

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Минимизация рисков российских нефтегазовых компаний на зарубежных рынках

А. А. Мельников

В данной статье анализируются основные риски, с которыми могут столкнуться российские нефтегазовые компании на зарубежных рынках, а также высказывается ряд предложений по их минимизации. Этот сектор привлек внимание автора своей ведущей на данный момент ролью в определении места Российской Федерации в мировой экономике и даже на политической арене, не говоря уже о значении этого сектора для экономики России. Чтобы не повторять всем известные данные статистики, приводится лишь один пример, представляющийся автору любопытным и весьма наглядным для описания того, что для России значат нефтегазовые компании: как сообщает агентство РИА Новости, согласно опросу, проведенному ВЦИОМ¹ относительно приоритетных для россиян мест работы, больше всего опрошенных (44 %) хотели бы работать в холдинге «Газпром». Второе и третье места в приоритетах опрошенных заняли «Роснефть» и «Лукойл» — т. е. также нефтегазовые компании. Из-за политики сдерживания внутренних цен на энергоносители, проводимой правительством РФ, цены, по которым нефтегазовые компании продают свою продукцию на зарубежных рын-

¹ По материалам официального сайта агентства — <http://rian.ru>. Всероссийский опрос ВЦИОМ проведен 24–25 ноября 2007 г. В опросе приняли участие 1600 человек в 153 населенных пунктах в 46 областях, краях и республиках России. Статистическая погрешность не превышает 3,4 %.

ках, намного больше внутренних: например, для природного газа эта разница может достигать 5–6 раз, по этой причине наиболее прибыльными и привлекательными для нефтегазовых компаний являются именно продажи продукции за рубеж. В других формах международных экономических отношений на данный момент эти компании участвуют сравнительно скромно — во всяком случае у автора нет сведений, подтверждающих обратное.

Классификация рисков

Прежде чем перейти к изложению основных тезисов представляется необходимым ввести общую классификацию рисков, которая послужит для них основой. Классификация рисков может быть весьма различной, в зависимости от целей, для которых она используется, но в целом все риски можно свести к следующим видам:

Рыночные риски, которые подразделяют в свою очередь на три вида:

- *валютные риски*, связанные с колебанием курсов валют, в которых ведутся операции;
- *ценовые риски*, порождаемые изменениями цен на товары, ценные бумаги и т. д., принадлежащие компании;
- *процентные риски*, представляющие собой возможность появления неблагоприятных несоответствий между активами и пассивами в силу колебаний процентных ставок по размещенным и привлеченным ресурсам.

Кредитные риски, представляющие собой вероятность того, что кредит, данный в той или иной форме контрагенту, не будет возвращен вовремя и полностью. Стоит отметить, что это определение не обязательно предполагает классическую процедуру получения кредита в банке, кредитный риск возникает при любой форме кредитования контрагента, например, при выдаче аванса поставщику.

Операционные риски — это, пожалуй, самый специфичный вид рисков. Стандартных параметров и кредитных рейтингов он не имеет. В силу этого информация о нем достаточно скупа. Главным образом он связан с несовершенством используемых процедур, человеческими ошибками и злонамеренными действиями и т. п.

Риски российских нефтегазовых компаний, связанные с действиями транснациональных корпораций и прочих зарубежных компаний

Риски, с которыми приходится сталкиваться российским компаниям на зарубежных рынках с трудом поддаются минимизации. Это объясняется тем, что природа их связана прежде всего не с недостатками самой компании, а с воздействием таких мощных сил, как политика крупнейших транснациональных корпораций (ТНК) и правительств зарубежных стран (многие из которых обладают гораздо большим количеством рычагов воздействия на мировую экономику, чем Российская Федерация, не являющаяся до сих пор даже членом ВТО), а также прочие внешние неконтролируемые силы.

К примеру, российские компании часто становятся жертвами так называемой недобросовестной коммерческой практики, существующей на рынках практически всех стран. Прежде всего речь идет об ограничительной деловой практике — ОДП (*Restrictive business practice — RBP*), применяемой в основном крупными ТНК. ОДП — это совокупность приемов монополистического давления на партнеров в торговле и на потребителей, применяемых крупными фирмами на основе ограничения (подавления) конкуренции в целях захвата, удержания и реализации господствующего положения на рынках². В основе понятия ОДП лежит принцип нарушения нормальной рыночной конкуренции, которое влечет за собой существенные последствия для участников рыночных отношений.

Отдельный участник ВЭД, даже достаточно крупный, мало что может противопоставить ОДП со стороны крупнейших транснациональных корпораций, многие годы действующих на международных рынках, поэтому основные методы борьбы с рисками применения ограничительной деловой практикой связаны с решениями межправительственных многосторонних и региональных организаций.

К примеру, в рамках ЮНКТАД³ был разработан и в 1980 г. принят первый документ, направленный на минимизацию рисков, связанных с действиями ТНК «Комплекс согласованных на многосторонней основе справедливых принципов и правил для контроля за ограничительной деловой практикой» (Комплекс принципов и правил), одобренный Генеральной Ассамблеей ООН.

² Герчикова И. Н. Регулирование предпринимательской деятельности: государственное и межфирменное. М.: Консалтбанкир, 2002.

³ Конференция ООН по торговле и развитию (United Nations Conference on Trade and Development; UNCTAD).

В данном документе содержится определение ОДП, перечислены ее основные виды и увязаны с деятельностью ТНК, рекомендованы правительствам стран-членов правила поведения в связи с такой практикой и разработаны некоторые предложения, например, согласование национальной политики, предоставление информации и консультаций, подготовка типового закона.

Согласно Комплексу принципов и правил, «выражение „ограничительная деловая практика“ означает действия или поведение предприятий, которые путем злоупотребления господствующим положением на рынке или приобретения этого положения и злоупотребления им ограничивают доступ к рынкам или иным образом неоправданно сдерживают конкуренцию, что оказывает или может оказывать отрицательное влияние на международную торговлю, особенно на торговлю развивающихся стран и на экономическое развитие этих стран, или которые посредством официальных, неофициальных, письменных или устных соглашений или договоренностей между предприятиями оказывают аналогичное воздействие»⁴. К основным видам ОДП Комплексом принципов и правил относятся:

- соглашения о ценах, включая экспортные и импортные цены, о разделе рынков или покупателей, об установлении квот на продажу и производство;
- коллективные действия в поддержку сговора об отказе вести дела и сговорах об отказе от поставок потенциальным импортерам;
- недобросовестное поведение по отношению к конкурентам (например, использование цены ниже себестоимости для устранения конкурентов с рынка);
- установление дискриминационных (т. е. неоправданно дифференцированных) цен и условий в отношении поставок или покупки товаров и услуг;
- приобретение контроля путем слияния, поглощения, создания совместных предприятий или иных формах;
- установление зависимости поставок конкретных товаров и услуг от принятия ограничений в отношении распределения или производства конкурирующих товаров, а также — ограничений в отношении того, где, кому, в какой форме или в каких количествах поставляемые и другие товары могут быть перепроданы или экспортированы и проч.

⁴ Комплекс согласованных на многосторонней основе справедливых принципов и правил для контроля за ограничительной деловой практикой. ЮНКТАД, TD/RBP/CONF/10/Rev. 1. Женева, 1980.

Нередко российские компании, выходящие на международный рынок, становятся также жертвами банального мошенничества, получающего все большее распространение в международном масштабе по мере либерализации международных экономических отношений. Способы борьбы с риском стать жертвой международных мошенников в принципе такие же как на внутреннем рынке, однако иностранных партнеров сложнее заставить отвечать за свои действия. В связи с этим некоторые специалисты⁵ считают полезным создание, к примеру, при Торгово-промышленной палате РФ доступного для предпринимателей банка данных о злоупотреблениях иностранных деловых партнеров (на основе практики российских и других иностранных компаний) с конкретными примерами таких злоупотреблений и рекомендациями о способах защиты от них. То есть речь идет о создании своего рода бюро кредитных историй, охватывающего кредитный риск не только в его самом простом понимании (как возврат или невозврат кредита и процентов по нему), а во всем многообразии его аспектов, с учетом элементов операционного риска. Дальнейшее развитие данного института возможно с целью создания некоей единой, доступной для компаний из разных стран международной базы данных на конкретные недобросовестные компании и общие тенденции и способы международного мошенничества.

Помимо этого, всегда необходимо помнить о необходимости тщательной проработки условий всех международных контрактов, желательно с привлечением юристов из страны-контрагента.

Риски российских нефтегазовых компаний, связанные с действиями зарубежных государственных органов

Также среди рисков, с которыми российские компании сталкиваются при выходе на международные рынки, представляется необходимым выделить риски, порождаемые участием государства в сфере внешнеэкономической деятельности (ВЭД). Речь идет о применении против российских компаний антидемпинговых, защитных и т. п. мер. На первый взгляд прецедент применения этих мер к компаниям нефтегазового сектора найти весьма затруднительно. Однако, прежде всего, здесь есть важное исключение — химические продукты, производство части которых входит в сферу интересов нефтегазовых компаний (речь о нефте- и газохимии). Хими-

⁵ Например, д. э. н. профессор Л. В. Сабельников (Всероссийский научно-исследовательский конъюнктурный институт).

ческие продукты относятся к группам товаров, наиболее подверженных антидемпинговым рискам. Также российские нефтегазовые компании в целом постоянно подвергаются политическому давлению, в связи с растущими ценами на энергоносители. Достаточно самого беглого обзора европейской и американской прессы, чтобы убедиться, что, например, такая компания как «Газпром» предстает там неким монстром, который, пользуясь монопольной по сути властью над рынком, требует непомерно высокой платы за свою продукцию. Вопрос когда и каким образом это давление может принять форму конкретных экономических мер. С учетом тенденций к диверсификации их бизнеса (например, наращивание розничной продажи бензина за рубежом компанией ОАО «Лукойл», амбиции ОАО «Газпром» по созданию глобальной энергетической компании⁶) проблема эта может встать весьма остро уже в ближайшем будущем.

Достаточно подробный обзор рисков, связанных с возможностью вмешательства государства в сферу внешнеэкономической деятельности, дает в своих работах уже упомянутый в сносках к данной статье профессор Сабельников⁷. Роль различного рода антидемпинговых мер в глобальном масштабе постоянно растет по мере либерализации ВЭД. Ведь с ограничением других методов защиты национального рынка, все больше стран и все чаще вынуждены прибегать к этому средству. По сравнению с 1980 г., в 1995 г. число антидемпинговых расследований более чем удвоилось. Если раньше такие расследования инициировались лишь несколькими наиболее развитыми странами, то в 2002 г. к ним прибегали уже 24 страны, включая развивающиеся. Индия, например вышла в 2002 г.

⁶ Например, вот выдержка из интервью председателя правления ОАО «Газпром» Алексея Миллера, данного корреспондентам газеты «Коммерсантъ» (№ 113 (3688) от 29.06.2007): «Я бы не стал в этом вопросе ограничиваться только рамками газовой отрасли. Современный бизнес стремительно глобализуется и выходит за рамки отраслевых и национальных рынков. Именно поэтому два года назад „Газпром“ принял решение о начале создания глобальной энергетической компании. И сегодня без преувеличения можно сказать, что процесс превращения „Газпрома“ из компании „национального чемпиона“ в глобального энергетического бизнес-лидера состоялся. За шесть лет капитализация компании выросла в 25 раз, а к концу прошлого года ее величина составила более \$270 млрд.

Мы не только развиваем уникальную ресурсную базу, наращиваем производственный потенциал и вкладываем значительные средства в модернизацию трубопроводной системы, но и осваиваем новые рынки сбыта, диверсифицируем маршруты транспортировки энерго-ресурсов, а также развиваем новые виды бизнеса -- активно входим в электроэнергетику, нефтяной бизнес, развиваем всю цепочку переработки углеводородов. Кроме того, „Газпром“ становится крупным игроком на рынке СПГ. Это означает активное расширение видов бизнеса, регионов деятельности, дополнительное снижение рисков».

⁷ См., например: *Сабельников Л. В.* Риски во внешней торговле и возможности их минимизации // Внешнеэкономический бюллетень. 2005 № 6 (Июнь).



Рис. 1

по этому показателю на первое место (80 расследований), обогнав даже США. Динамику данного процесса можно проиллюстрировать графически (См. график на рис. 1)⁸.

Среди способов минимизации рисков, связанных с применением антидемпинговых мер, предпочтительными представляются меры профилактического характера, так как они связаны с наименьшими расходами и при правильном применении делают другие меры ненужными.

Прежде всего, компании следует тщательно прорабатывать ценовую политику, так как именно сравнительно низкие цены на экспортируемый товар обычно являются причиной обвинения в демпинге. Следовательно, цены эти не должны слишком сильно различаться с ценами на местные и ввозимые другими экспортерами товары. Аналогичным образом, при разработке маркетинговой политики, следует избегать слишком резкого вхождения на рынок и слишком быстрого роста рыночной доли данной компании, так как это может спровоцировать местных производителей на оказание давления на государственные органы с целью введения протекционистских мер.

Если все же антидемпинговое расследование было начато, минимизировать связанные с ним риски можно незамедлительно приступив к переговорам с компаниями, инициировавшими данное расследование, о приемлемых для обеих сторон условиях работы. Например, до трех четвертей антидемпинговых расследований в ЕС заканчиваются такой договоренностью.

⁸ Global Trade Protection Report 2003. London. P. 2, 3, 8.

В виду по сути неизбежного присоединения России к ВТО, представляется необходимым упомянуть о существовании соглашения ВТО, устанавливающего правила поведения сторон в связи с проблемой демпинга, известного как Соглашение о применении статьи VI ГАТТ (Соглашение). Соглашение расширяет права и обязанности стран-членов ВТО в случае возникновения подозрений в демпинге, возбуждения расследования и применения антидемпинговой пошлины, что в совокупности позволяет минимизировать риски. Приведем некоторые позиции Соглашения.

- Антидемпинговые меры могут применяться только в обстоятельствах, предусмотренных Соглашением и лишь в результате расследований, инициированных и проведенных в соответствии с его положениями.
- Для открытия антидемпингового расследования требуются доказательства не только демпинга и материального ущерба (или угрозы ущерба), но и причинно-следственной связи между ними с привлечением совокупности фактов, поддающихся проверке (ущерб относится к более чем 50 % производства товара и выражается в падении цен, сокращении продаж и производства, снижении прибыльности предприятия и т. д.).
- Для начала расследования установлены минимальные показатели демпинга: разница в цене свыше 2 % и демпинговый ввоз из одной страны свыше 3 % всего импорта товара.
- Определен срок представления экспортером информации расследующему обвинение в демпинге органу: 30 дней (с добавлением недели с даты отсылки запроса и возможностью продления при наличии оснований) и срок расследования — 12 месяцев с возможностью продления до 18 месяцев в особых случаях.
- Установлен предельный срок взимания антидемпинговой пошлины — не более 5 лет, а также оговорено, что пошлины не взимаются с товара, поступившего до даты начала расследования.
- Предусмотрена возможность принятия экспортером обязательства о повышении цен в пределах установленной демпинговой разницы в ценах, которое служит основанием для прекращения расследования.
- Гарантировано право заинтересованным сторонам в антидемпинговом расследовании на заблаговременное ознакомление с относящейся к делу информацией и готовящимся решением, а также на представление аргументов в защиту своих интересов.



Рис. 2

Таким образом, Соглашение устанавливает четкие рамки и условия проведения антидемпинговых процедур, делает их в целом более прозрачными, тем самым ограничивая риски компаний, которые могут быть таким процедурам подвергнуты.

Помимо рисков, связанных с антидемпинговыми мерами, российские компании сталкиваются и с риском применения к ним компенсационных пошлин, применяемых в ответ на ввоз товаров, произведенных с использованием государственных субсидий. На практике лишь прямые экспортные субсидии ведут автоматическое установление компенсационных пошлин (за исключением применения таких субсидий в бедных странах, с ВВП менее 1000 долларов на душу населения). Прочие виды субсидий при соблюдении определенных предосторожностей в принципе не вызывают серьезных последствий. Например, Соглашение разрешает субсидирование экономически отсталых регионов и НИОКР. Таким образом, риск, связанный с компенсационными пошлинами, для российских нефтегазовых компаний сравнительно невелик.

В то же время растет число рисков, связанных с применением защитных мер чрезвычайного характера, это можно увидеть на приведенном ниже графике.

Под защитными мерами чрезвычайного характера понимаются ограничения импорта в отношении добросовестных экспортеров, допускаемые правилами ВТО в определенных ситуациях, критических для конкретных отраслей экономики страны-импортера, и обычно при значительном увеличении поставок, которые наносят или могут нанести ущерб. Защитные

меры могут быть чреваты большими рисками так как требований, ограничивающих их применение меньше, а единичное применение такой меры оказывает воздействие сразу на многих экспортеров.

Одной из современных тенденций во многих странах является ужесточение требований к безопасности и качеству товаров, что порождает риск потерь, связанных с несоответствием этим требованиям. Примером этому может служить ужесточение экологических норм в ЕС с 1990-х гг., что негативно отразилось на российских экспортерах. Установленные в середине 1990-х гг. пониженные максимально допустимые нормы содержания вредных веществ в выхлопных газах автомобилей закрыли доступ российским легковым автомобилям на западноевропейский рынок и воспрепятствовали транзитным перевозкам грузов по территории стран Западной Европы на отечественных автомобилях. В начале 2000-х гг. к этому добавились новые, более жесткие требования относительно шума самолетов гражданской авиации, породившие столько проблем для российских авиакомпаний и авиастроительной отрасли. В этой связи стоит вспомнить муссируемый прежде всего Польшей аргумент о недопустимости строительства Северо-европейского газопровода в силу экологических причин. К счастью для ОАО «Газпром» пока эти аргументы не находят особой поддержки среди других стран Евросоюза.

Также в рамках ВТО было заключено Соглашение по техническим барьерам в торговле, призванное обеспечить объективность, недискриминацию и соблюдение ряда других разумных правил в отношении применения технических барьеров, в целом ограничивающих риски компаний-участников ВЭД.

Данный арсенал средств с различным успехом может быть использован для оказания непосредственного давления на российские нефтегазовые компании.

Одним из возможных средств противодействия могло бы стать как раз наличие четкой и прозрачной корпоративной системы управления рисками в компании. Обоснованная оценка существующих рисков и мероприятий по их снижению может быть использована в качестве обоснования более высокого или наоборот более низкого уровня цен на продукцию компании.

Из вышеизложенного можно бы было сделать вывод, что государственные органы в сфере внешнеэкономической деятельности могут быть только источником риска. Однако, это не так. Наиболее мощным, на взгляд автора, средством противодействия недружественному поведению зарубежных государственных органов является использование поддержки собственных государственных органов.

Возможности снижения рисков за счет взаимодействия с государственными органами

Широко известно, как государственные органы многих стран, прежде всего Японии, США, стран ЕС, лоббируют интересы своих компаний за рубежом, оказывая, в первую очередь, содействие наиболее мощным своим компаниям. В случае России ими как раз и являются компании нефтегазового сектора.

В последнее время, например, в экономически развитых странах, все большее распространение приобретает специальный термин — Private-public partnership⁹ (PPP). В частности, Вольфганг Дик, заведующий экономическим отделом консульства ФРГ в Москве, охарактеризовал это понятие, как систему, при которой экономическая (в т. ч. внешнеэкономическая) деятельность ведется по негосударственным правилам, но при четком государственном контроле. Это позволяет совместить социальную ответственность и прозрачность деятельности с эффективностью, присущей частному сектору экономики. Г-н Дик также отмечал, что и в России уже можно найти примеры PPP, такие как проект строительства скоростной автомобильной трассы Москва-Санкт-Петербург¹⁰. Сейчас существует даже такой термин как — Public entrepreneur¹¹, то есть, например, государство, непосредственно контролирующее экспорт нефти и газа, как это происходит в нашей стране.

В унисон с речью В. Дика звучали слова представителя немецкого Фонда Ханиэль, Франца Ханиэля¹², который, охарактеризовав суть предпринимательского духа, как осознанное принятие рисков, акцентировал внимание на роли государства, как средства минимизации рисков компаний. Прежде всего, здесь речь идет о борьбе с монополизацией рынков и недобросовестной конкуренцией. Бюрократизация экономики способствует росту стабильности и определенности, снижению безработицы. Однако, вспомнив слова знаменитого экономиста Милтона Фридмана о том, что любое вмешательство государства в экономику имеет определенные, трудно прогнози-

⁹ Частно-государственное партнерство.

¹⁰ 2-й ежегодный форум «Германо-российский диалог», Москва, 12–13 октября, 2006 г. «Достижение правильного баланса государственного и частного предпринимательства»

¹¹ Государственный предприниматель.

¹² *Ханиэль Ф.* Достижение правильного баланса государственного и частного предпринимательства: Доклад. 2-й ежегодный форум «Германо-российский диалог» МГИМО(У) МИД РФ, Москва, 12–13 октября, 2006 г.

руемые последствия, Ханиэль вынужден был признать, что на данный момент, по крайней мере, в ЕС существует слишком много правил, так как политики склонны разрабатывать их, руководствуясь принципом «чем больше, тем лучше», недостаточно задумываясь о последствиях. Так, по его словам, расходы европейских компаний, связанные с бюрократизацией, составляют на данный момент 600 млрд евро в год, да и, в принципе, старые бюрократические модели не подходят для новой экономики, основанной на знании и новейших отраслях. Одной из подходящих моделей для внешнеэкономической деятельности на современном этапе может быть так называемое предпринимательское правительство (*entrepreneurial government*), основой которого служит децентрализованная, гибкая группа регулирующих организаций, при минимальном количестве правил.

Любопытным образом перекликается с этим концепция места государства в новой экономике, предложенная губернатором Пермской области РФ О. Чиркуновым, ключевым моментом которой он назвал аутсорсинг, подразумевая под этим максимальную передачу функций бюджетных организаций в частные руки, оставляя за государством лишь контрольные функции. На взгляд автора, впрочем, если даже оставить за скобками специфическое толкование термина «аутсорсинг», такая точка зрения представляется чересчур ортодоксальной.

Сходные мысли высказывал на форуме «Германо-российский диалог» заместитель директора экономического департамента администрации президента РФ, Борис Пичков, со ссылкой на слова заместителя председателя правительства РФ, Дмитрия Медведева, о курсе на создание крупных государственных корпораций для работы на внешних рынках. Также в качестве примеров роста роли государства в экономике были приведены покупка крупнейшего российского производителя и экспортера автомобилей ОАО «АвтоВАЗ» Федеральным государственным унитарным предприятием «Рособоронэкспорт» и рост роли в российском и международном банковском секторе «Внешторгбанка». Помимо этого Пичков выделил некоторые направления государственного вмешательства в экономику РФ, такие как:

- *Участие* (в т. ч. в качестве председателя) *государственных чиновников в советах директоров компаний* (например, «Газпром» — Дмитрий Медведев, «Совкомфлот» — Игорь Шувалов, «ТВЭЛ» — Сергей Собянин). Противники такой практики, считают, что такие чиновники работают неэффективно, не отвечая ни за что, относятся к такой работе, как к источнику личного обогащения; хотя стоит отметить, что голосуют на заседаниях они не по собственному разумению,

но согласно директивам председателя правительства РФ или Государства.

- *Участие Министерства иностранных дел в обеспечении ВЭД предприятий.* Так Президент РФ в послании Федеральному собранию в 2004 г. отметил роль МИД в развитии ВЭД РФ, также эта роль была отмечена на совещании послов о роли МИД в июле 2004 г. Деятельность МИД ведет, таким образом, к повышению конкурентоспособности, росту ВВП, интеграции РФ в мировую экономическую систему путем как общей поддержки экспортеров, так и сопровождением конкретных проектов за рубежом.
- *Деятельность Президента РФ.* Помимо общего руководства российской экономикой, в целом, и ВЭД, в частности, широко применяется практика участия представителей российского бизнеса в зарубежных поездках Президента, в ходе которых, под патронажем Президента, заключается большое количество крупных международных сделок.

Итак, выше был приведен обзор основных рисков, связанных с деятельностью российских нефтегазовых компаний на зарубежных рынках. Основное внимание было сконцентрировано на общей макроэкономической среде и роли государства, то есть на неких общих реалиях, на которые влиять весьма сложно. Специфика прочих рисков для деятельности на зарубежных рынках в рамках данной статьи почти не рассматривается, так как представляется автору гораздо менее существенной.