

Екатерина ГОЛОВКИНА

ПОЛИТИЧЕСКИЕ РИСКИ И ОСНОВНЫЕ АКТИВЫ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ В РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАНАХ

В статье рассматриваются проблемы влияния политических рисков на международные нефтегазовые компании, деятельность которых осуществляется в развивающихся странах.

Some problems of the influence of political risks on international energy companies that operate in developing countries are considered in the article.

Ключевые слова:

прямые иностранные инвестиции, развивающиеся страны, политический риск, риск-фактор, нефтегазовый сектор, ключевые активы компании; foreign direct investments, developing countries, political risk, risk factor, energy sector, company's key assets.

Энергетический сектор — это часть глобальной индустрии, важный компонент международной торговли, значимость и масштабы которого сложно переоценить. Есть несколько причин, почему именно этот сектор представляет собой богатый исследовательский материал при изучении политических рисков. Во-первых, степень влияния политических рисков на эту отрасль наиболее высока, во-вторых, прямые иностранные инвестиции чаще всего подвержены экспроприации именно в сырьевом секторе. Первые примеры национализации международных компаний произошли еще в 30-х гг. прошлого столетия в Боливии и Мексике. Частично это происходит из-за высокой цены на ресурсы, частично потому, что национальные правительства считают полезные ископаемые своим суверенным богатством. Например, в Саудовской Аравии и Мексике законодательно запрещены прямые иностранные инвестиции в разведку и добычу нефтяных ресурсов. В-третьих, именно нефтедобывающая отрасль — крупнейшая по объему трансграничных инвестиций. Привлечения иностранных инвестиций избежать невозможно ввиду сложившегося геологического распределения залегающих нефтесодержащих пластов. Большинство развивающихся стран-импортеров живут только за счет продажи полезных ископаемых. Для России вопросы анализа, оценки, прогнозирования и управления политическими рисками также весьма актуальны ввиду расширения инвестиционной деятельности в проекты добычи такими компаниями, как Роснефть, Лукойл, Газпром нефть.

Любое ведение бизнеса сопровождается неопределенностями, которые могут в результате привести к значительному отклонению факта от плана. Чем больше масштаб деятельности, тем значительнее компания подвергается влиянию различных рисков. Можно выделить 3 основные группы активов, которые будут характерны для любого предприятия. Это люди, репутация и производственный процесс.

1. Люди являются одним из основных активов в силу ряда причин. Во-первых, требуется определенное время, чтобы найти персонал, обучить его, привить им ценности и культуру компании. Если сотрудники будут идентифицировать себя с компанией, где они работают, это обеспечит долгосрочный рост бизнеса, повысит производительность процессов. Во-вторых, компания, проявляющая заботу о людях, лучше выглядит в глазах акционеров и обще-

ГОЛОВКИНА

Екатерина
Юрьевна —
аспирант кафедры
политологии
Финансового
университета при
Правительстве РФ
ek.golovkina@
gmail.com

ства, демонстрируя тем самым ответственность в выполнении своих обязательств и стабильность работы на рынке.

Но все вышеперечисленные аспекты ценности людей для компании могут быть перечеркнуты в один момент, если сотрудник/сотрудники будут ранены, травмированы, деморализованы в результате наступления политического риска. Если в стране, где компания ведет свою операционную деятельность, существует политическая нестабильность, высокий уровень преступности и коррупции, то это может оказывать на иностранных сотрудников компании очень сильное влияние. Их жизнь и жизнь членов их семьи может быть внезапно подвержена угрозе военного конфликта, государственного переворота, терроризма. Последствия наступления политического риска будут варьировать от негативного психологического воздействия, физической травмы до смерти человека. На протяжении последних 50 лет таких примеров можно привести множество. Люди, работающие в нефтегазовой добывающей отрасли, многое испытали на себе.

Персонал любой компании подвержен риску. Стоит отметить, что реализация данного вида риска является наиболее убыточной, т.к. приводит не только к прямым материальным потерям, но и к тому, что люди, испытавшие на себе подобные проявления последствий социально-политических рисков, как и их коллеги, вероятнее всего, больше не захотят работать в той же компании или на том же месте.

2. О репутации компании можно судить по тому, как к ней относятся основные экономические агенты – инвесторы, акционеры, сотрудники компании, партнеры, неправительственные организации и фонды. Хорошая репутация на рынке повышает авторитет и кредитоспособность компании в глазах инвестора и порой служит решающим фактором при заключении контрактов с коммерческими или государственными партнерами.

Реализация политических рисков может оказать различное негативное влияние на репутацию компании. Например, политики, враждебно настроенные к компании, могут воспользоваться своим публичным влиянием и очернить фирму в глазах СМИ и общества. Появление в прессе заявлений о том, что компания игнори-

рует социальные нужды, не способствует росту занятости среди местного населения, может привлечь излишнее внимание и отпугнуть инвесторов или, как минимум, отсрочить подписание важных контрактов. Компания также может попасть в ловушку политических интересов и интриг. Государство, выступающее заказчиком проекта, будет настаивать на ускорении сроков работ, в то время как неправительственные организации и фонды будут в первую очередь ратовать за сохранение окружающей среды и т.п. Подобный конфликт интересов может вызвать очередную волну негативной информации и критики с двух сторон.

Если игнорировать возможное влияние политических рисков на репутацию компании, можно понести серьезные убытки, последствия которых чаще всего несут долгосрочный характер, хотя под угрозой всего лишь нематериальный актив.

3. Производственный процесс. Последствия реализации политических рисков можно разделить на две большие группы: потеря контроля и прерывание основных технических, операционных, производственных и бизнес-процессов.

Непрерывность деятельности означает способность вести все операции и процессы точно по графику, несмотря на высокие риски во внешней среде, а также умение вовремя их распознать и постараться избежать или свести последствия для ежедневных рутинных операций к минимуму. Контроль означает способность сохранять право собственности и влияние на производственный процесс за собой. Сохранение контроля и непрерывности бизнес-процессов под влиянием внешних рисков одинаково важны. Наличие контроля не гарантирует, что поставки не будут задерживаться, а технологический процесс будет полностью соблюден. Отсутствие контроля при сохранении непрерывности деятельности, в свою очередь, не гарантирует собственнику получение всей причитающейся ему прибыли.

Бесперебойный производственный процесс крайне сложно поддерживать в условиях непредвиденных политических изменений или в ситуации политической напряженности в стране. Межнациональные, этнические конфликты могут разрушить какое-либо звено в цепи поставок; нестабильность в

законодательстве влечет за собой новый виток бюрократической волокиты при получении разного рода допусков, свидетельств, разрешений на работу иностранным специалистам, при продлении лицензий на добычу. Уличные беспорядки и насилие могут вызвать временную блокаду отдельных районов, промышленных зон, так что сотрудники компании не смогут безопасно передвигаться на работу и обратно; в некоторых случаях может потребоваться эвакуация людей.

То же касается контроля — этот элемент управления и владения в контексте политических рисков сильно уязвим. В развивающихся странах почти нельзя избежать ситуации, когда государство или государственные партнеры будут всеми силами стараться взять под свой контроль основную операционную деятельность иностранного партнера. Иностранная компания завозит в страну передовые технологии, машины и оборудование, обеспечивает себя высококвалифицированным персоналом. Во всем этом принимающая страна крайне нуждается, и здесь возникает большой соблазн со временем присвоить себе часть активов.

Последствия реализации политических рисков неизбежно влияют на стабильность производственного процесса. Так, поставки сырой нефти из Нигерии сократились в марте 2013 г. на 50 кб/д — до самого низкого уровня за последние 4 месяца (1,95 мб/д)¹. Добыча может еще более сократиться вследствие активизации кражи нефти и нанесения ущерба трубопроводам, а также возобновления угроз в отношении нефтяной инфраструктуры страны со стороны Движения по эмансипации дельты реки Нигер (*MEND*). Компания *Shell* объявила о планах остановки прокачки нефти по трубопроводу *Nembe Creek* в апреле для осуществления восстановительных работ, что может затронуть мощности в объеме 150 кб/д на месторождениях *Bonny* и *Forcados*. Саботаж и воровство нефти также определили решение *ENI* 23 марта 2013 г. остановить производство нефти на суше в затопленных участках дельты реки Нигер. В результате роста криминальной активности на добычных сооружениях

компания *ENI* объявила форс-мажор для мощностей в объеме 35 кб/д².

Поставки сырой нефти из Ливии в марте сократились на 40 кб/д до 1,36 мб/д вследствие возобновления атак на нефтяную инфраструктуру со стороны воюющих ополченцев, сил безопасности и протестов со стороны недовольных гражданских лиц. Недостаточный уровень безопасности привел также к росту случаев похищения людей и убийств официальных представителей правительства страны. Ливия ввела в действие дополнительные силы безопасности в составе 15 000 чел., создав Охрану нефтяных сооружений (*PFG*) для защиты нефтяной инфраструктуры.

Нефтегазовые компании, ведущие добычу углеводородов в развивающихся странах с нестабильной политической обстановкой и слабой государственной властью, должны уделять особое внимание прогнозированию рисков, их предотвращению и минимизации последствий. Так, к основным факторам риска относятся: вмешательство в политическую систему военных сил; активность со стороны профсоюзов и других общественных организаций; экстремизм, терроризм, насилие; негативная настроенность местного населения по отношению к иностранным сотрудникам компании; организованная преступность; коррупция в местных государственных органах; бюрократические препоны.

После экспертного определения степени влияния рисков и их вероятности можно построить матрицу рисков, позволяющую визуализировать потенциальные ключевые угрозы (см. рис. 1).

По горизонтали последствия ранжируются по росту вероятности их наступления, по вертикали — по силе воздействия на основные активы компании: людей, репутацию, производственный процесс. Таким образом, в правом верхнем углу оказываются наиболее приоритетные угрозы, на которые в первую очередь стоит обратить внимание. Менеджеры компании и служба безопасности должны детально проанализировать полученные результаты и определить возможные превентивные меры и способы минимизации неизбежных потерь.

Данный подход достаточно удобен в применении, здесь не использу-

¹ Здесь и далее: кб/д — килобаррели в день, мб/д — мегабаррели в день.

² www.eni.com



Рисунок 1. Матричная модель приоритизации политических рисков

ются сложные математические модели и вычисления, алгоритм прозрачен и прост. Временные и денежные трудозатраты на анализ также не очень велики. Кроме того, такая модель оценки позволяет ясно и четко определить и зафиксировать приоритетные направления развития. На взгляд автора, описанная выше методика анализа является вполне эффективной и может быть использована на практике в крупнейших нефтяных российских компаниях, таких как Роснефть, Лукойл, Газпром нефть, ввиду их активной инвестиционной

политики в Венесуэле, Ираке, Алжире. Не стоит в данном случае изобретать колесо и искать собственный особый путь развития, в то время как можно использовать наработанные практики и методики в сферах оценки, прогнозирования и предотвращения политических рисков. Необходимо учиться на чужих ошибках, правильно и реалистично оценивать возможные последствия работы в странах с нестабильным политическим климатом и заранее максимально защищать активы компании, совершенствовать систему безопасности.