

# Формализованные методы управления политическими рисками бизнеса

Г.О. Решетников

*В статье анализируется кластер формализованных методов управления политическими рисками бизнеса. Причинами роста их популярности в середине 1990-х оказываются невысокие требования к качеству «входящей» аналитики, прозрачные и легко интегрируемые в общий менеджмент механизмы работы, а также гарантированная результативность. Тем не менее, формализованные методы (страхование политических рисков, структурное финансирование и т.д.) не стали универсальными: они не имеют превентивного эффекта, редко позволяют регулировать стоимость и вероятность риска, и, наконец, зачастую требуют подготовленной «почвы» для их применения.*

Поступательный рост интереса к проблеме исследования рисков несложно объяснить, приведя одну цитату из книги Ульриха Бека «Общество риска. На пути к другому модерну». «В развитых странах современного мира общественное производство богатств постоянно сопровождается общественным производством рисков»<sup>1</sup>, – отмечает он. Если на это высказывание наложить данное Гарольдом Ласуэллом определение политики, оказывается, что ее центральным вопросом является перераспределение не только благ, но, прямо или косвенно, и сопутствующих им рисков<sup>2</sup>.

Поскольку из основных экономических агентов производством капитала, строго говоря, занимается фирма (или бизнес), нет ничего удивительного в том, что именно риски фирмы стали ключевой проблемой современных экономик (стоит, к примеру, посмотреть на дискуссию о причинах текущего кризиса). Как следствие, возникла дисциплина риск-менеджмента, то есть управления рисками компаний и бизнес-проектов, следующая в своем развитии за запросами их потребителя.

Набор политических рисков бизнеса к началу 1990-х гг. стал типичным, а аналитические методики так и не дали результата, достаточно точного и легко интегрируемого в общий процесс риск-менеджмента компаний. В совокупности это привело к своего рода кризису дисциплины, когда потребности заказчика не совпадали с возможно-

стями специалистов. Бизнес-школа Гарвардского университета даже выпустила обзор, в котором объявила о закате отрасли<sup>3</sup>. Бизнес посчитал, что эффективнее будет уйти от традиционных подходов, с акцентом на оценку, и сделал ставку на более универсальные «новые» методы управления рисками (страхование, проектное финансирование, финансовые и структурно-правовые механизмы).

Прежний инструментарий не исчез из арсенала компаний совсем<sup>4</sup>, однако очевидно, что «последним рубежом обороны» он быть перестал<sup>5</sup>, благодаря чему кластер «новых» методов управления политическими рисками оказался столь востребованным, но не универсальным с точки зрения бизнеса.

**Цикл и «провалы» управления политическими рисками.** В середине 1990-х в отрасли анализа и управления политическими рисками действительно произошли качественные изменения. Для наглядности будем отталкиваться от следующей обобщенной конфигурации цикла риск-менеджмента (или управления рисками в широком смысле этого термина):

- определение стратегических целей компании;
- оценка рисков (risk assessment):
  - а) анализ рисков (risk analysis), в т.ч. идентификация и описание;
  - б) оценивание рисков (risk evaluation) по критериям вероятности и «стоимости»;
- представление отчета о рисках (угрозах и

- возможностях);
- принятие управленческого решения;
- управление рисками (risk treatment);
- мониторинг и повторная отчетность.

Если стратегические цели компании – это, как правило, привнесенная вводная, с которой проблем возникать не должно, то начиная со второго этапа процесс риск-менеджмента на практике регулярно «проваливался». Поскольку аналитический аппарат дисциплина управления политическими рисками заимствовала преимущественно у прикладного политического анализа, то и набор претензий традиционен. Первыми стали очевидными субъективность и склонность аналитиков готовиться к «прошлым войнам». В 1959 году качественные методы (преимущественно экспертных оценок, «old hands», и посещения страны инвестирования «grand tours») не позволили американским компаниям предсказать национализацию правительством Кастро активов на 1,5 млрд. долл. США; затем точно так же инвесторы «проспали» целую череду национализаций и экспроприаций на развивающихся рынках 1960-1970-х годов.

Последовавшее совершенствование методов и техник анализа рисков развивалось по пути их усложнения и синтеза количественных и качественных подходов. Количественные исследования опирались на анализ эмпирических данных, качественные – на приведение к числовому виду оценок экспертов, расширение пула которых было призвано снизить субъективность результата. Комплексные индексы включали показатели, рассчитанные обоими способами. Тем не менее, вне поля их внимания опять оказались такие существенные события и факторы, как распад СССР, новая волна национализации в Венесуэле, специфика реализации ЧГП в России, рост исламского национализма и т.д. – как в 1990-х, так и позже, в 2000-х годах.

Другим существенным «провалом» дисциплины стали сложности с интеграцией аналитики в комплекс риск-менеджмента компаний. Исследования, проведенные с разницей в двадцать лет, показали:

- что результаты оценки политических рисков в любом случае больше востребованы при стратегическом планировании и меньше – при бюджетировании<sup>6</sup>;
- что формально привести оценку политических рисков и расчеты финансистов к общему знаменателю вполне реально, но корректно оценить влияние риска на денежный поток и прибыль оказывается либо неоправданно дорого (с точки зрения соотношения cost-efficiency), либо практически невозможно.

Наконец, существует вопрос организации процесса. Характер политических рисков таков, что сигналы об изменении среды «оседают» в самых разных подразделениях компании: в юридической службе, внешних связях, government relations, у стратегов и т.д. Крупные компании могут себе позволить замкнуть работу на специализированной структурной единице, меньшие

– не всегда, тогда оценка рисков базируется на не вполне корректной картине внешней среды. Еще одна проблема – переоценка собственной информированности менеджментом, тесно взаимодействующим с политической элитой; в этом случае работа аналитиков не воспринимается при принятии решений. Третий момент – нацеленность наемного менеджмента на принятие рисков, что приносит компании и лично им выгоду в краткосрочном периоде, в который укладывается срок контракта управленца. Таких примеров структурно-организационных провалов, влияющих на адекватное управление политическими рисками, также множество.

Если эти факторы привели к своего рода кризису дисциплины в ее более традиционной форме, то логичным будет выделить, как минимум, три характеристики управления политическими рисками, которые стали базовыми при поиске новых путей решения проблемы:

- 1) четкие, экономически понятные механизмы реализации;
- 2) гарантированный результат;
- 3) относительно невысокие требования к точности оценки рисков.

Именно эти свойства привлекли бизнес в так называемых «новых» методах управления рисками – универсальных, «зонтичных» и по природе внутренних механизмов далеких от сферы политического.

**Механизмы воздействия в управлении рисками.** В теории выделяют четыре стратегии управления политическими рисками. Де-факто две полярные стратегии – уклонения от риска и его полное принятие – реализуются реже всего. Основная часть мероприятий реализуется в спектре между указанными экстремумами<sup>7</sup>. Это две макро-стратегии:

- (1) передача (или перенос) риска;
- (2) регулирование риска (т.е. снижение значения одного из двух его основных параметров – вероятности и стоимости).

В этот диапазон попадает большинство методов управления политическими рисками, которые можно встретить в публикациях за последние десять-пятнадцать лет. При их рассмотрении прослеживаются две дихотомии, представляющие определенный интерес в связи с обозначенными «провалами» и сформулированными в предыдущем параграфе требованиями к методам управления политическими рисками. В основе первой – различия в характере «связки» между действиями субъекта управления (инвестора) и тем эффектом, который это действие должно произвести на объект управления, то есть риск. Фактически речь идет о том, каким образом действие становится воздействием, какие механизмы обеспечивают это «превращение». С большой степенью уверенности можно утверждать, что все методы управления политическими рисками работают за счет одного из двух механизмов:

- жестких структурно-правовых привязок;
- гибких неформальных воздействий.

В первом случае эффективность управления рисками обеспечивается:

(а) путем частичного перехода риска к третьей стороне,

(б) за счет покрытия ущерба от наступления риска в оговоренных размерах третьей стороной,

(в) через иные имеющие юридическую силу соглашения с правительством и механизмы арбитража,

(г) благодаря структурированию бизнеса таким образом, чтобы выделить наиболее рискованные сегменты проекта и локализовать риск, не нанося ущерб всему проекту или компании в целом.

Кластер таких методов и предлагается обозначить как «*формализованные*» методы управления политическими рисками. Здесь не следует путать формальный характер действия, направленного на управление риском, и взаимосвязи между этим действием и результатом – интерес представляет последняя. В конечном счете, все эти механизмы эффективны, поскольку имеют в своей основе юридически подтвержденные основания для снижения ущерба инвестора, причем гарантом по этим юридическим обязательствам с одной стороны и источником риска (прямым или косвенным) с другой выступают неафилированные субъекты политико-правовых взаимодействий.

Вторая группа методов основана на противоположном принципе: управленческое действие в этом случае имеет не обязывающий, но побуждающий эффект. Последний достигается за счет передачи субъекту, являющемуся источником риска, либо иным способом влияющему на его вероятность и стоимость, одного из или сразу двух «сигналов»: (а) угрозы, (б) выгоды. При этом само действие может иметь как формальный, так и неформальный характер. Для эффективного управления рисками побуждающий сигнал должен быть донесен и воспринят реципиентом, что позволяет говорить о «*коммуникативных*» методах управления рисками.

Коммуникативные методы отличаются от формализованных тем, что не гарантируют заранее исчисленные результаты. С этим связана вторая типология, возникающая при рассмотрении существующих методов управления политическими рисками. Любая управленческая деятельность приводит к двум типам результатов: запланированному и отличному от запланированного. Очевидно, что существует ряд методов, обеспечивающий с практически абсолютной вероятностью достижение запланированного результата – и по вероятности, и по стоимости риска. Иными словами, это методы с *фиксированным результатом*. С другой стороны, выше уже говорилось, что коммуникативные методы не гарантируют запланированного эффекта. Конечно, при выполнении грамотной оценки рисков и подборе адекватных методов управления, вероятность того, что предпринятые шаги будут эффективны (или, по крайней мере, действенны), высока, но заранее предсказать точный результат в количественном выражении невозможно – в лучшем случае можно

показать определенный диапазон значений.

Эти две типологии «накладываются» друг на друга: абсолютное большинство формализованных методов управления рисками имеют фиксированный результат, тогда как коммуникативные методы позволяют лишь определить ожидаемый диапазон изменения управляемых параметров. Характер результата, в первую очередь, зависит именно от тех механизмов, которые обеспечивают изменение зависимых переменных – вероятности и стоимости риска.

Сгруппировав наиболее распространенные методы управления политическими рисками в соответствии с указанными критериями, мы увидим, что в категорию формализованных методов попадает подавляющее большинство «новых», а в категорию коммуникативных – «старых» (традиционных) методов управления политическими рисками. Зафиксируем, таким образом, что кластер формализованных методов представляет собой искусственно очерченную совокупность методов, которые удовлетворяют требованиям, предложенным выше, и в наименьшей мере подвержены выявленным ограничениям. При этом формализованный характер заложен преимущественно в тех методах, которые с середины 90-х получили признание бизнеса.

**Страхование рисков.** Страхование покрытия большинством компаний предлагается по таким политическим рискам, как экспроприация, ограничения по конвертации валюты, вмешательство правительства в операционную деятельность, случаи политического насилия и отказ от выполнения договорных обязательств (расторжение контракта). Существуют две группы институтов, предоставляющих услуги по страхованию политических рисков. Первая – государственные комитеты или агентства, чьей задачей является поддержка иностранных инвестиций, осуществляемых национальными компаниями (это, например, Департамент по страхованию экспортно-импортных операций Министерства внешней торговли и промышленности Японии, учрежденные Соединенными Штатами OPIC и Eximbank, TREUARBEIT в Германии). К этой же группе можно отнести агентства при крупных международных организациях, в первую очередь, MIGA, входящее в группу Всемирного Банка.

Другая категория страховщиков – это немногочисленные частные компании, последние десять лет также развивавшие направление страхования политических рисков. Спектр последних в этом случае бывает несколько уже – частные страховщики избегают сложностей с покрытием наименее прозрачных рисков. Кроме того, такие компании стремятся защититься от рисков и самих себя, поэтому сроки страховки иногда меньше, чем в государственных агентствах, а ее стоимость колеблется в зависимости от спроса и собственной оценки страхуемых рисков. Крупнейшими частными страховщиками на середину 2008 года были британская Lloyd's, American Insurance Group (AIG) и т.д.

Еще одно существенное различие между государственными и частными страховщиками заключается в том, что последние обеспечивают только покрытие убытков, возникших в следствие наступления риска, в то время как сам факт страхового соглашения с первыми с большой вероятностью заставит принимающее государство отказаться от шагов, которые нанесут урон застрахованной компании. Это тот случай, когда формальные обязательства дополняются коммуникативным воздействием на источник риска. Например, по условиям договора о страховании политических рисков частной компании в уже упоминавшейся ОРИС, в случае экспроприации или ущерба собственности компании право требования после выплаты страхового покрытия переходит к страховщику, то есть фактически, к США как субъекту частного права<sup>8</sup>.

Страхование инвестиций иногда называют «бесшумным помощником»<sup>9</sup> инвестора. О том, что проект или инвестиция застрахованы от политических рисков, упоминают нечасто:

- с одной стороны, положение о неразглашении факта заключения страхового соглашения часто включается в сам договор со страховщиком;
- с другой стороны – государства, пошедшие на отказ от своих шагов, которые могли бы нанести ущерб застрахованной компании, вряд ли захотят в этом открыто признаться<sup>10</sup>.

Между тем, именно за счет досудебных договоренностей государственные страховщики предотвращают до трех четвертей случаев риска, которые угрожают потерями их клиентам. Несмотря на это, многие компании пренебрегают этим достоинством страховки, строя свои ожидания и рассматривая эффективность данного метода только с точки зрения гарантированной выплаты фиксированного покрытия. Страховые компании, в свою очередь, допускают следующую ошибку: они воспринимают политический риск как риск, гомогенный для всех иностранных компаний, выходящих на рынок той или иной страны. На практике же политический риск значительно варьируется по вероятности и стоимости, в зависимости от субъективных характеристик той или иной компании:

- осведомленности ее менеджмента о состоянии среды инвестирования,
- принятых в стране происхождения компания практиках;
- состава ее акционеров;
- размера бизнеса;
- партнерских связей, технологического уровня<sup>11</sup>.

Для клиента это может означать завышенную стоимость страховки либо неадекватный набор страхуемых рисков. Другое существенное ограничение страхования политических рисков заключается в том, что страховщики, как правило, предлагают покрытие риска дискретных событий, чей эффект (урон от которых) может быть измерен. В то же время страхование многих

менее очевидных, но не менее распространенных сегодня рисков – предоставления преференций конкурентам, избирательного применения регулирующих норм, пониженного внимания к обеспечению гарантированной законом защиты – остается недоступным. Так, в 1998 году эксперты констатировали, что проблематичным являлось страхование такого риска, как нарушение или отказ от выполнения договорных обязательств<sup>12</sup>. Не всегда в контракте бывают прописаны все договоренности сторон; сложно установить момент наступления риска; трудности вызывает оценка объема ущерба, нанесенного в результате наступления именно этого риска.

В 2006-2007 годах совокупные страховые премии государственных и частных страховщиков по таким рискам, как национализация, конфискация, несоблюдение договорных обязательств, согласно этому же источнику, едва ли достигали 500 млн. долл. в год – против 4 трлн. в целом по отрасли. Столько же одной только компании Lloyd's за аналогичный период принесло страхование единственного риска – терроризма. По оценкам самой компании, на ее долю приходится от 1/3 до 1/2 общего объема рынка в этой нише. Покрытие включает физический ущерб и ущерб имуществу, а расширенная страховка – уменьшение прибыли, ставшие результатом террористических актов. В то же время в определение терроризма часто не попадали некоторые насильственные действия, которые, тем не менее, едва ли могут быть отделены от актов терроризма. Одновременно нельзя было пренебрегать и снизившимся спросом на общее покрытие политических рисков. Решением стало создание страховщиками универсального продукта, но с увеличенным покрытием риска актов терроризма и с расширенным толкованием этого риска.

Пример роста внимания к проблеме терроризма после событий 11 сентября 2001 года хорошо иллюстрирует то, что предложения страховщиков чаще всего защищают от вчерашних рисков. Появятся новые вызовы – и индустрия страхования политических рисков, опять с некоторым лагом, будет на них реагировать.

**Проектное финансирование.** Под проектным финансированием понимается такая структура финансирования проекта, при которой источником средств для развития является капитал, привлеченный на долговом рынке или рынке ценных бумаг. Чаще всего проектное финансирование используется в инфраструктурных, промышленных и иных проектах с большим горизонтом окупаемости и позволяет оградить материнские компании-инвесторов от претензий по долговым или иным обязательствам дочерних компаний. Использование проектного финансирования, таким образом, дает материнским компаниям возможность распределить, разделить и в некоторой степени переложить политический риск на «чужие плечи».

Проектное финансирование также позволяет «уравнять» всех участников проекта, что

бывает необходимо в случае вхождения в проект компаний с существенно различающимися ресурсами, из которых более слабые не готовы к пропорциональному разделению затрат на реализацию проекта. Необходимо учитывать, что такое финансирование предоставляется кредиторами и инвесторами не бесплатно, и потому может возникнуть конфликт интересов между сторонами проектного финансирования и компаниями, обладающими достаточными ресурсами и не желающими нести дополнительные издержки по обслуживанию обязательств.

Снижение прямых затрат материнской компании позволяет многим из них вести одновременно несколько проектов, тем самым:

- (а) расширяя бизнес;
- (б) диверсифицируя риски.

Кроме того, в случае наступления наиболее тяжелых случаев риска (экспроприации, конфискации, значительных физических потерь), кредиторы разделяют с материнскими компаниями стоимость риска. Рассмотрим несколько приемов управления политическими рисками, построенных на этих достоинствах проектного финансирования:

- *привлечение партнеров через участие в капитале.* Такой подход позволяет разделить потери компании с другими инвесторами. Одновременно, инвесторы делят и прибыли, поэтому создание совместных предприятий с частными компаниями имеет крайне узкое применение, ограниченное случаями, когда целью риск-менеджмента является снижение уровня ущерба, не достижимое через взаимодействия с правительством страны инвестирования. Если проект уже стартовал, возможна продажа доли в нем третьей стороне. В любом случае, государственные партнеры, будучи больше заинтересованы в росте бизнеса, а не в распределении доходов, становятся предпочтительными партнерами<sup>13</sup>. Дополнительным эффектом от участия в проекте местного капитала является менее враждебное отношение к проекту со стороны властей и местных сообществ<sup>14</sup>;
- *наращивание доли долгового финансирования.* С одной стороны, это позволит вывести из-под удара активы материнской компании и повысить отдачу от проекта. С другой, как правило, по наблюдению, в случае национализации правительства не отказываются от обязательств по долгам компании как перед государственными, так и перед частными кредиторами<sup>15</sup>. Это означает, что для последних риск минимален, в то время как у государства в случае ограниченности финансовых ресурсов может возникнуть аргумент против враждебных действий по отношению к компании;
- *концессия.* В особо чувствительных отраслях экономики (таких как добыча природных ресурсов, естественные монополии, услуги первостепенной важности и т.д.) иногда

оправдано управление компаний и участие в прибыли без вхождения в ее капитал. При схеме BOT («build-operate-transfer», с англ. – «строительство-эксплуатация-передача») номинальное право собственности остается за государством, тогда как инвестиции в производство, его развитие, операционное и в большой степени стратегическое управление реализуются компанией, получившей концессию. С точки зрения фиксированных эффектов управления рисками это означает ограничение рисков потери и ущерба собственности; одновременно такое соглашение обеспечивает защиту со стороны государства от ущерба, причиненного третьей стороной, снижение уровня враждебности местных сообществ. При заключении соглашения необходимо учитывать риски, источником которых является само государство. Основной из них, как правило, это так называемый риск «obsolescent bargain»<sup>16</sup>, т.е. «устаревания условий сделки». Если концессия необходима, эти риски предлагается страховать и регулировать через другие инструменты проектного финансирования.

Очевидно, что, помимо прямого фиксированного эффекта, проектное финансирование, отмечают исследователи<sup>17</sup>, дает еще одно преимущество: аналогично страхованию политических рисков, инвестор может привлечь к финансированию проекта структуры, достаточно влиятельные для того, чтобы предотвратить действия третьей стороны, несущие прямую угрозу бизнесу компании, реализующей проект. Помимо этого, участие пула кредиторов или соинвесторов способно убедить правительство принимающей стороны снизить или отменить ограничения на конвертацию и вывод валюты, что особенно актуально при реализации проектов на условиях соглашения о разделе продукции (СРП). Такой «зонтик» тем более эффективен, если кредитором выступает международная или государственная организация, как, например, Всемирный Банк или Экспортно-импортный банк Японии.

С другой стороны, практики отмечают, что финансирование проекта с ограниченным обеспечением и ответственностью материнских компаний обычно обходится значительно дороже, чем простое заимствование<sup>18</sup>. Кроме того, ожидания и права кредиторов могут оказаться несколько выше предполагаемых. Во-первых, обычно им принадлежит приоритет при распределении прибылей. Во-вторых, кредиторы всегда стремятся в ходе переговоров по соглашению обеспечить себе наибольшее количество гарантий, начиная от уже упомянутого приоритетного получения своей доли в прибылях и заканчивая фиксированными платежами, обязательными даже при отрицательном денежном потоке. Наконец, количество участников проекта с большой вероятностью будет обратно пропорциональным его гибкости.

**Структурирование бизнеса.** Еще один ресурс управления политическими рисками бизнеса

лежит в плоскостях организационной структуры бизнеса и выбора адекватной ниши на рынке страны инвестирования. Набор рисков не будет одинаков для всех проектов, реализуемых инвесторами на территории того или иного государства; этот набор специфичен и, хотя и включает определенные макро-риски, характеризующие национальную инвестиционную среду в целом, в большой степени все-таки зависит от индивидуальных характеристик каждого проекта.

Одновременно необходимо понимать, что компании так называемого «реального сектора», инвестируя в иностранные экономики, часто реализуют (планируют или имеют возможность реализовать) в одной стране (регионе) сразу несколько стадий производственной цепочки, каждая из которых создает добавочную стоимость и является если не самостоятельной единицей, то уникальным по своим характеристикам субъектом риска. *Сегментирование производственной цепочки* – прием управления политическими рисками, который становится логическим продолжением этих двух наблюдений. Для того, чтобы снизить риски компании в целом, менеджмент, осознавая высокие риски одного из направлений проекта, может принять решение о реализации только тех из них, которые представляются наиболее безопасными, оставив другие части производственной цепочки местным частным или государственным компаниям.

Этот метод «работает», в частности, при наличии рисков экспроприации и вмешательства в операционную деятельность. Таким образом, вертикально интегрированная нефтегазовая компания может не входить в добычу, а сосредоточиться на нефтехимии или топливной рознице; металлургическая компания – ограничиться производством металлопроката и металлоконструкций (как это сделала Alcoa в России). Такой подход выводит «из-под удара» проекты, находящиеся в силу своих субъективных параметров «в красной зоне», но не дает возможность регулировать риски проектов, от которых материнская компания отказаться не готова или не считает необходимым.

Риски экспроприации, ограничения по конвертации валюты, отказа от договорных обязательств в масштабе компании (а не отдельного проекта) регулируются через *географическую диверсификацию бизнеса*. Таким образом, риски локализуются в рамках каждого отдельного проекта, при этом проекты должны быть достаточно автономны по отношению друг к другу. Это, в первую очередь, достигается при инвестировании в разные страны и отрасли. Однако альтернативный путь – развитие консорциумов с участием других компаний из той же отрасли, реализующих проекты в других странах или других регионах этого же государства. Вложение ресурсов в большое количество проектов, с одной стороны, увеличивает вероятность небольших потерь, но при этом практически исключает масштабные убытки.

В транснациональные сети все чаще объединяются не только мировые гранды, но и неболь-

шие компании из разных стран (необязательно транснациональные)<sup>19</sup>. Независимо от конфигурации, такие сети строятся на одном базовом принципе: они позволяют каждой из компаний, включенных в сеть, получить дополнительные сравнительные преимущества на своих рынках. Подобные взаимодействия не исчерпываются отношениями покупателя и поставщика товаров или услуг. В рамках сетей происходит обмен информацией, дающей детальные представления о продуктах, процессах, технологиях, изменяющихся потребительских предпочтениях и т.д. Зачастую такая схема дает возможность распределить стадии сложной производственной цепочки и подменяет создание собственных мощностей за рубежом. Что важно, транснациональные сети также позволяют своим участникам оперативно узнавать об изменении неэкономических параметров среды и активно лоббировать свои интересы на различных уровнях.

**Правовые рамки ведения бизнеса.** Четвертую группу формализованных методов управления политическими рисками бизнеса можно условно обозначить как формирование адекватных правовых рамок реализации проекта. Последние, очевидно, задаются в двух плоскостях:

(1) нормативно-правовое регулирование предпринимательской деятельности со стороны государства;

(2) «правила игры», заданные совокупностью двухсторонних и многосторонних договоров. Рассмотрим по одному примеру, относящемуся к каждой из областей.

Следует оговориться: попытка оказать влияние на принятие решений в сфере госрегулирования бизнеса – это предмет лоббизма, который, в свою очередь является одним из коммуникативных методов управления рисками. Для данного исследования интересен лишь узкий сегмент правовых норм, имеющих прямое отношение к рентабельности бизнеса. *Повышение рентабельности бизнеса* – это, по мнению Л.Д. Хоуэлла<sup>20</sup>, один из методов управления политическими рисками. Его механизм достаточно прост и имеет компенсаторный характер. В случае если государство инвестирования является рынком сбыта для иностранного инвестора, последний, при наличии негативных параметров среды, которые являются потенциальными источниками риска (например, гражданских волнений), может просить местное правительство пойти на снятие или снижение барьеров и ограничений, в нормальной ситуации накладывающихся на инвестора.

Исследователь предполагает, что в стране, где имеют место значительные этнические разногласия, инвестору могут быть предоставлены льготы по нормам вывода за рубеж прибылей. К списку преференций могут быть добавлены налоговые и таможенные послабления, льготные условия кредитования, предоставления земли под промышленную застройку и т.д. Все это позволяет инвестору компенсировать относительно высокую возможность материального ущерба за счет

рентабельности, также превышающей таковую в нормальных условиях. Инвестиции данной компании для предоставления таких преференций должны, конечно, представлять определенный интерес для местных властей.

Другой элемент правовых рамок, в которых работает бизнес, – это та *система договоров*, которая была заключена компанией с ее контрагентами: поставщиками, покупателями и, что важно, правительством принимающего государства. Здесь значительный эффект в управлении такими рисками, как вмешательство в операционную деятельность и отказ от договорных обязательств, достигается, в частности, за счет международного арбитража. Такой порядок разрешения споров и разногласий, будучи закреплен в инвестиционных соглашениях и других договорах, предшествующих или сопровождающих реализацию проекта, позволяет в большинстве случаев заранее определить стоимость наступления риска при каждом из ограниченного договором числа исходов. Этот инструмент является наиболее эффективным для крупных компаний, но все чаще, с ростом влияния международных арбитражных институтов, используется малым и средним бизнесом.

\*\*\*

Рассмотрение широкого спектра формализованных методов управления политическими рисками выявило три ключевых характеристики данного кластера методов, которые обеспечивают их лучшую интеграцию в комплекс риск-менеджмента и процесс управления бизнесом в целом:

- механизмы, лежащие в их основе, понятны, предсказуемы и находятся в экономической логике;
- применение этих методов дает результат, гарантированный в стоимостном и вероятностном выражении, если выполняются два условия:
  - (а) если гарант не аффилирован с субъектом-источником риска;
  - (б) если состояние среды не предполагает возникновения рисков, нивелирующих эффект применяемых методов;
- вопрос объяснительной силы полученной квантифицированной оценки риска решается за счет невысоких требований к ее аккуратности.

Здесь же должна быть сделана обязательная оговорка относительно того, что применение такого рода методов может оказаться относительно

дорогим, а его стоимость не всегда коррелирует с результатом. Некоторые формализованные методы также оказывают дополнительный коммуникативный эффект, который может быть как «мультипликатором» их воздействия, так и наоборот.

При всех своих очевидных достоинствах формализованные методы также обладают тремя существенными недостатками, «провалами»:

- во-первых, они в абсолютном большинстве случаев позволяют лишь компенсировать, разделить или переложить на третью сторону уже причиненный ущерб, т.е. такого рода методы, если не считать дополнительный и достаточно спорный коммуникативный эффект некоторых из них, не имеют «профилактического» действия;
- во-вторых, формализованные методы весьма ограничены в том, что касается регулирования стоимостных или вероятностных параметров риска. И если о регулировании стоимости риска еще можно говорить в указанных выше случаях, то на вероятность применения таких методов практически не влияет (опять же сделаем оговорку относительно дополнительного коммуникативного эффекта). Этот пробел компании при необходимости компенсируют за счет использования коммуникативных методов;
- в-третьих, последний недостаток неочевиден при анализе теоретических моделей, зато может быть хорошо проиллюстрирован существующей практикой. Достаточно спорные проекты часто получают значительные гарантии, преференции и др., если для них создана благоприятная среда, когда формализованные методы обеспечены успешными коммуникативными усилиями по лоббированию, формированию общественного мнения и т.д.

#### **Reshetnikov G.O.. Formalized Methods of Managing Enterprise Political Risk.**

**Summary:** The article focuses on the cluster of formalized methods of managing enterprise political risk. Their soaring popularity in the 1990s can be explained by: modest demands to the quality of “incoming” analytical product, transparent mechanisms easily integrated in the general, and their guaranteed effectiveness. Nevertheless, the formalized methods (including insurance, structured finance, etc.) have not become universal. They cannot grant the preventive effect, rarely allow to regulate price and likelihood of the risk, and, finally, often require well-prepared ground to be applied.

#### **Ключевые слова**

анализ рисков, взаимоотношения бизнеса и власти, политические риски, регулирование инвестиций, управление рисками.

#### **Keywords**

business-government relations, investment regulation, political risk, risk analysis, risk management.

### Примечания

1. Бек У. Общество риска. На пути к другому модерну / пер. с нем. В. Седельника и Н. Федоровой; послесл. А. Филиппова. – М.: Прогресс-Традиция, 2000. С. 21.
2. Строго говоря, воспроизводимые «цивилизационные» риски у Бека приобретают политическую значимость лишь в последствии – их источник может носить гуманитарный или техногенный характер. Но в теории политических рисков наличие сугубо политического фактора в начале цепочки каузальных связей, ведущей к возникновению политического риска, не является обязательным условием. Таковой должен быть триггером, знаком политического признания того или иного раздражителя из смежных подсистем.
3. Deringer H. Note on Political Risk Analysis / H. Deringer, J. Wang. Boston: Harvard Business School, 1997.
4. Hanp.: Howell L.D. Dealing with Political Risk: A Manager's Toolkit // Political Risk Assessment: Concept, Method and Management / Ed. by L.D. Howell. East Syracuse, NY: The PRS Group, 2001. P. 167-187; West G.T. Managing Project Political Risk // Political Risk Assessment: Concept, Method and Management / Ed. by L.D. Howell. East Syracuse, NY: The PRS Group, 2001. P. 47-58.
5. Hanp.: From risk to opportunity – How global executives view sociopolitical issues: McKinsey Global Survey Results. October 2008. Mode of access : <http://www.mckinseyquarterly.com>
6. Kobrin S.J. Managing Political Risk Assessment: Strategic Response to Environmental Change. Berkeley: University of California Press, 1982. P. 149; Molano W. Approaches to Political Risk Analysis // Political Risk Assessment: Concept, Method and Management / Ed. by L.D. Howell. East Syracuse, NY: The PRS Group, 2001. P. 30.
7. West G.T. Managing Project Political Risk. P. 51.
8. Howell L.D. Dealing with Political Risk: A Manager's Toolkit. P. 180.
9. West G.T. Managing Project Political Risk. P. 54. («quiet facilitator»)
10. West G.T. Managing Project Political Risk. P. 55.
11. В контексте страхования рисков на это указывается в работе: Henisz W.J. Political Risk Management: A Strategic Perspective // International Political Risk Management. Vol. 2: The Brave New World / Ed. by T.H. Moran. World Bank Publications, 2004. P. 154.
12. Wells L.T., Jr. God and Fair Competition: Does the Foreign Direct Investor Face Still Other Risks in Emerging Markets? // Managing International Political Risk / Ed. by T.H. Moran. Oxford: Blackwell Publishers, 1998. P. 31.
13. Robock S.H. Political risk: Identification and Assessment // Columbia Journal of World Business. 1971. P. 19.
14. Schmidt D.A. Analyzing Political Risk // Business Horizons. 1986. Vol. 29, Issue 4.
15. Wells L.T., Jr. God and Fair Competition: Does the Foreign Direct Investor Face Still Other Risks in Emerging Markets? P. 34-35.
16. Moran T.H. The Changing Nature of Political Risk // Managing International Political Risk / Ed. by T.H. Moran. Oxford: Blackwell Publishers, 1998. P. 11.
17. Hanp.: Moran T.H. Lessons in the Management of International Political Risk from the Natural Resource and Private Infrastructure Sectors // Managing International Political Risk / Ed. by T.H. Moran. Oxford: Blackwell Publishers, 1998. P. 71.
18. MacDonald A.L. Challenges in the Financing of International Oil Operations // Managing International Political Risk / Ed. by T.H. Moran. Oxford: Blackwell Publishers, 1998. P. 122.
19. Aurifeille J.-M. Leading Economic and Managerial Issues Involving Globalization / J.-M. Aurifeille, S. Svizzero, C.A. Tisdell. Nova Publishers. 2005.
20. Howell L.D. Dealing with Political Risk: A Manager's Toolkit. P. 180.