

## Управление рисками в ходе реализации проектов капитального строительства

© 2011 Д.В. Баусов

Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов  
E-mail: fomin@sseu.ru

В данной статье рассмотрена система управления рисками при реализации проектов государственно-частного партнерства.

*Ключевые слова:* государственно-частное партнерство, проекты капитального строительства, иерархическая структура рисков, управление рисками, бизнес, государство, матрица вероятностей и последствий, матрица ответственности, триггер, стратегия реагирования.

Тема государственно-частного партнерства (ГЧП) стала особо актуальна во время мирового кризиса. Именно в этот период предприятия многих российских отраслей ощутили острую необходимость в государственной поддержке. Такая форма взаимодействия власти и бизнеса, как государственно-частное партнерство, может стать основой посткризисного развития экономики России.

Существует множество определений государственно-частного партнерства, рассмотрим некоторые из них.

“Государственно-частное партнерство - это институциональный и организационный альянс между государством и бизнесом в целях реализации общественно значимых проектов и программ в широком спектре отраслей промышленности и НИОКР, вплоть до сферы услуг”<sup>1</sup>.

С точки зрения управления рисками ГЧП определяется следующим образом: “ГЧП - это совместная реализация частным и государственным секторами общественно значимых проектов на основе распределения рисков”<sup>2</sup>.

Реализация крупных инвестиционных проектов всегда сопряжена со значительным количеством рисков. Теоретически ГЧП призвано снизить риски как для государства, так и для частного сектора и повысить шансы на успех крупных проектов. Однако на практике партнерство государства и бизнеса не всегда оказывается таким безоблачным. Рассмотрим ниже основные преимущества и риски, которые возникают, с позиции компаний, при работе с государством в форме ГЧП.

### *Преимущества включают с в себя:*

1. Привлечение бюджетных средств для осуществления проекта (43,2 %).
2. Получение доступа к новым, ранее закрытым для частного сектора сферам экономики (40,9 %).
3. Расширение возможности для получения кредитов от российских и зарубежных финансовых организаций (39,8 %).

4. Облегчение работы с органами власти (35,8 %).

5. Повышение статуса проекта (22,7 %).

6. Создание положительного образа компании (6,8 %)<sup>3</sup>.

*Риски проектов ГЧП можно объединить в четыре группы.*

1. Риски, связанные с работой государственных органов власти (38,1 %).

Наиболее сильным препятствием для развития частного сектора в современной России является высокий уровень коррупции и избыточная бюрократия органов государственной власти. Все эти факторы справедливы для бизнеса любого уровня и сферы, работающего в любом регионе страны. Это же справедливо и для проектов ГЧП. Риски, связанные с работой органов государственной власти, касаются действий правительства, которые отражаются на деятельности частного сектора при строительстве и эксплуатации объектов. Они могут включать мероприятия, которые приостанавливают или прекращают контракт, приводят к наложению штрафов или вводу в действие инструкций, уменьшающих доходы, и т.п.

2. Риски, связанные с участием государства как партнера в проектах ГЧП (31,8 %).

Негативное влияние рисков, связанных с работой органов государственной власти, также переносится и на риски для бизнеса, связанные с участием государства как партнера в проектах ГЧП. Орган государственной власти - партнер в проекте ГЧП - является заинтересованной стороной в успехе проекта и выступает в качестве лоббиста интересов проекта в недрах государственного аппарата. В то же время этот, казалось бы, очевидный принцип ставится под сомнение из-за наличия следующих рисков:

- риск отсутствия реальной ответственности государственных структур за реализацию проекта;

- длительность процесса согласования различных аспектов проекта в недрах государства;

- отсутствие координации действий и различие интересов разных министерств и ведомств, а также отсутствие единой программы ГЧП.

Отсутствие координации действий между ведомствами, длительность согласования различных аспектов проекта, отсутствие реальной ответственности в государственных структурах воспринимаются деловым сообществом как гораздо более высокие риски, чем неисполнение государством своих обязательств по контракту или стремление к избыточному контролю за частным партнером.

### 3. Бизнес-риски проектов ГЧП (26,7 %).

В целом, бизнес-риски проектов ГЧП соответствуют традиционным рискам проектного финансирования, но имеют свою специфику, связанную с необходимостью работать на объектах государственной собственности и в сферах, традиционно считающихся областью деятельности органов власти:

- риск незапланированного повышения цен на оборудование и материалы, необходимые для осуществления проекта;
- риск неэффективного управления проектом. Необходимость работы с государством, с громоздкой бюрократической структурой, которая у многих вызывает опасения и страх потери эффективности управления проектом;
- риск неверной оценки рентабельности проекта.

### 4. Риски, связанные с протестами населения, общественных и международных организаций (3,4 %)⁴.

Наличие большого количества рисков можно объяснить различным пониманием государством и бизнесом сути проектов ГЧП. Отсюда такое множество интерпретаций с одновременным слабым использованием механизмов на практике.

Две стороны - государство и бизнес - наделяют ГЧП каждая своим смыслом, исходя из своих интересов: чиновники стремятся переложить бремя изношенной инфраструктуры на бизнес, при этом не имея возможности и желания софинансирования проектов, либо надеются привлечь в регион деньги из федеральных источников. Поэтому в настоящее время среди региональных администраций относительно ГЧП возникли завышенные ожидания получения "легких денег" под ГЧП-проекты при минимуме участия со стороны органов власти. Бизнес рассматривает ГЧП как способ получения преференций со стороны органов власти или канал доступа к быстро окупаемым и прибыльным инфраструктурным объектам, находящимся в государственной и муниципальной собственности (земли,

водоканалы, объекты теплоснабжения, здания и др.).

Далее рассмотрим *систему управления рисками при реализации проектов ГЧП*.

Риск представляет собой событие, которое может произойти в условиях неопределенности с некоторой вероятностью, при этом возможно три экономических результата (оцениваемых в экономических, чаще всего финансовых показателях):

- отрицательный, т.е. ущерб, убыток;
- положительный, т.е. выгода, прибыль;
- нулевой (ни ущерба, ни выгоды).

Управление рисками включает в себя процесс идентификации рисков, качественный анализ, разработку плана отклика на риски, мониторинг и управление рисками.

Для управления рисками создается команда по управлению рисками. Членами команды по управлению рисками являются:

- руководители организации частного сектора;
- представители государственных органов, участвующих в реализации проекта;
- независимые эксперты в области управления рисками;
- представители государственных органов, ответственных за реализацию проектов ГЧП.

Ответственным лицом за исполнение процессов по управлению рисками является менеджер проекта.

Для обеспечения систематического, всестороннего и качественного *процесса идентификации рисков* применяется иерархическая структура рисков (RBS). Все риски проекта классифицируются по областям деятельности и делятся на группы:

1. Финансовые.
2. Стратегические.
3. Технологические (технология строительства), в том числе связанные:
  - с человеческим фактором;
  - оборудованием и инструментом;
  - используемыми материалами.
4. Управленческие.
5. Внешние.
6. Прочие.

Процесс идентификации рисков осуществляют участники команды по управлению рисками. Команда по управлению рисками собирается ежемесячно для идентификации новых и закрытия старых рисков.

По каждому из общего перечня рисков определяется вероятность его наступления по шкале от 1 до 6 и направленность воздействия от - 6 до + 6. В соответствии с матрицей вероятностей

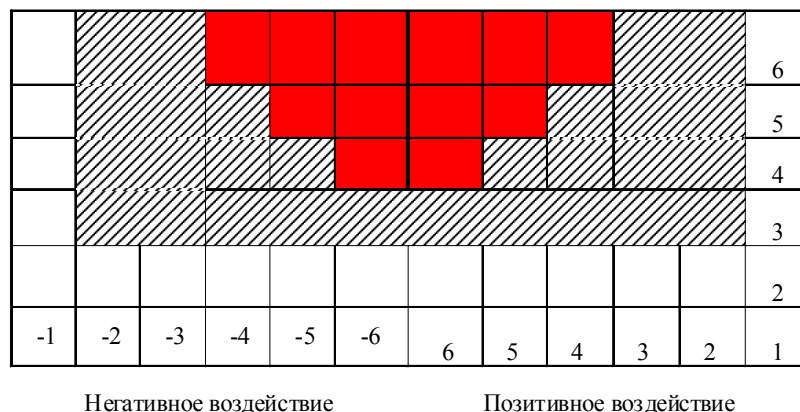


Рис. Матрица вероятностей и последствий

и последствий (см. рисунок) выявляется приоритет риска.

Результатом процесса идентификации рисков является реестр с указанием приоритета риска:

Ид. номер	Группа риска	Описание риска	Приоритет риска
-----------	--------------	----------------	-----------------

**Планирование реагирования на риски.** Для рисков с высоким и нормальным приоритетом разрабатывается план реагирования. За рисками, имеющими низкий приоритет, устанавливается наблюдение. Для рисков из белой зоны план реагирования не разрабатывается. На каждый риск в зависимости от его приоритета и группы назначается ответственное лицо, обладающее не-

ние следующих стратегий: уклонение, передача, снижение, принятие.

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

Основным результатом процесса планирования реагирования рисков является реестр с указанием причины риска, приоритета риска, триггера риска, стратегии реагирования, действий по реагированию (триггер - это событие, наступление которого означает, что риск "случился" и необходимо предпринимать действия по реагированию):

По итогам совещания команды по рискам составляется протокол, в котором фиксируется

Ид. номер	Группа риска	Описание риска	Причина риска	Приоритет риска	Триггер	Стратегия реагирования	Действие по реагированию
-----------	--------------	----------------	---------------	-----------------	---------	------------------------	--------------------------

обходимой компетенцией для управления данным риском.

Риски, имеющие высокий приоритет, требуют немедленного реагирования. Для рисков из заштрихованной зоны также разрабатывается план реагирования, необходимость немедленного реагирования определяется командой по управлению рисками.

В ходе составления плана реагирования на риски для каждого риска с высоким и нормальным приоритетом команда по управлению рисками:

- 1) анализирует текущий реестр рисков;
- 2) анализирует предполагаемые в реестре действия по реагированию;
- 3) определяет триггер данного риска;
- 4) определяет стратегию реагирования;
- 5) окончательно определяет действия по реагированию;
- 6) вносит изменения и дополнения в реестр рисков.

В качестве стратегий реагирования на негативные риски (угрозы) возможно использова-

различного рода пояснительная информация, в том числе обновленный реестр рисков, матрица ответственности.

Ответственный за составление протокола - менеджер проекта.

Рассмотрим вопросы **мониторинга и управления рисками**.

Менеджер проекта организует занесение полного перечня рисков в Информационную систему управления проектами (ИСУП), закрепляя за определенной работой календарно-сетевым графиком проекта (КСГ) определенные риски и ответственных по управлению данными рисками.

В процессе идентификации рисков список групп рисков может уточняться и дополняться. Все изменения должны быть отражены в иерархической структуре рисков.

Управление рисками проекта осуществляется в рамках общего руководства реализацией проекта. Ответственным за выполнение мероприятий по реагированию является лицо, определенное в процессе качественного анализа.

Мониторинг за рисками осуществляется еженедельно ответственными лицами. Краткий обзор состояния рисков производится ежедневно во время плановых совещаний. Для более глубокого анализа команда по управлению рисками собирается еженедельно. В случае необходимости команда может собираться дополнительно.

Менеджером проекта ежемесячно готовится отчет о проделанной работе в рамках управления рисками, основанный на информации, предоставляемой лицами, ответственными за управление рисками.

Отчет направляется на рассмотрение заказчикам проекта.

Основной эффект представленной системы управления рисками заключается в том, что отдельные виды рисков должна брать на себя та сторона, которая наиболее приспособлена для их объективной оценки, контроля и управления, в частности, политические риски - государство, коммерческие - бизнес. И в качестве функционального определения ГЧП можно использовать

следующую формулировку: ГЧП - это механизм предоставления частным сектором инфраструктурных услуг государственной/социальной значимости, основанный на эффективном распределении рисков, обязательств и полученной выгоды между государством, частным сектором и пользователями.

<sup>1</sup> Варнавский В.Г. Альянс на неопределенный срок // ФельдПочта. 2004. □ 29. С. 5.

<sup>2</sup> Геворк Саркисян, координатор по инфраструктуре и энергетике, Всемирный Банк.

<sup>3</sup> Источник. Ассоциация Менеджеров, 2006. В скобках указан процент респондентов, выбравших данный вариант ответа (респондент мог выбрать не более двух вариантов ответа. Оценки представлены в процентах от общего числа ответов респондентов).

<sup>4</sup> Источник. Ассоциация Менеджеров, 2006. В скобках указан процент респондентов, выбравших данный вариант ответа (респондент мог выбрать не более двух вариантов ответа. Оценки представлены в процентах от общего числа ответов респондентов).

*Поступила в редакцию 03.02.2011 г.*