

**Практическая работа на тему:
Основные подходы к управлению рисками
при реализации проектов ГЧП**

**Автор И.А. Корчагин
Дата 15.07. 2017**

**НИИ Корпоративного и проектного управления
г. Москва
2017**

Введение

Управление рисками сегодня – часть плотной ткани взаимодополняющих друг друга рычагов, необходимых для полноценного поддержания и гармоничного развития отдельных регионов и страны в целом. От степени контроля над рисками зависит вероятность реализации проектов государственно-частного партнёрства (далее ГЧП), которое позиционируется властями как ресурс для достижения инфраструктурного качества и многообразия. Так, на заседании третьего инфраструктурного конгресса «Российская неделя ГЧП», который состоялся в Москве 29 марта 2017 года, председатель правительства РФ Дмитрий Медведев отметил: «Это особенно актуально сегодня, когда российская экономика испытывает беспрецедентное давление на международных рынках, а финансово-банковская система столкнулась с дефицитом дешевых кредитов. В этой ситуации хорошим стимулом для реализации социально значимых инфраструктурных проектов может стать привлечение частных инвестиций, что также будет способствовать развитию малого и среднего предпринимательства».¹

Недостаточное развитие инфраструктуры сдерживает экономический рост государства. Это находит свое проявление в инфраструктурных ограничениях, детерминирующих диспропорцию материально-сырьевой базы производства и потенциального спроса на товар предприятия в регионе.

В качестве основных причин, обуславливающих инфраструктурные ограничения, выделяются:²

- недостатки финансирования инфраструктуры из бюджетных источников;
- ошибки государственного и муниципального планирования и управления, неверное распределение публичных ресурсов, приводящие к выбору инфраструктурных проектов, менее эффективных с точки зрения экономического роста;
- завышение сроков реализации и финансирования проектов, а также применение устаревших технологий при строительстве объектов инфраструктуры;
- низкая эффективность и качество управления объектами инфраструктуры.

¹ Эксперт.Онлайн [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://expert.ru/2016/04/6/dmitrij-medvedev-horoshim-stimulom-dlya-realizatsii-sotsialno-znachimyyih-infrastrukturnyih-proektov-mozhet-stat-privlechenie-chastnyih-investitsij/>. —(Дата обращения: 04.07.2017)

² Рекомендации по реализации проектов государственно-частного партнерства в субъектах Российской Федерации [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://pprcenter.ru/>.—(Дата обращения: 04.07.2017)

ГЧП способствует сокращению ряда проблем, перечисленных выше.

Благодаря функциям ГЧП образуется возможность привлечения в проект негосударственных источников финансирования, а взаимодействие с частным капиталом делает доступным использование рыночных методов отбора самых результативных проектов. Однако ГЧП в России только развивается. При реализации проектов пришло понимание их многогранности и сложности. Здесь актуальным становится разобраться с подходами к управлению рисками, которые имеют значительное влияние на проекты. Резонно начать с определения термина «риск» в рамках ГЧП.

Описание понятия Риска в ГЧП

«Риски» - доходно-расходные изменения в расчетах проекта, ведущие к непредвиденным расходам участников, вызванные палитрой негативных причин объективного и субъективного характера, чрезвычайных и природных ситуаций и т.п. Всё это может привести к затягиванию проекта, неполучению прогнозируемого эффекта, пустой трате капитала. Разделение рисков между государственной и частной стороной представляется обязательным требованием при взаимоотношениях партнеров в ГЧП. Вся сложность заключается в поиске эффективного распределения рисков с учетом специфики проекта.

Обычный порядок разделения таков: ответственность несёт сторона, у которой есть больше возможностей, опыта и профессиональных кадров на управление рисками. Ситуация осложняется тем, что каждая сторона хочет сбросить с себя бремя ответственности, переложив её на партнера. Более того, в ГЧП целостность партнерства разрывается неоднородностью их целей. Государство стремится сбросить большинство рисков, вместе с ответственностью, завышая их, а частный сектор хочет добиться максимальной прибыли и занижает возможные.

Отсутствие в Российской Федерации достаточной правовой основы, единого научного подхода, а также сложившейся практики в отношении управления рисками в проектах ГЧП является серьезной проблемой при структурировании и реализации последних, в частности, и препятствием для развития ГЧП, в целом.

Вышеизложенное делает актуальным исследование темы и показывает цель данной статьи - описать основные подходы к управлению рисками в проектах ГЧП, вычленив виды рисков, отобразить текущую картину сложностей и проблем управления рисками ГЧП в России, а также дать рекомендации по предмету, исходя из протекающих тенденций.

Виды рисков в проектах ГЧП

Каждый проект ГЧП по своему уникален и имеет свою особенную специфику при реализации. Это обуславливает индивидуальность рисков для каждого проекта.

Поэтому матрицы рисков, которая бы подходила под каждый проект ГЧП, не существует. Однако подробное описание рисков ГЧП необходимо, так как оно позволяет упростить их управление: облегчает разделение рисков между партнерами; предупреждает ситуацию перекладывания большинства рисков на более слабую сторону под давлением сильной; предупреждает негативный ход развития проекта, упрощает мониторинг и скорость реагирования на риски. Теоретическая же значимость классификации рисков заключается в получении более полного представления о них.

Подробную классификацию рисков дает «платформа поддержки инфраструктурных проектов».³ По мнению экспертов платформы, риски обычно распределяются по функциям и стадиям реализации проектов ГЧП. Они выделяют следующие виды рисков:

- риски расположения земельного участка (качество и доступность инфраструктуры вокруг объекта);
- риски планирования, проектирования и ввода в эксплуатацию (ошибки в подсчетах этапов работы, непредсказуемые расходы и расхождение с планированным качеством);
- риски продажи и прочие рыночные риски (ошибки в подсчете спроса на услуги проекта);
- риски эксплуатации объектов (недостаточная эффективность или задержка оказания услуг);
- политические, законодательные, социальные изменения (изменение на политическом, законодательном уровне в регионе/стране в целом, отрицательно влияющие на проект);
- экономические и финансовые риски (включают изменение уровня инфляции, ставок, курсов валют т.п.);
- обстоятельства непреодолимой силы (форс-мажор);

³ Рекомендации по реализации проектов государственно-частного партнерства в субъектах Российской Федерации [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://pprcenter.ru/>.—(Дата обращения: 04.07.2017)

- стратегические риски (неспособность одной из сторон выполнить проект в условленном объеме).

Несколько иначе приводит свой вариант классификации рисков Джеффри Делмон в своей книге «Государственно-частное партнерство в инфраструктуре. Практическое руководство для органов государственной власти». ⁴

- политический риск;
- правовой и регулятивный риск;
- риск не завершения строительства в срок;
- риск невыполнения обязательств;
- операционный риск;
- финансовый риск;
- валютный риск;
- риск спроса;
- экологические и социальные риски.

В статье «Управление рисками в проектах государственно-частного партнерства» М. Ю. Соколов и С. В. Маслова считают, что матрица рисков наиболее полна и достоверна, когда риски отбираются отраслевым путем (где может возникнуть риск) и по стадиям этапов развития проекта ГЧП. ⁵

В соответствии с отраслевым критерием риски в проектах ГЧП подразделяются на:

- строительные, технические риски;
- коммерческие риски;
- финансовые риски;
- правовые риски;
- политические риски;
- экологические и социальные.

⁴ Делмон, Дж. Государственно-частное партнерство в инфраструктуре. Практическое руководство для органов государственной власти / Дж. Делмон. — АО «Казахстанский центр государственно-частного партнерства» при финансовой поддержке Консультативного офиса по участию частного сектора в инфраструктуре (PPIAF). — 2010.

⁵ Соколов, М.Ю. Управление рисками в проектах государственно-частного партнерства / М.Ю. Соколов, С.В. Маслова // Вестник СПб. ун-та.—2013. —№4. —С.100-116.

В зависимости от этапа реализации проекта ГЧП риски возникают:

На этапе проектирования:

- риск ошибок проектирования;
- риск несоответствия объекта заданным технико-экономическим показателям;
- риск задержек при получении лицензий, разрешений и согласований;
- риск непредставления земельных участков;
- риск недостаточности земельного участка и др.

На этапе строительства:

- риск ненадлежащего качества строительства;
- риск несоблюдения сроков строительства или его не завершение;
- риск состояния земельных участков и др.

На этапе эксплуатации:

- риск спроса товаров, услуг, производимых партнером;
- риск не предоставления услуг партнером;
- риск предоставления партнером ненадлежащего качества услуг;
- риск отзыва лицензий и разрешений;
- риски, связанные с оператором или третьими лицами, и др.

На любом этапе проекта ГЧП:

- риск увеличения затрат (удорожания объекта ГЧП);
- риск изменения политической конъюнктуры и управленческой структуры;
- риск забастовок и волнений;
- риск изменения законодательства;
- риск национализации;
- экологические и социальные риски и др.

Подходы к управлению рисками в ГЧП

Невозможно предугадать весь ход событий реализации проекта ГЧП, что определяет сложность в прогнозах и подсчетах относительно рисков. Однако большая часть действий по реализации проекта ГЧП, в том числе и в отношении рисков ГЧП, должна быть спланирована и систематически организована. Управление как деятельность упорядочивающая, регулирующая, а также систематизирующая, отвечает данной цели и вполне способна обеспечить ее

достижение. Операции, которые относятся к управлению рисками в ГЧП, также могут различаться.⁶ А.А. Сергеев выделяет пять стадий управления рисками:

1. Идентификация рисков. Выделение тех рисков, которые свойственны конкретному проекту;
2. Оценка рисков. Определение вероятности рисков, идентифицированных на предыдущей стадии, и их величины;
3. Распределение рисков. Выбор ответственных за каждый риск из числа партнеров проекта или достижение договоренности относительно механизма, который позволит разделять риски;
4. Смягчение рисков. Меры по снижению рисков и вероятности их возникновения;
5. Мониторинг рисков. Отслеживание идентифицированных и появляющихся новых рисков в процессе выполнения проекта.

Немного другие операции выделяют в своей работе М.Ю. Соколов и С.В. Маслова:⁷

1. Выявление и описание рисков, присущих конкретному проекту ГЧП;
2. Оценка рисков;
3. Распределении рисков между сторонами соглашения;
4. Предотвращении рисков и действиях по их минимизации;
5. Реагирование на риски;
6. Мониторинг рисков в течение всего срока реализации проекта.

Выявление и описание рисков; оценка рисков

Идентификация производится еще на проектной стадии ГЧП, что позволяет заранее определить возможные негативные последствия и принять меры по их минимизации. Выявление рисков в ГЧП – процесс, который не должен останавливаться даже на последних стадиях реализации проекта. При обнаружении рисков, они документально оформляются с учетом их специфики. Полностью обезопасить проект от рисков невозможно. Первый этап особенно важен для реализации проектов ГЧП, так как если изначально риски выявлены не корректно,

⁶ Сергеев А.А. Особенности рисков в государственно-частном партнерстве // А.А. Сергеев // Известия Волгоградского технического университета. — 2011. — С.18 -22.

⁷ Соколов, М.Ю. Управление рисками в проектах государственно-частного партнерства / М.Ю. Соколов, С.В. Маслова // Вестник СПб. ун-та.—2013. —№4. —С.100-116.

все дальнейшие действия не будут иметь достаточного эффекта для успешной реализации ГЧП.

Оценка рисков происходит благодаря употребления качественных и количественных методов анализа. В зависимости от результата подсчета рисков, государство и частное лицо принимают решение о своём участии/неучастии в проекте.

Идентификации рисков может способствовать:

- Анализа документов проекта на наличие ошибок, несоответствие; законодательным нормам, требованиям проекта;
- SWOT анализ, опросы;
- Анализ допущений проекта;
- Мониторинг.

Распределение рисков

В распределении рисков в проектах ГЧП принято придерживаться нескольким основополагающим для деления ответственности принципам. Один из основных принципов – за управление риском ответственна та сторона, у которой есть больше возможностей и сил для его минимизации.

Существует оптимальная последовательность ходов при распределении рисков:⁸

1. Определение, классификация и описание рисков проекта ГЧП. Выявление особенных для проекта рисков. Документирование списка рисков;
2. Анализ и оценка степени влияния влияние на реализацию проекта и определение ответственного лица для каждого риска;
3. Определение категорий рисков, которые будут управляться исключительно Государством;
4. Поиск третьей стороны (независимого инвестора, партнера или страховой компании), которая смогла бы оказать финансовую поддержку при закрытии риска;
5. Распределение оставшихся рисков между акторами проекта и их утверждение в соответствующих документах;
6. Создание итогового документа по распределению зон ответственности по рискам между участниками проекта.

⁸ Государственно-частное партнерство: теория и практика : учебное пособие / В. Г. Варнавский [и др.] // Гос. Ун-т – Высшая школа экономики.– М.: ГУ-ВШЭ, 2010. —С.357

Государство имеет возможность использовать несколько мер поддержки частной стороны при реализации проекта ГЧП:⁹

- гарантии активов (определенная поддержка со стороны государства предоставить финансовую помощь при непредвиденных обстоятельствах);
- связанные займы (займы, выдаваемые государством на определенных условиях для развития предприятий);
- гарантии дохода (государство обязуется о доходности, которая задокументирована в контракте, и в случае нерентабельности дохода, выплачивает компенсацию);
- гарантии обменного курса (государство выплачивает партнеру непредвиденные расходы, связанные с обменом валюты);
- продление концессии (государство продлевает договор с частной стороной для большего вовлечения в производственную инфраструктуру)
- изменение договорных обязательств (подразумевает постоянную возможность внесения различных видов изменений в контракт).

Меры по предотвращению и смягчению рисков

Для нивелирования рисков в проектах ГЧП разработан ряд механизмов, которые создают приемлемые условия для финансирования и делают управление рисками более эффективными:

- партнеры ГЧП могут заключить договоренность с специалистами, контрагентами, у которых есть больше ресурсов для управления рисками;
- страхование приоритетных рисков;
- предоставление правительством определенных гарантий и субсидий на ключевые риски;
- многосторонние кредитные агентства, двусторонние кредитные агентства и экспортные кредитные агентства могут предоставить заемный и собственный капитал, страхование и гарантии по определенным рискам;
- в управление рисками могут включаться такие финансовые инструменты как хеджирование, узкоспециализированное страхование, облигации.

Основа для предотвращения рисков – педантичная организация проекта и постоянная оценка. При выполнении банковской оценки, риски могут быть

⁹ Сергеев А.А. Особенности рисков в государственно-частном партнерстве // А.А. Сергеев // Известия Волгоградского технического университета. — 2011. — С.18 -22. А. А. Сергеев

заклучены в определённую матрицу для выявления превалирующих рисков, пересекающихся рисков и расставлении приоритетов в управлении рисками проекта. В матрицу могут быть поставлены и задачи на все стадии развития проекта ГЧП, чтобы определить порядок выполнения, найти зависимость между ними и найти оптимальные ходы для наибольшей эффективности.

Реагирование на риски

Производится анализ рисков на приоритетность и риски разбрасываются на приоритетные группы. Для наиболее вероятных рисков планируется действия по реагированию. Для остальных рисков разрабатывается модель наблюдения. За каждой группой рисков рекомендуется приставить ряд ответственных лиц, обладающими ресурсами для их управление.

Риски с высокой приоритетностью относятся к группе немедленного реагирования, для остальных степень и план реагирования назначается непосредственно ответственной за риск командой.

Для каждого риска с высоким и нормальным приоритетом команда по реагированию на риски должна:

- исследовать матрицу рисков текущего проекта ГЧП;
- составлять действия по реагированию на риски;
- определять возможные провоцирующие факторы рисков;
- заключить стратегию реагирования;
- непрерывно вносить изменение и дополнять матрицу рисков проекта.

В качестве стратегий реагирования на негативные риски (угрозы) возможно использование следующих стратегий: уклонение, передача, снижение, принятие.

В качестве стратегий реагирования на позитивные риски (возможности) существуют следующие стратегии: использование, совместное использование, усиление, принятие.

Итогом процесса планирования реагирования на риски ГЧП должен стать перечень рисков, который должен содержать в себе информацию о приоритетности риска, его провоцирующих факторов, детально проработанную стратегию реагирования, а также документ, в котором фиксируются ответственные лица и реестр рисков.¹⁰

¹⁰ Баусов, Д.В. Управление рисками в ходе реализации проектов ГЧП / Д.В. Баусов // Экономика и управление. — 2011. — №3(76). — С.166-169.

Выводы

В России просчеты в проектах инфраструктурного развития довольно велики. Вследствие этого обнаруживается постепенная эскалация стоимости проектов, из-за чего инфраструктура в некоторых районах страны не удовлетворяет жителей своим количеством и качеством. Причины этого состоят не только в ошибках проектов или неправильном разделении рисков между участниками, но и в таких независимых от сторон обстоятельствах как рост цен на материалы и услуги. Мировой опыт показывает, что лучший вариант выхода из этой ситуации - привлечение частной стороны в проект, а значит, создание более плодородной почвы, нежели в коммерческой деятельности.

Исходя из настоящей статьи, понимание подходов к управлению рисками и их включение при реализации проекта помогает создать эту плодотворную почву для привлечения частных инвесторов и улучшение инфраструктуры в регионах и во всей стране в целом.

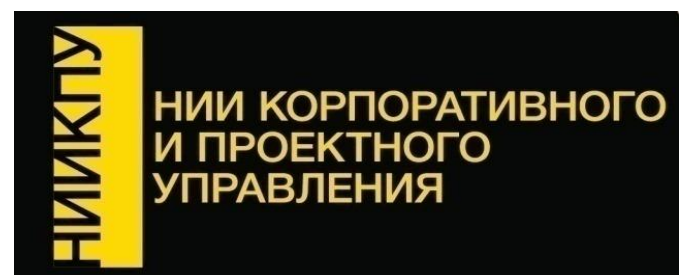
В качестве результатов исследования, можно вывести следующие:

- матрицы рисков, которая бы подходила под каждый проект ГЧП нет, но можно выделить основные: строительные, технические риски, коммерческие риски, финансовые риски, правовые риски, политические риски, экологические, социальные;
- принцип разделения рисков таков: ответственность несёт сторона, у которой есть больше возможностей, опыта и профессиональных кадров на его управление рисками;
- выделяют несколько основных подходов к управлению рисками: выявление и описание рисков, присущих конкретному проекту ГЧП; оценка рисков; распределение рисков между сторонами соглашения; предотвращении рисков и действия по их минимизации; реагирование на риски; мониторинг рисков в течение всего срока реализации проекта;
- один из наиболее эффективных методов управления рисками – создание матрицы рисков.

Список использованной литературы:

1. Баусов, Д.В. Управление рисками в ходе реализации проектов ГЧП / Д.В. Баусов // Экономика и управление. — 2011. — №3(76). — С.166-169.
2. Габдинуров И. В. Управление финансовыми рисками в новых экономических условиях. Доклад на соискание ученой степени доктора философии. М. — 2010.
3. Государственно-частное партнерство: теория и практика : учебное пособие / В. Г. Варнавский [и др.] // Гос. Ун-т – Высшая школа экономики.– М.: ГУ-ВШЭ, 2010. —С.357
4. Делмон, Дж. Государственно-частное партнерство в инфраструктуре. Практическое руководство для органов государственной власти / Дж. Делмон. —АО «Казахстанский центр государственно-частного партнерства» при финансовой поддержке Консультативного офиса по участию частного сектора в инфраструктуре (PPIAF). —2010.
5. Клиновский А. Т. О возможности использования института государственно-частного партнерства в качестве организационно-экономического механизма управления финансовыми потоками промышленных предприятий с государственным участием // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования: Научный интернет-журнал. — № 3. — 2012.
6. Матаев Т.М. Риски в сфере государственно-частного партнерства / Т.М. Матаев // Проблемы теории и практика предпринимательства. —2014. — №4.—С.180-185.
7. Полховская Т. Ю., Шевченко А. А. Классификация рисков проектного финансирования и стратегии их минимизации / Т.Ю. Полховская, А.А. Шевченко // Инженерный вестник Дона. — № 3. — 2012.
8. Рекомендации по реализации проектов государственно-частного партнерства в субъектах Российской Федерации [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://pprcenter.ru/>.—(Дата обращения: 04.07.2017)
9. Сергеев А.А. Особенности рисков в государственно-частном партнерстве // А.А. Сергеев // Известия Волгоградского технического университета. — 2011. — С.18 -22.
10. Соколов, М.Ю. Управление рисками в проектах государственно-частного партнерства / М.Ю. Соколов, С.В. Маслова // Вестник СПб. ун-та.—2013. — №4. —С.100-116.

11. Эксперт.Онлайн [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://expert.ru/2016/04/6/dmitrij-medvedev-horoshim-stimulom-dlya-realizatsii-sotsialno-znachimyyih-infrastrukturnyyih-proektov-mozhet-stat-privlechenie-chastnyih-investitsij/>. —(Дата обращения: 04.07.2017)
12. Guidebook for Risk Assessment in Public Private Partnerships. The Federal Highway Administration's (FHWA) Office of Innovative Program Delivery (OIPD). U.S., 2013.
13. Hovy P. Risk Allocation in Public-Private Partnerships: Maximizing value for money. The International Institute for Sustainable Development. Manitoba, 2015.



Адрес: 119002, г. Москва, Кривоарбатский переулок, 13, стр. 2
Тел: +7 (495) 787-90-03 | E-mail: info@nii-kpu.ru

© 2017 НИИ КПУ