



10.5281/zenodo.18568845

ПАДУРАРУ Ольга

генеральный директор, Падурару & Партнеры, США, г. Вашингтон

ЗАЩИТА ИНВЕСТИЦИЙ В ГЛОБАЛЬНОМ БИЗНЕСЕ: КОМПЛЕКСНАЯ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫМИ РИСКАМИ, ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ СПОРОВ И ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЗАЩИТЫ ИНТЕРЕСОВ ИНВЕСТОРОВ

Аннотация. Статья посвящена формированию комплексной стратегической модели защиты инвестиций в глобальном бизнесе в условиях повышенной неопределенности и усложнения регуляторной среды. Показано, что традиционные подходы, основанные преимущественно на формальных договорных гарантиях и выборе юрисдикции, не обеспечивают достаточной устойчивости, поскольку риски проявляются на всех стадиях инвестиционного цикла. На основе открытых международных данных отражена волатильность мировых потоков прямых иностранных инвестиций, а также масштаб формализованных процедур защиты прав инвесторов, иллюстрируемый статистикой ICSID. Обосновано, что эффективная защита интересов инвесторов требует интеграции корпоративного управления рисками (ERM), комплаенса и внутреннего контроля с договорной архитектурой сделок и превентивными механизмами урегулирования конфликтов. Приведена систематизация ключевых международных рамок риск-менеджмента и их функциональной роли для инвестиционной защищенности. Сформулированы практические рекомендации по построению «проактивного» защитного контура, ориентированного на предупреждение споров и снижение совокупных потерь инвестора в трансграничной деятельности.

Ключевые слова: защита инвестиций, глобальный бизнес, трансграничные инвестиции, корпоративное управление, управление рисками, комплаенс, внутренний контроль, инвестиционные споры, инвестиционный арбитраж, договорная архитектура, медиация.

Актуальность исследования

Актуальность исследования обусловлена тем, что инвестиции в глобальном бизнесе все чаще реализуются в условиях повышенной неопределенности: геополитическая фрагментация, санкционные ограничения, протекционизм и динамика регулирования в разных юрисдикциях усиливают правовые и институциональные риски наряду с рыночными. В результате традиционные способы защиты, основанные преимущественно на выборе юрисдикции и формальных договорных гарантиях, оказываются недостаточными, поскольку риски проявляются на всех стадиях инвестиционного цикла – от структурирования сделки и финансирования до операционной деятельности и выхода из актива.

Дополнительную значимость теме придает рост комплексности корпоративных рисков, включая сбои цепочек поставок, усиление комплаенс-требований и киберриски, что повышает вероятность потерь вследствие

совокупности взаимосвязанных факторов. Это усиливает практическую потребность в превентивных механизмах предупреждения споров и в проактивной архитектуре сделки, основанной на корректном распределении рисков, адаптационных оговорках, прозрачных процедурах управления и эффективных инструментах альтернативного урегулирования. Поэтому востребована комплексная стратегическая модель, объединяющая риск-менеджмент, комплаенс и договорные механизмы защиты интересов инвесторов.

Цель исследования

Целью данного исследования является обоснование и систематизация комплексной стратегической модели защиты инвестиций в глобальном бизнесе, основанной на интеграции корпоративного управления рисками, комплаенса и договорно-правовых механизмов предупреждения споров и обеспечения защиты интересов инвесторов.

Материалы и методы исследования

Материалами исследования послужили открытые международные источники и статистические данные, включая сведения о динамике мировых потоков прямых иностранных инвестиций, публичные данные ICSID о зарегистрированных делах, а также международные рамки и стандарты корпоративного риск-менеджмента и корпоративного управления.

Использованы методы системного и сравнительного анализа, институциональный и риск-ориентированный подходы, а также методы классификации и обобщения для построения прикладной модели интеграции правовых и управленческих инструментов защиты инвестиций.

Результаты исследования

Защита инвестиций в глобальном бизнесе опирается на сочетание экономических и правовых категорий, которые в научной литературе обычно рассматриваются через призму прямых иностранных инвестиций, трансграничных корпоративных сделок и деятельности многонациональных компаний. Ключевым эмпирическим фоном для теоретического анализа служит заметная волатильность мировых инвестиционных потоков: после падения глобальных потоков ПИИ до примерно 1 трлн долл. США в 2020 году, в 2021 году наблюдалось восстановление до 1,58 трлн долл. США, а в 2022 году – снижение до 1,3 трлн долл. США [6].

В теоретическом плане защита инвестиций включает два взаимосвязанных слоя. Первый – институционально-правовой: нормы внутреннего права принимающей юрисдикции, положения инвестиционных соглашений и процедурные механизмы разрешения споров. Второй – экономико-организационный: способы структурирования инвестиций, распределения рисков и обеспечения предсказуемости условий ведения бизнеса. Эти слои пересекаются: юридические гарантии работают через конкретные договорные конструкции и корпоративные решения, а экономическая рациональность выбора проекта зависит от того, насколько управляемы правовые и регуляторные ограничения.

С точки зрения правовой теории инвестиционная защита в международном измерении традиционно связывается с системой международных инвестиционных соглашений и с механизмами инвестиционного арбитража. В открытой статистике Международного центра по урегулированию инвестиционных споров (ICSID) отражено, что к концу 2022 года в совокупности зарегистрировано 910 дел по

Конвенции ICSID и Дополнительным правилам, что демонстрирует масштаб и устойчивость спроса на формализованные процедуры защиты прав инвесторов [2].

Такая динамика позволяет корректно (и без оценочных допущений) показать в теоретической части, что инвестиционная защита – это не «редкое исключение», а институционально оформленная сфера, где правовые риски и способы их разрешения должны учитываться при проектировании инвестиций.

В рамках теоретических основ также принципиально различать уровни защиты интересов инвестора: материально-правовые стандарты и процессуальные инструменты. Материально-правовая плоскость описывает, какие именно гарантии ожидаются инвестором (предсказуемость правового режима, недискриминационный доступ, защита от незаконного изъятия активов, соблюдение надлежащей правовой процедуры). Процессуальная плоскость отвечает на вопрос, где и как эти гарантии могут быть обеспечены: через национальные суды, международный арбитраж или иные предусмотренные режимом механизмы. В исследованиях, ориентированных на корпоративную практику, это обычно связывают с выбором структуры владения, применимого права и механизмов разрешения споров на этапе заключения и исполнения инвестиционных договоренностей, поскольку именно там задается «архитектура» будущей защищенности.

Отдельно выделяется тема регуляторной «доступности» рынков для иностранного инвестора: даже при наличии общих гарантий фактический уровень защищенности инвестиций зависит от того, насколько законодательство допускает иностранное участие в отдельных секторах, предусматривает ли специальные разрешения, ограничения на долю владения или требования к ключевому персоналу. Подобные ограничения системно описываются в подходах ОЭСР к измерению нормативной открытости для ПИИ, что дает научной работе корректный инструмент для объяснения различий между юрисдикциями без обращения к предположениям [1].

Корпоративное управление рисками рассматривается как один из ключевых внутренних инструментов защиты инвестиций, поскольку именно через него компания переводит внешние угрозы в управляемые управленческие решения. На уровне корпоративного управления система риск-менеджмента обеспечивает установление допустимого уровня

риска, распределение ответственности между органами управления, формирование процедур контроля и регулярную отчетность для инвесторов, что позволяет увязать стратегические цели компании с задачами сохранности и

устойчивости вложенного капитала. Взаимосвязь корпоративного управления рисками и защиты инвестиций представлена на рисунке ниже.



Рис. Корпоративное управление рисками в системе защиты инвестиций [5]

Для систематизации ключевых международных подходов к корпоративному управлению рисками и обоснования их значения для защиты инвестиций представлена

сравнительная характеристика наиболее распространенных рамок и стандартов, применяемых в корпоративной практике (табл. 1).

Таблица 1

Международные рамки и стандарты корпоративного управления рисками и их значение для защиты инвестиций (составлено на основе открытых материалов COSO (2017 г.), ISO (ISO 31000:2018) и Принципов корпоративного управления G20/ОЭСР (2023 г.))

Рамка/стандарт	Что фиксирует на уровне компании	Почему это важно для защиты инвестиций
COSO ERM	Интеграцию риск-менеджмента со стратегией и результативностью; компоненты, включая управление и культуру, постановку стратегии и целей, оценку результативности, пересмотр и отчетность	Снижает вероятность «слепых зон» при принятии инвестиционных решений и повышает предсказуемость управленческих реакций на шоки
ISO 31000:2018	Принципы, рамку и процесс управления риском (контекст, оценка риска, обработка, мониторинг, коммуникации и отчетность)	Дает сопоставимую «логику процесса» для разных подразделений и стран присутствия, что особенно значимо в трансграничных группах
Принципы G20/ОЭСР	Роль совета директоров в задании риск-аппетита, формировании риск-культуры и надзоре за риск-менеджментом и внутренним контролем	Делает контроль рисков частью фидуциарной ответственности органов управления, а не факультативной функцией

Практическая «инвестиционная» ценность корпоративного управления рисками

проявляется в том, что оно связывает финансовую защиту инвестора с конкретными

корпоративными механизмами. Во-первых, через внутренний контроль и финансовую отчетность: в регулировании публичных компаний в США требования к оценке эффективности внутреннего контроля над финансовой отчетностью (ICFR) и к раскрытию результатов такой оценки закреплены в рамках реализации положений Sarbanes-Oxley Act, включая раздел 404, который связывает управленческую ответственность и независимую проверку эффективности контроля [3]. Для инвестора это означает снижение информационной асимметрии и риск-ориентированную «проверяемость» управленческих заявлений о надежности финансовых процессов. Во-вторых, через комплаенс и контроль соблюдения обязательных требований (санкционный, антикоррупционный, экспортный контроль, требования к раскрытию): даже при одинаковых коммерческих условиях несоответствие обязательным правилам влечет прямые потери (штрафы, блокировки операций, ограничения доступа к рынкам), и именно встроенный риск-менеджмент обеспечивает раннее выявление таких уязвимостей.

Предупреждение инвестиционных споров в трансграничной деятельности целесообразно понимать как превентивную организацию сделки и исполнения обязательств, при которой конфликт «гасится» на ранней стадии за счёт ясных правил, доказуемых процедур и заранее выбранных механизмов урегулирования. Практическая необходимость такого подхода подтверждается масштабом споров в открытой международной статистике: UNCTAD фиксирует 1 229 публично известных treaty-based дел investo-State по состоянию на 31.07.2022 г., а Международный арбитражный суд ICC зарегистрировал 710 дел в 2022 году. Эти показатели демонстрируют, что спорность трансграничных отношений сохраняется на высоком уровне, поэтому инвестор и компания выигрывают, когда «стоимость конфликта» снижена до его возникновения [4].

Наиболее результативные меры профилактики сводятся к договорной определённости и управляемости исполнения: заранее закрепляются применимое право, выбранный суд/арбитраж, порядок уведомлений, сроки, критерии надлежащего исполнения и порядок изменения условий при существенных изменениях внешней среды. Отдельное значение имеет «эскалационная» процедура: последовательность обязательных шагов до арбитража

(переговоры на уровне менеджмента, переговоры руководителей, подключение посредника/медиатора).

Формирование комплексной стратегической модели защиты инвестиций связывается с интеграцией проверенных инструментов корпоративного управления, риск-менеджмента и международно-правовой защиты в единую управленческую систему. Подчеркивается, что изолированное применение договорных гарантий, комплаенс-процедур и арбитражных оговорок не обеспечивает устойчивой защищенности без включения этих механизмов в стратегический контур компании и их использования на всех стадиях инвестиционного цикла – от планирования и структурирования сделки до операционной реализации и выхода из проекта.

Ключевым элементом такой модели выступает согласование инвестиционной стратегии с корпоративной системой управления рисками. В открытых рекомендациях и стандартах отмечается, что совет директоров и высшее руководство должны не только утверждать стратегию, но и определять допустимый уровень рисков, контролировать их распределение и пересматривать параметры управления при изменении внешней среды. В этом контексте риск-менеджмент рассматривается как часть стратегического управления, влияющая на решения о выходе на новые рынки, выборе юрисдикции, форме инвестирования и структуре владения.

Важнейший практический блок модели составляет договорная и организационная архитектура инвестиций, формируемая на стадии структурирования сделки. К ней относятся выбор применимого права, согласование арбитражных и медиативных механизмов, распределение рисков между сторонами и порядок адаптации условий при существенных изменениях экономических и регуляторных факторов. Закрепление этих решений в корпоративных регламентах и инвестиционных политиках снижает вероятность конфликтов и финансовых потерь, а их согласование с внутренним контролем, финансовой отчетностью и комплаенс-процедурами повышает исполнимость договоренностей и уменьшает риск споров, связанных с расхождением формальных условий и фактической практики.

Для обобщения элементов комплексной стратегической модели защиты инвестиций в корпоративной практике ниже представлена таблица 2.

Таблица 2

**Элементы комплексной стратегической модели защиты инвестиций
и их функциональная роль (разработка автора)**

Элемент модели	Содержание	Роль в защите инвестиций
Стратегическое планирование	Учет инвестиционных и страновых рисков при формировании стратегии роста	Снижает вероятность ошибочного выбора рынка и формы инвестирования
Корпоративное управление рисками	Интеграция ERM в стратегию и контроль со стороны совета директоров	Обеспечивает системное управление ключевыми угрозами для капитала
Договорная архитектура	Применимое право, арбитраж, эскалационные и адаптационные оговорки	Предупреждает споры и снижает стоимость конфликтов
Комплаенс и внутренний контроль	Контроль соблюдения обязательных требований и процедур	Минимизирует регуляторные и санкционные потери
Механизмы разрешения споров	Медиация, арбитраж, судебная защита	Обеспечивают восстановление нарушенных прав инвестора

В совокупности комплексная стратегическая модель защиты инвестиций представляет собой не новый самостоятельный институт, а системное объединение уже известных и признанных инструментов, применяемых согласованно и последовательно. Такой подход позволяет компаниям и инвесторам переходить от фрагментарной и реактивной защиты к управляемой инвестиционной устойчивости, при которой риски идентифицируются заранее, споры предупреждаются на ранней стадии, а правовые и организационные механизмы работают как единый защитный контур на протяжении всего инвестиционного цикла.

Результаты исследования позволяют сформулировать практические рекомендации для транснациональных компаний и инвесторов, ориентированные на повышение инвестиционной защищенности в условиях трансграничной деятельности. В практическом плане целесообразно интегрировать управление инвестиционными рисками в стратегическое планирование и систему корпоративного управления, обеспечив участие совета директоров в определении допустимого уровня рисков и контроле их распределения. При структурировании инвестиций рекомендуется уделять приоритетное внимание договорной архитектуре, включая выбор применимого права, механизмов разрешения споров и адаптационных оговорок, а также согласовывать договорные решения с внутренними процедурами комплаенса и контроля. Дополнительно транснациональным компаниям и инвесторам следует использовать превентивные механизмы урегулирования конфликтов, в том числе переговоры и

медиацию, что позволяет снижать издержки споров и сохранять устойчивость инвестиционных проектов.

Выводы

Таким образом, комплексная защита инвестиций в трансграничной деятельности достигается не отдельными правовыми инструментами, а согласованной системой, объединяющей стратегическое планирование, корпоративное управление рисками, комплаенс и внутренний контроль, а также договорную архитектуру и превентивные механизмы урегулирования конфликтов. Такая интеграция повышает предсказуемость условий реализации проекта, снижает вероятность споров и совокупную стоимость конфликтов, а также обеспечивает устойчивость инвестиционных решений на всем протяжении инвестиционного цикла.

Литература

1. FDI Regulatory Restrictiveness Index / OECD [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/sustainable-investment/fdi-regulatory-restrictiveness-index.html>.
2. ICSID's Caseload Statistics for the Calendar Year 2022 / ArbitrationLinks / Blogs / Insights / Linklaters [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.linklaters.com/insights/blogs/arbitrationlinks/2023/february/icsid-2022-caseload-statistics>.
3. Internal auditings role in sections 302 and 404 of the U.S. sarbanes-oxley act of 2002 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.theiia.org/globalassets/documents/st>

standards/ias-role-in-sections-302-and-404-of-us-sarbanes-oxley-act-of-2002.pdf.

4. Investment Dispute Settlement Navigator: full ISDS data release as of 31/07/2022 (in excel format) / Publications / UNCTAD Investment Policy Hub [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://investmentpolicy.unctad.org/publications/1277/investment-dispute-settlement-navigator-full-isds-data-release-as-of-31-07-2022-in-excel-format>.

5. ISO 31000 / Overview of the Leading Risk Management Standard [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://advisera.com/articles/what-is-iso-31000>.

6. WIR 2021 Overview – Investing in Sustainable Recovery [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2021_overview_en.pdf.

PADURARU Olga

General Director, Paduraru & Asociații, USA, Washington

INVESTMENT PROTECTION IN GLOBAL BUSINESS: A COMPREHENSIVE FRAMEWORK FOR CORPORATE RISK MITIGATION, DISPUTE AVOIDANCE, AND INVESTOR GUARANTEES

Abstract. *The article is devoted to the formation of a comprehensive strategic model of investment protection in global business in conditions of increased uncertainty and complexity of the regulatory environment. It is shown that traditional approaches based mainly on formal contractual guarantees and the choice of jurisdiction do not provide sufficient stability, since risks manifest themselves at all stages of the investment cycle. Based on open international data, the volatility of global flows of foreign direct investment is reflected, as well as the scale of formalized procedures for protecting investors' rights, illustrated by ICSID statistics. It is proved that effective protection of investors' interests requires the integration of corporate risk management (ERM), compliance and internal control with the contractual architecture of transactions and preventive conflict resolution mechanisms. The article provides a systematization of the key international risk management frameworks and their functional role for investment security. Practical recommendations are formulated for building a "proactive" protective circuit aimed at preventing disputes and reducing the total losses of an investor in cross-border activities.*

Keywords: *investment protection, global business, cross-border investments, corporate governance, risk management, compliance, internal control, investment disputes, investment arbitration, contractual architecture, mediation.*