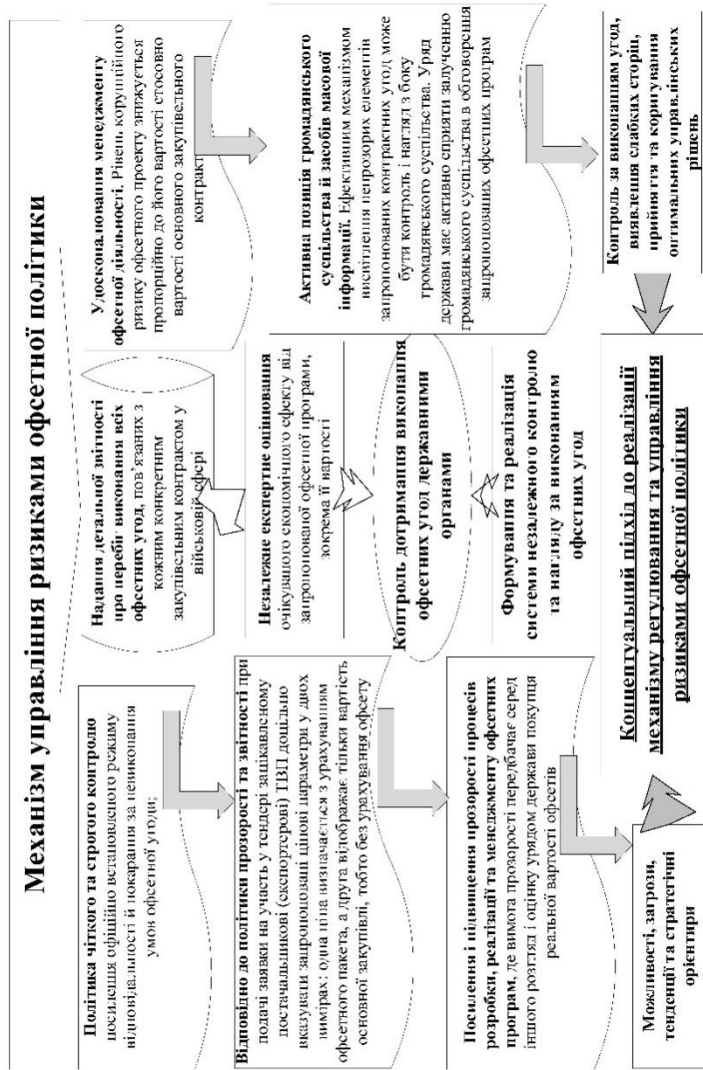
У більшості країн світу оборонні бюджети й фактичні оборонні витрати аналізуються державним контрольно-ревізійним управлінням, а результати аналізу подаються на розгляд

парламенту або іншому вищому керівному органу. Такий же механізм незалежного контролю й нагляду повинен застосовуватись і стосовно всіх офсетних угод [7]. Враховуючи ризик того, що вибір учасників офсетних програм може здійснюватися не на основі об'єктивної порівняльної оцінки контрактних пропозицій, а через привілейоване відношення до певного постачальника або в інтересах окремих осіб, необхідно посилити заходи щодо викриття випадків конфлікту інтересів з боку всіх учасників закупівельного процесу.

Також необхідно дуже ретельно стежити за діяльністю посередників та офсетних брокерів і вимагати від них сумлінного дотримання встановлених правил і процедур (рис. 1).

Тому цілком очевидно, що організації громадянського суспільства, діяльність яких має на меті підвищення ефективності державного управління та впровадження стандартів прозорості, повинні значно активізувати свої зусилля в цій сфері. Необхідно заохочувати й усіляко підтримувати зусилля держав, які намагаються залучати громадянське суспільство до обговорення офсетів та ініціюють публічні дискусії із цих питань. Враховуючи зростання масштабів офсетів та поширення офсетної практики на інші сфери державної закупівельної діяльності, немає жодного сумніву в тому, що широке публічне обговорення питань офсетів відповідатиме інтересам якісного й ефективного державного управління [1, с. 69].

Підводячи підсумок, зазначимо, що у структурі визначеного стратегічного сценарію управління ризиками військово-економічного співробітництва, при реалізації зовнішньоекономічної та зовнішньополітичної стратегії, передбачено зміст ризикоутворюючих розділів та їх складових елементів, а також можливі методи аналізу та оцінки стосовно прийняття управлінських рішень по кожному складовому елементу стратегічного сценарію. Ретельно розроблений сценарій управління зовнішньоекономічними ризиками та успішність його імплементації забезпечить можливість розробки ефективних заходів щодо усунення чи мінімізації ризиків військово-економічного співробітництва в системі забезпечення економічної безпеки іноземних держав.



**Рис. 1. Економічний механізм управління ризиками розробки та виконання міжнародних офсетних угод (ГОРИЗ)**

*Джерело: розроблено автором*

## Література:

1. Григор'єва О.Є. Проблеми ризиків, що виникають під час реалізації інноваційних проектів, та методи їхнього кількісного вимірювання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 628. С. 64–71.
2. Джумурат О.В. Етапи реалізації ризик-менеджменту. *Митна безпека*. 2010. № 1. С. 70-77.
3. Доценко І.О. Методичні основи оцінки ризиків підприємницької діяльності як складової системи управління економічною безпекою підприємства. *Вісник Дніпропетровського університету : Серія «Економіка»*. 2011. Вип. 5 (4). С. 171–176.
4. Офсетна політика держав в умовах глобалізації. Оцінки та прогнози. Монографія / В.М. Бегма, С.П. Мокляк, О.О. Свергунов, Ю.В. Толочний ; за заг. ред. В.М. Бегми. Київ : НІСД, 2011. 352 с.
5. Про затвердження Порядку укладання компенсаційних (офсетних) договорів та видів компенсацій, що можуть надаватися за компенсаційними (офсетними) договорами : постанова КМУ від 20 квітня 2011 р. № 432. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
6. Offsets in Defence Trade. Bureau of Industry and Security. 2007. January. URL: <http://www.bis.doc.gov> (дата звернення: 28.09.2021).
7. Offsets: The Industrial, Employment and Security Costs of Arms Exports. URL: [www.lumosity.com](http://www.lumosity.com) (дата звернення: 10.10.2021).