

**Алексей Сергеевич ДЕЕВ<sup>1</sup>**

УДК 658.852

## **ВЛИЯНИЕ ОПОРТУНИСТИЧЕСКИХ КОНТРАКТОВ НА УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ**

<sup>1</sup> кандидат философских наук, доцент  
кафедры менеджмента, маркетинга и логистики,  
Тюменский государственный университет  
alks16@gmail.com

### **Аннотация**

Поведенческая неопределенность является важным фактором построения договорных отношений и оказывает существенное влияние на риски заключения и реализации контракта как основного инструмента экономического обмена. Выявление факторов риска при заключении контрактов является одной из важнейших составляющих обеспечения экономической безопасности бизнеса, предотвращения материального ущерба, снижения вероятности банкротства и защиты деловой репутации компании. Среди существующих контрактных рисков и факторов, обуславливающих возможность их реализации (изменения законодательства, некачественная работа юридической службы, форс-мажорные обстоятельства), особое место занимает риск умышленного неисполнения одной из сторон своих обязательств по контракту. В условиях недостаточной эффективности правовых механизмов защиты интересов участников сделок оппортунистическое поведение экономических агентов становится не только возможным, но и весьма выгодным для них, что привело к широкому распространению оппортунизма в договорных отношениях.

Настоящая статья базируется на личном опыте автора, а также на практике взаимодействия хозяйствующих субъектов Тюменской области. основополагающим условием, делающим возможным широкое распространение институциональной практики оппортунистического (заминированного) контракта, является недостаточная эффективность судебной системы и механизмов защиты нарушенных прав хозяйствующих

---

**Цитирование:** Деев А. С. Влияние оппортунистических контрактов на управление рисками / А. С. Деев // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. 2018. Том 4. № 3. С. 231-240.  
DOI: 10.21684/2411-7897-2018-4-3-231-241

---

субъектов. Последствия оппортунистического поведения в условиях договорных отношений могут быть взяты под контроль с привлечением третьих лиц. Широкое распространение оппортунистических (заминированных) контрактов в российской экономике вызвало реакцию со стороны руководства российских компаний в виде широкого использования третейских посредников как механизма контроля рисков реализации контрактов. Такое большое влияние посредников на экономические процессы привело к значительному увеличению транзакционных издержек и стало самостоятельной экономической проблемой.

#### **Ключевые слова**

Оппортунистический (заминированный) контракт, оппортунистическое поведение, контрактное поведение, оппортунистический паттерн, третейские посредники, фиксеры.

**DOI: 10.21684/2411-7897-2018-4-3-231-241**

#### **Введение**

Одной из ключевых проблем планирования риск-менеджмента в российском бизнесе является широко практикуемый оппортунизм в договорных отношениях. За последние 10-15 лет оппортунистический контракт стал одной из устойчивых моделей ведения бизнеса в российской экономике.

Настоящая статья, посвященная изучению наиболее типичных форм оппортунистических договоров, базируется на данных личного делового опыта автора, а также на практике взаимодействия хозяйствующих субъектов Тюменской области.

Поведенческая неопределенность является важным фактором построения договорных отношений. Оппортунизм является одним из ключевых допущений существования транзакционных издержек, риски оппортунизма учитываются при принятии решений о проведении инвестиций [6] (Р. М. Кундакчян, Н. С. Григорьева, 2016). Методологической основой для анализа, тенденций и перспектив влияния сопутствующих договоров по риск-менеджменту в России стали работы таких зарубежных и отечественных авторов, как Е. В. Антоненко, Д. С. Бенц, Е. В. Козлова, Е. С. Силова [3], Р. М. Кундакчян, Н. С. Григорьева [6], Ф. Люмине, Б. Клине [9], Х. Марита, М. Серватка [10], К. Кордес, П. Ричерсон, Р. МакЭлрит, П. Стримлинг [4] и др. [5, 7, 8, 11]. Однако причинно-следственная связь между сферой оппортунистического поведения и характеристиками реализации договорных отношений требует дополнительного доказательства [6]. Статья, посвященная изучению наиболее типичных форм оппортунистического поведения в контрактных отношениях, базируется на данных личного опыта предпринимательской деятельности автора, накопленных в период с 2006 по 2017 г. в процессе осуществления бизнес-операций и реализации контрактов в сферах девелопмента загородной недвижимости и добычи нерудных полезных ископаемых.

### **Понятие и существенные признаки оппортунистического (минного) контракта**

Под оппортунистическим (добываемым) контрактом понимается письменная процедура взаимодействия экономических агентов, предусматривающая условия контракта, которые, на первый взгляд, не очевидны, но при последующей реализации (или при определенном сочетании внешних факторов) могут существенно изменить экономический эффект от исполнения контракта без выгоды одной из участвующих сторон.

В российской деловой практике часто используется термин «заминированный» контракт, а неочевидные условия, деформирующие экономический смысл контракта и трансформирующие его в оппортунистический, называются «миной» контракта.

В целом контрактную «мину» можно рассматривать как оппортунистический паттерн, заложенный в условиях контракта.

Типичными признаками оппортунистического (заминированного) контракта являются:

- 1) Введение в заблуждение одной из сторон относительно существенных условий договора и истинных намерений другой стороны;
- 2) Неполнота и асимметрия в предоставлении информации об условиях сделки;
- 3) Отсутствие достоверной информации о фактическом поведении одной из сторон после заключения договора (как правило, оно существенно отличается от ожидаемого);
- 4) Усиление асимметрии рисков при реализации контракта (риски для одной из сторон постоянно возрастают в процессе исполнения контракта);
- 5) Наличие определенных условий (намерения одной из сторон, факторы внешней среды), способствующих превращению договора в оппортунистический;

Роль специфических институциональных и психологических факторов поведения, характерных для российской экономики и деловой культуры, чрезвычайно важна в реализации оппортунистического контракта.

Фундаментальным условием, делающим возможным широкое распространение института оппортунистического контракта, является недостаточная эффективность судебной системы и судебных механизмов защиты нарушенных прав экономических агентов.

### **Примеры реализации оппортунистических контрактов**

Наиболее распространенный тип оппортунистического контракта относится к договорам поставки товаров либо оказания услуг и позволяет одной из сторон контракта (покупателю товаров/услуг) получить дополнительные финансовые преимущества за счет максимальной пролонгации сроков фактического выполнения обязательств по контракту (расчетов за уже поставленные товары или оказанные услуги). Для этого в стандартный текст контракта вносится следующее условие: «В случае неисполнения обязательств одной из сторон по настоящему контракту на нее налагаются штрафные санкции в размере 0,01% от

суммы неисполненных обязательств за каждый календарный день просрочки исполнения обязательств». Оппортунистический паттерн в данном случае основывается на медлительности и неэффективности судебной системы, а также низком уровне правовой культуры российских предпринимателей и заключается в следующем: несложный подсчет показывает, что в случае неисполнения контракта виновная сторона несет санкции в размере 3,65% годовых от суммы неисполненных обязательств, что существенно меньше ставки рефинансирования ЦБ РФ, которая составляет 7,25% на 27.07.2018. Оппортунистическая стратегия реализации контракта в данном случае следующая: покупатель, получив товары или услуги, сообщает о невозможности исполнения обязательств по оплате в связи с неблагоприятным финансовым положением. В случае несогласия отсрочить исполнения обязательств поставщику товаров/услуг предлагается обратиться в суд. В судебном разбирательстве, используя процедурные моменты, юристы покупателя оттягивают вынесение решения и выдачу исполнительного листа в Федеральную службу судебных приставов на срок от девяти месяцев до полутора лет. Все это время сумма задолженности находится в коммерческом обороте и приносит оппортунисту прибыль, значительно превышающую 3,65% годовых (минимальная доходность, по которой предпочитают работать российские предприниматели, составляет от 25% годовых). Как правило, возврат суммы происходит накануне вынесения судебного решения в апелляционной инстанции, что позволяет оппортунисту избежать судебных издержек. Разумеется, тщательный анализ условий контракта по негативному сценарию его применения легко позволяет выявить оппортунистический паттерн. Но здесь делается тонкий психологический расчет на слабую юридическую культуру представителей российского малого и среднего бизнеса, которые зачастую не считают необходимым глубоко анализировать условия контрактов, тем самым проявляя парадоксально высокий уровень доверия к контрагентам в нестабильной флуктуационной экономике.

Второй тип оппортунистического контракта носит отраслевой характер и применяется в строительстве при подрядах на строительство крупных объектов. Являясь более сложным в реализации, чем первый пример, он позволяет оппортунистическому субъекту получить существенно более серьезный экономический результат в форме строительства крупного объекта за половину / две трети от контрактной стоимости, а также получения бонуса в виде многомиллионных штрафных санкций от подрядчика либо имущественного комплекса подрядчика в случае его банкротства. Фундаментальным фактором, делающим возможным реализацию данной формы контракта, является низкий уровень производственной культуры строительства, унаследованный со времен СССР, который делает невозможным соблюдение в точности сроков и надлежащего качества этапов строительства крупных объектов. В рассматриваемом примере заказчиком строительства выступает крупный федеральный девелопер, а подрядчиком — российский региональный застройщик. В договор строительного подряда вносятся ряд ключевых условий:

1. В процессе строительства выплачивается от половины до двух третей контрактной стоимости объекта, остальное после приемки законченного объекта заказчиком;
2. Выполнение договора подряда жестко привязывается к этапам по срокам и качеству выполнения, за невыполнение этапов в установленные сроки и с надлежащим качеством в договоре назначаются штрафные санкции;
3. Заказчик ведет тщательный учет и фиксацию всех нарушений условий контракта в процессе строительства, но не предъявляет их подрядчику до достижения 95% готовности объекта.

Механизм реализации оппортунистического паттерна следующий: непосредственно перед сдачей почти готового объекта юристы заказчика выставляют претензии к подрядчику по фактам недоработок и нарушений сроков строительства объекта, на основании чего отказывают в выплате контрактной стоимости и требуют выплаты предусмотренных договором штрафных санкций. Судебное разбирательство подрядчик проигрывает и выплачивает штрафные санкции либо банкротится, а его имущество переходит к заказчику.

### **Влияние оппортунистических контрактов на экономические риски**

Поскольку процессы экономического обмена и взаимодействия невозможны вне сферы договорных отношений, распространение оппортунистических контрактов приводит к резкому увеличению риска неисполнения договорных обязательств и, как следствие, к увеличению транзакционных издержек для обеспечения контракта исполнения сторонами экономических отношений.

Широкое распространение оппортунистических контрактов порождает высокий уровень взаимного недоверия в экономике и негативно провоцирует рост транзакционных издержек, которые стороны экономических отношений должны нести для выполнения обязательств по контракту. Примерами увеличения затрат являются обязательное требование 100% предоплаты за поставку товаров и услуг, необходимость дублирования юридического сопровождения сделок.

В качестве реакции предпринимательского менеджмента на контрактный оппортунизм интенсивное развитие демонстрирует сторонняя система обеспечения обязательств по договору, где третьей стороной представляет административный или силовой ресурс. Так называемые «решалы» (фиксеры) — специальные посредники, которые извлекают выгоду из своих социальных коммуникаций, обеспечивая неюридические механизмы реализации контрактов, также специализируются на минимизации трехсторонних транзакционных издержек. Основная проблема, стоящая перед добросовестным экономическим субъектом договорных отношений, заключается в том, как добиться исполнения обязательств от оппортунистического контрагента. В этом случае при формировании системы управления рисками возникают две альтернативы:

- 1) Создание дорогостоящей службы экономической безопасности в холдинговой структуре;

2) Передача функции по обеспечению управления рисками по оппортунистическим договорам внешнему посреднику (третьему лицу), деятельность которого зачастую не институционализована и оплачивается наличными средствами, изъятыми из официального оборота.

В долгосрочной перспективе формируется своеобразная фиксер-экономика, которая характеризуется двумя ключевыми особенностями:

а) высокий уровень теневого денежного оборота и миграция капитала в теневые финансовые потоки, которые официально не отражаются в налоговом учете и статистике;

б) огромная концентрация капитала в наличной денежной форме находится во владении социальной группы третейских арбитров — посредников. Например, известен случай, когда в ходе обыска в квартире представителя правоохранительных органов была обнаружена денежная сумма в наличных равная годовому бюджету города с 600-тысячным населением (8 млрд руб.) [2].

В свою очередь, концентрация капитала в теневом денежном обороте так называемых «решал» (фиксеров) приводит к массовому выводу инвестиционных ресурсов из реального сектора экономики. Выведенные деньги тратятся на личное потребление и не реинвестируются в реальный сектор экономики. По сути, речь идет о незаконном механизме стерилизации денежной массы, что является одной из причин нынешнего экономического кризиса в России и должно стать предметом отдельного исследования.

### **Заключение**

В условиях широкого распространения оппортунистических практик в договорных отношениях экономические агенты оказываются перед необходимостью выработки стратегии управления контрактными рисками. Возможные стратегии экономического субъекта могут быть разделены на две группы:

1. Паллиативные мероприятия: сокращение работы с новыми непроверенными контрагентами либо введение обязательного принципа 100% предоплаты при поставке товаров или оказании услуг.
2. Инвестиции в расширение системы экономической безопасности бизнеса как путем формирования служб экономической безопасности в структуре бизнеса, так и путем передачи функций по обеспечению управления рисками по оппортунистическим договорам внешним посредникам (так называемым «решалам»), в роли которых могут выступать отставные либо действующие сотрудники правоохранительных органов.

Экономические последствия реализации проявлений оппортунистического поведения в условиях контрактных отношений могут быть нейтрализованы только с привлечением третейских посредников к исполнению контрактных обязательств. Широкое распространение оппортунистических контрактов в российской экономике вызвало реакцию со стороны руководства российских компаний в виде широкого использования арбитражных посред-



ников как механизма контроля рисков реализации контрактов. Такое большое влияние посредников на экономические процессы привело к значительному увеличению транзакционных издержек и стало самостоятельной экономической проблемой. Мы можем говорить о долгосрочных макроэкономических последствиях распространения оппортунистического поведения в договорных отношениях, выражающихся в росте теневого сектора экономики, транзакционных издержек обеспечения реализации контрактов, выводе значительных денежных потоков из реального экономического оборота. Повышение экономической эффективности контрактных отношений невозможно без проведения комплекса институциональных реформ, прежде всего, правоохранительной и судебной системы.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Антоненко Е. В. Издержки оппортунистического поведения контрагента как составляющие транзакционных издержек промышленного предприятия / Е. В. Антоненко // Управление инвестициями и инновациями. 2016. № 4. С. 11-17. DOI: 10.14529/iimj160402
2. Дело полковника Захарченко. URL: <https://pasm.ru/archive/209015/>; [https://ria.ru/trend/case\\_Zakharchenko\\_10092016/](https://ria.ru/trend/case_Zakharchenko_10092016/)
3. Benz D. Opportunism and efficiency of contractual relations in Russian corporations / D. Benz, E. Kozlova, E. Silova // CBU International Conference on Innovation, Technology Transfer and Education. 2014. Pp. 75-82. DOI: 10.12955/cbup.v2.448
4. Cordes C. How Does Opportunistic Behavior Influence Firm Size? / C. Cordes, P. J. Richerson, R. McElreath, P. Strimling // Papers on Economics and Evolution. No 0618. URL: <http://www.econstor.eu/dspace/bitstream/10419/31856/1/522545262.pdf>.
5. Huo Baofeng. The impact of justice on collaborative and opportunistic behaviors in supply chain relationships / Baofeng Huo, Zhiqiang Wang, Yu Tian // International Journal of Production Economics. Vol. 177. 2016. Pp. 12-23. DOI: 10.1016/j.ijpe.2016.04.006
6. Kundakchyan R. M. The Influence of the Opportunistic Behavior on the Contractual Relationship / R. M. Kundakchyan, N. S. Grigoryeva // Journal of Economics and Economic Education Research. 2016. Vol. 17. URL: [https://dspace.kpfu.ru/xmlui/bitstream/handle/net/108588/jeeer\\_73\\_78.pdf?sequence=1](https://dspace.kpfu.ru/xmlui/bitstream/handle/net/108588/jeeer_73_78.pdf?sequence=1)
7. Lu Wenxue. Effect of Contract Completeness on Contractors' Opportunistic Behavior and the Moderating Role of Interdependence / Wenxue Lu, Lei Zhang, Lihan Zhang // Journal of Construction Engineering and Management. Vol. 142. Iss. 6. 2016. DOI: 10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001110
8. Lui Steven S. Asset Specificity Roles in Interfirm Cooperation: Reducing Opportunistic Behavior Or Increasing Cooperative Behavior? / Steven S. Lui, Yin-ye Wong, Weiping Liu // Journal of Business Research. 2009. Vol. 62(11). Pp. 1214-1219. DOI: 10.1016/j.jbusres.2008.08.003

9. Lumineau F. An Empirical Investigation of Interorganizational Opportunism and Contracting Mechanisms / F. Lumineau, B. Quelin // *Strategic Organization*. Vol. 1. No 10. 2012. Pp. 55-84. DOI: 10.1177/1476127011434798
10. Morita H. Investment in Outside Options as Opportunistic Behavior: An Experimental Investigation / H. Morita, M. Servátka. 2014. URL: <http://www.econ.canterbury.ac.nz/RePEc/cbt/econwp/1431.pdf>
11. Sun Lan. Fundamental Determinants, Opportunistic Behavior and Signaling Mechanism: An Integration of Earnings Management Perspectives / Lan Sun, Subhrendu Rath // *International Review of Business Research Papers*. 2008. Vol. 4(4). Pp. 406-420.



Alexey S. DEEV<sup>1</sup>

UDC 658.852

## THE IMPACT OF OPPORTUNISTIC DEALS ON RISK MANAGEMENT

<sup>1</sup> Cand. Sci. (Phyls), Associate Professor, Department of Management, Marketing and Logistics, University of Tyumen  
alks16@gmail.com

### Abstract

Behavioral uncertainty is a key factor in building contractual relationships, and it has a significant impact on the risks of signing and implementing a contract as the main tool of economic exchange. Identifying risk factors in contracting is one of the most important components of ensuring the economic security of a business, preventing material damage, reducing the likelihood of bankruptcy, and protecting the company's business reputation. Among the existing contractual risks and factors causing the possibility of their implementation (changes in legislation, poor quality work of the legal service, and force majeure), a special place belongs to the risk of one of the parties not fulfilling their contractual obligations. In the circumstances of legal mechanisms' ineffectiveness when protecting the interests of participants in transactions, the opportunistic behavior of economic agents becomes both possible and very beneficial for them, which leads to a wide spread of opportunism in contractual relations.

This article relies on the author's data, as well as on the practice of interaction between economic entities of the Tyumen Region. The fundamental condition, which enables the widespread use of the institutional practice of an opportunistic (mined) contract, is the insufficient effectiveness of the judicial system and the mechanisms for protecting the rights of economic entities. The consequences of opportunistic behavior in a contractual relationship can be taken under control by third parties. The widespread occurrence of opportunistic contracts in the Russian economy has caused a reaction from the leadership of Russian companies in the form of extensive use of arbitration intermediaries as a mechanism for controlling the risks of contract implementation. Such a large influence of

---

**Citation:** Deev A. S. 2018. "The Impact of Opportunistic Deals on Risk Management". Tyumen State University Herald. Social, Economic, and Law Research, vol. 4, no 3, pp. 231-240. DOI: 10.21684/2411-7897-2018-4-3-231-241

---

intermediaries on economic processes has led to a significant increase in transaction costs, and it has become an independent economic problem.

### Keywords

Opportunistic (mined) contract, opportunistic behavior, contractual behavior, opportunistic pattern, mediators, fixers.

**DOI: 10.21684/2411-7897-2018-4-3-231-241**

### REFERENCES

1. Antonenko E. V. 2016. "Izderzhki opportunisticheskogo povedeniya kontragenta kak sostavlyayushchiye transaktsionnykh izderzhok promyshlennogo predpriyatiya" [Opportunistic Behavior Costs as a Component of Industrial Company Transaction Costs]. *Upravleniye investitsiyami i innovatsiyami*, no 4, pp. 11-17. DOI: 10.14529/iimj160402
2. Delo polkovnika Zakharchenko [The Case of Colonel Zakharchenko]. <https://pasm.ru/archive/209015/>; [https://ria.ru/trend/case\\_Zakharchenko\\_10092016/](https://ria.ru/trend/case_Zakharchenko_10092016/)
3. Benz D., Kozlova E., Silova E. 2014. "Opportunism and Efficiency of Contractual Relations in Russian Corporations". *CBU International Conference on Innovation, Technology Transfer and Education*, 3-5 February, vol. 2, pp. 75-82. DOI: 10.12955/cbup.v2.448
4. Cordes C., Richerson P., McElreath R., Strimling P. 2006. "How Does Opportunistic Behavior Influence Firm Size?". *Papers on Economics and Evolution*, no 0618. <http://www.econstor.eu/dspace/bitstream/10419/31856/1/522545262.pdf>
5. Huo B., Wang Z., Tian Y. 2016. "The Impact of Justice on Collaborative and Opportunistic Behaviors in Supply Chain Relationships". *International Journal of Production Economics*, vol. 177, pp. 12-23. DOI: 10.1016/j.ijpe.2016.04.006
6. Kundakchyan R. M., Grigoryeva N. S. 2016. "The Influence of the Opportunistic Behavior on the Contractual Relationship". *Journal of Economics and Economic Education Research*, vol. 17. [https://dspace.kpfu.ru/xmlui/bitstream/handle/net/108588/jeeer\\_73\\_78.pdf?sequence=1](https://dspace.kpfu.ru/xmlui/bitstream/handle/net/108588/jeeer_73_78.pdf?sequence=1)
7. Lu W., Zhang L. 2016. "Effect of Contract Completeness on Contractors' Opportunistic Behavior and the Moderating Role of Interdependence". *Journal of Construction Engineering and Management*, June, vol. 142, no 6. DOI: 10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001110
8. Lui S., Wong Y-y., Liu S. 2009. "Asset Specificity Roles in Interfirm Cooperation: Reducing Opportunistic Behavior or Increasing Cooperative Behavior". *Journal of Business Research*, vol. 62, no 11, pp. 1214-1219. DOI: 10.1016/j.jbusres.2008.08.003
9. Lumineau F., Quelin B. 2012 "An Empirical Investigation of Interorganizational Opportunism and Contracting Mechanisms". *Strategic Organization*, vol. 1, no 10, pp. 55-84. DOI: 10.1177/1476127011434798
10. Morita H., Servátka M. 2014. Investment in Outside Options as Opportunistic Behavior: An Experimental Investigation. <http://www.econ.canterbury.ac.nz/RePEc/cbt/econwp/1431.pdf>
11. Sun L., Rath S. 2008. "Fundamental Determinants, Opportunistic Behavior and Signaling Mechanism: An Integration of Earnings Management Perspectives". *International Review of Business Research Papers*, vol. 4(4), pp. 406-420.