

УДК 338.14 DOI: 10.14451/1.236.243

# Анализ рисков деятельности государственно-частного партнерства в Российской Федерации\*

© 2024 Шнайдер Ольга Владимировна

Доцент кафедры бизнес-аналитики Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа, кандидат экономических наук. Финансовый университет при Правительстве РФ.

E-mail: ovshnajder@fa.ru

© 2024 Баранцева Александра Алексеевна

Стажер-исследователь Центра научных исследований и стратегического консалтинга Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа, кандидат экономических наук. Финансовый университет при Правительстве РФ.

E-mail: baranceva.s@mail.ru

**Ключевые слова:** анализ рисков, коммерческая активность, определение, оценка, проекты, управление, эффективность.

Все виды коммерческой активности, включая проекты на основе публично-частного партнерства, связаны с определенными рисками. Для того чтобы риски можно было оценить и управлять ими как можно более эффективно, крайне важно точно понимать, какие риски существуют и как они возникают. В этом контексте проведение анализа рисков является ключевым и актуальным.

## Введение

Проекты государственно-частного партнерства оказываются в зоне влияния различных внешних рисков, что может сказаться на их реализации и итоговых результатах. Эти риски включают в себя экономические колебания, изменения в законодательстве, экологические катастрофы и социальные изменения. В результате даже хорошо спланированные проекты ГЧП могут столкнуться с препятствиями, которые усложняют их выполнение и могут повлиять на их итоговую успешность.

Основу проведенного исследования составили научные труды О. А. Герасименко, М. В. Семибратского [1], И. А. Мурашко [2], Н. Н. Семеновой [3], В. А. Фурсова и Н. В. Лазаревой [5], Сун Фухуань [4].

**Цель исследования** обусловлена необходимостью анализа рисков деятельности государственно-частного партнерства в Российской Федерации.

**Методической основой** исследования являются такие методы как сравнение, научная абстракция, библиографический анализ литературы, си-

\*Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета. (Р)

стематизация, формализация, сопоставление.

### Результаты исследования и их обсуждение

Проекты государственно-частного партнерства (далее ГЧП), «как правило, характеризуются крупномасштабными инвестициями и длительными инвестиционными и эксплуатационными циклами. Во время строительства и эксплуатации проекта различные условия, с которыми сталкивается проект, постоянно меняются, сталкиваясь с внешними рисками, такими как политические риски, рыночные риски и экономические риски, а также неотъемлемыми рисками, такими как финансовые риски, технические риски и риски безопасности» [4].

Риски, связанные с деятельностью ГЧП, можно разделить на внешние и внутренние:

1. Внешние риски.
  - Политические.
  - Экономические.
  - Финансовые.
  - Социальные.
  - Технологические.
  - Юридические.
  - Экологические.
2. Внутренние риски.
  - Проектные.
  - Технические.
  - Организационные.
  - Кадровые.
  - Коммерческие.

В части политических рисков модно отметить следующее.

1. Изменение политической ситуации в стране. Смена правительства или изменение политических приоритетов может повлиять на условия или приоритетность проектов ГЧП. Новое правительство может решить пересмотреть, приостановить или даже отменить проекты, начатые предшествующим кабинетом. Ярким примером является США. Так, в 2017 году был принят выход из Транстихоокеанского партнерства (ТТП) решением администрации президента Д. Трампа. Такое решение сказало не только на международной торговле,

но и также существенно повлияло на большую часть государственно-частных проектов, связанных с торговлей и инвестициями.

2. Регуляторная неопределенность. Изменения в законодательстве и правилах, регулирующих ГЧП, могут создать дополнительные барьеры для выполнения проекта или даже увеличить его стоимость. Регуляторная неустойчивость может затруднить планирование и реализацию долгосрочных проектов. Так, выход Великобритании из Европейского союза (Brexit) спровоцировал значительную регуляторную неопределенность для ГЧП как в Соединенном Королевстве, так и в Европейском союзе. Изменения в таможенных правилах, стандартах и регулировании значительно повлияли на стоимость и выполнение проектов.
3. Государственное вмешательство. Вмешательство государства в деятельность проекта, например, через изменение условий контракта, налогообложение или прямую политическую поддержку конкурентов, может существенно повлиять на рентабельность проекта для частного сектора. Государственное вмешательство в России может проявляться в форме частых изменений в законодательстве, вводе новых налогов или в изменении ставок.
4. Национализация или экспроприация. В особых случаях правительство может решить национализировать проект ГЧП или иным образом экспроприировать активы, сильно увеличивая риски для частных инвесторов.
5. Валютные и финансовые риски. Политическая нестабильность в стране может привести к валютным колебаниям или финансовым кризисам, влияя на стоимость и финансирование проектов ГЧП. Резкое падение стоимости рубля в 2014–2015 годах, частично вызванное падением цен на нефть и международными санкциями, является ярким примером валютного риска. Девальвация рубля привела к увеличению стоимости импорта, усилила инфляцию и повлекла за собой финансовые потери для субъектов хозяйствования и инди-

видуальных инвесторов, вложившихся в российские активы.

6. Коррупция. Высокий уровень коррупции в государственном секторе может создавать непредсказуемость и дополнительные расходы для проектов ГЧП, а также подрывать их эффективность и легитимность. Коррупция в России является серьезной проблемой, влияющей на все аспекты бизнеса. Коррупция может затрагивать высшие эшелоны власти, что усиливает риски для бизнеса, особенно для иностранных инвесторов, и ведет к повышению стоимости ведения бизнеса в стране за счет неофициальных платежей и потери доверия.
7. Социальное и политическое противостояние. Локальное население или определенные группы могут быть против реализации проектов ГЧП из-за социальных, экологических или других соображений, что может привести к задержкам в реализации проекта или к увеличению его стоимости.

Внешние экономические риски в государственно-частном партнерстве являются потенциальными угрозами или неопределенностями, которые выходят за пределы национальной экономики и могут повлиять на успешность и финансовую устойчивость проектов ГЧП. Эти риски часто связаны с глобальной экономической ситуацией, политическими изменениями в мире, а также с изменениями в международных отношениях и рынках. Управление этими рисками требует внимательного анализа международной экономической обстановки и разработки стратегий для минимизации потенциального негативного влияния на проекты ГЧП. Примерами внешних экономических рисков могут быть валютные риски, риски изменения процентных ставок, макроэкономическая нестабильность, торговые риски и пр.

Внешние финансовые риски в проектах государственно-частного партнерства охватывают широкий спектр факторов, которые могут непосредственно повлиять на стоимость, доходность и общую финансовую устойчивость проекта.

Эти риски возникают в результате изменений в экономической, политической и социальной среде, которые невозможно контролировать или предсказать сторонами ГЧП.

Основные категории внешних финансовых рисков, влияющих на деятельность государственно-частного партнерства:

- Рыночные риски.  
Изменения в демографии, потребительских предпочтениях, а также в технологиях могут влиять на спрос на услуги и продукты проекта, что, в свою очередь, влияет на его финансовые результаты.
- Риски изменения процентных ставок.  
Процентные ставки могут колебаться в зависимости от экономических условий, что влияет на стоимость заимствований для проекта и может повлиять на его финансовую структуру.
- Валютные риски.  
Для проектов, вовлеченных в международные операции и финансируемых в иностранной валюте, колебания обменных курсов могут влиять на финансовые потоки и обслуживание долга.
- Кредитные риски.  
Связаны с вероятностью дефолта контрагентов, включая поставщиков, покупателей или финансовых партнеров.
- Инфляционные риски.  
Высокая или непредсказуемая инфляция может повлиять на стоимость материалов, труда и общие операционные расходы, а также на способность проекта генерировать доход в реальном выражении
- Сторонние риски.  
Относятся к непредсказуемым событиям, таким как стихийные бедствия, пандемии или социальные потрясения, влияющие на спрос, поставки и общую экономическую активность.

Внешние социальные риски в рамках ГЧП представляют собой потенциальные угрозы или препятствия, исходящие из социальной среды, и могут оказывать негативное влияние на успешную

реализацию проекта ГЧП. Эти риски не зависят напрямую от деятельности участников ГЧП, но требуют внимания и управления, поскольку могут существенно повлиять на достижение целей проекта. Один из ключевых аспектов таких рисков наблюдается при негативности отношения к проектам в части возможного несоответствия требованиям технологий, экологии, законодательства, политических событий и т.п.

Особому вниманию подвергаются экологические риски. Внешние экологические риски выходят за рамки непосредственного контроля участников проекта, и, соответственно, могут включать изменение климата, которое приводит к экстремальным погодным условиям, таким как ураганы, наводнения, засухи и повышение уровня моря, что может негативно повлиять на инфраструктурные проекты ГЧП. Такие изменения требуют дополнительных затрат на адаптацию и укрепление инфраструктуры, а иногда даже могут сделать проект невыполнимым.

Также, такие риски связаны с загрязнением окружающей среды, которое может возникать из-за промышленной деятельности вблизи проектов ГЧП. Это может включать загрязнение воздуха, почвы и воды, нарушение экосистем и потерю биоразнообразия. Важно осознавать, что подобное загрязнение не только вредит окружающей среде, но и может привести к юридическим искам, убыткам и потере репутации участников проекта.

Для минимизации внешних рисков необходимо проводить тщательный анализ рисков на стадии планирования проектов ГЧП, а также разрабатывать стратегии их управления, включая страхование, гибкое регулирование условий проекта, создание резервных фондов и разработку планов действий для смягчения последствий рисков. Также важно поддерживать постоянное взаимодействие и коммуникацию между государственными и частными участниками для своевременного выявления и решения возникающих проблем.

В части внутренних рисков следует отметить,

что они в большей степени зависят от деятельности экономического субъекта, его структуры, процессов и специфики работы, соответственно и управление данными рисками обеспечивается внутри самого субъекта.

Внутренние проектные риски относятся к потенциальным препятствиям или негативным событиям, которые могут возникнуть изнутри субъекта хозяйствования или проектной группы в процессе реализации проекта и оказать неблагоприятное влияние на его успешное завершение. Эти риски существуют в различных аспектах внутренней среды проекта, включая управление, ресурсы, процессы и коммуникации.

Разработка проекта подвержена влиянию человеческого фактора, к которому относятся уровень квалификации команды, мотивация, взаимодействие между членами команды и их способность адаптироваться к изменениям. Затруднения, возникающие на уровне команды, могут привести к недопониманию, задержкам в выполнении задач и в конечном счете – к срыву сроков проекта.

Управленческие аспекты также играют ключевую роль. Неэффективное руководство, неподходящая организационная структура, недостаточное планирование и отсутствие четкого видения проекта могут привести к путанице, низкой производительности и потере контроля над проектом. Следствием этого также являются увеличение сроков и стоимости проекта.

Внутренние технические риски – это основная категория, подразумевающая риски, связанные с техническими аспектами реализации проекта.

Примеры внутренних технических рисков в деятельности государственно-частного партнерства:

- Риск недостаточности технической экспертизы.  
У частных партнеров может не хватить технической экспертизы или опыта для выполнения определенного проекта на высоком уровне.

Например, при строительстве инфраструктурного объекта, такого как мост или тоннель, компания может столкнуться с неожиданными геологическими условиями, что потребует специализированного оборудования или методов строительства, недоступных или неосвоенных компанией.

– Риск превышения сроков и бюджета.

Этот риск проистекает из непредвиденных технических сложностей или ошибок в проектировании, которые могут привести к задержкам в реализации и, как следствие, к увеличению стоимости проекта. Примером может служить проект создания автоматизированной системы учета для муниципальных услуг, когда на стадии разработки или внедрения выявляются неучтенные технические ограничения или необходимость дополнительной интеграции с существующими системами, что приводит к существенному увеличению затрат и времени на выполнение проекта.

– Технологические риски.

Включают в себя устаревание используемой технологии в процессе реализации проекта или непредвиденные несовместимости технологий. Если, например, в контракте ГЧП предусмотрено использование определенной технологии или программного обеспечения для системы общественного транспорта, и за время реализации проекта данная технология устаревает или на рынке появляются более эффективные решения, проект может потерять свою актуальность или потребовать дополнительных инвестиций.

– Риск качества.

Технические условия и стандарты могут быть не соблюдены из-за ошибок в проектировании или в процессе строительства/реализации, что может привести к ухудшению качества и последующим расходам на устранение дефектов. Например, в случае строительства железнодорожного участка может быть использован материал не соответствующего качества для шпал, что ведет к необходимости дорогостоящего ремонта уже после ввода объекта в эксплуатацию.

Внутренние организационные риски в деятельности ГЧП обычно связаны с различными аспектами управления проектом, взаимодействием между сторонами и внутренней динамикой каждой из участвующих организаций. Эти риски могут проявляться в форме управленческих просчетов, неэффективности процессов, конфликтов интересов и проблем в коммуникации.

Базируясь на сложной природе проектов ГЧП, которые объединяют государственные и частные ресурсы для достижения общей цели, риски могут возникать из-за разности в организационных культурах и приоритетах. ГЧП включает в себя множество заинтересованных сторон с разным видением и целями, что может приводить к разногласиям и задержкам в реализации проектов.

Управленческие риски, такие как недостаточная квалификация или опыт команды проекта, могут серьезно подорвать ход выполнения проекта. Это может привести к превышению сроков и бюджета, снижению качества результатов или даже полному прекращению проекта.

Неэффективность процессов, связанная с недостаточными управленческими навыками или системами контроля, также может вызвать потерю ресурсов и времени, а также ухудшение отношений между партнерами.

Конфликты интересов между государственными и частными партнерами, а также внутри самой организации ГЧП могут оказать негативное влияние на принятие решений и эффективность работы. Например, частные партнеры могут стремиться к максимизации прибыли, в то время как государственная сторона заинтересована в социальном воздействии и доступности услуг для населения.

Проблемы в коммуникации и обмене информацией между участниками ГЧП могут приводить к недопониманию, потере важных данных и, как следствие, к ошибкам в управлении проектом.

Как и любая другая форма взаимодействия, ГЧП таит в себе кадровые риски, которые могут

повлиять на успех сотрудничества. Рассмотрим внутренние кадровые риски в деятельности ГЧП:

- Конфликт интересов. Внутри ГЧП может возникнуть конфликт интересов между частными и государственными партнерами, который напрямую связан с кадрами, участвующими в проекте. Различия в корпоративной культуре, целях и стремлении к получению прибыли могут привести к конфликтам, которые затруднят эффективное взаимодействие и выполнение проекта.
- Управление персоналом. Управление персоналом в рамках ГЧП может столкнуться с проблемами из-за различий в методах рекрутинга, обучения и оценки сотрудников между государственным и частным секторами. Недостаток гибкости в управлении кадрами может снизить мотивацию и продуктивность сотрудников, а также ухудшить общий результат.
- Утечка информации и интеллектуальной собственности. В процессе сотрудничества между государственным и частным секторами возможен риск утечки конфиденциальной информации и интеллектуальной собственности. Это может нарушить не только безопасность проекта, но и привести к юридическим последствиям для обеих сторон.
- Сопротивление изменениям. Сотрудники как государственного, так и частного сектора могут проявлять сопротивление изменениям, связанным с внедрением новых методов работы или технологий в рамках ГЧП. Это сопротивление может замедлить или даже подорвать успех проекта.
- Проблемы сохранением кадров. с ГЧП проекты зачастую требуют высококвалифицированных специалистов., которые могут быть в дефиците. Удержание таких сотрудников может осложняться конкуренцией с частным сектором: который может предлагать более высокие зарплаты и лучшие условия труда.

Внутренние коммерческие риски в деятельности государственно-частного партнерства охва-

тывают широкий спектр факторов, влияющих на финансовую стабильность и успешность проектов, реализуемых в формате ГЧП. Такие риски возникают внутри самого партнерства и часто связаны с ограничениями или проблемами, исходящими непосредственно от участвующих сторон или связанными с проектом процессами.

В целом внутренние риски в деятельности организации и в частности в контексте государственно-частного партнерства (ГЧП) представляют собой комплексный набор проблем, возникающих внутри проекта или организации, который может оказывать негативное воздействие на успешное выполнение проектов. Эти риски охватывают различные аспекты, включая управленческие, технические, организационные, кадровые и коммерческие аспекты.

### **Выводы**

Специфика исследованных рисков заключается в том, что они прямо связаны с внутренней динамикой, процессами и структурами управления проектом или организацией. Например, качество коммуникации, уровень квалификации и мотивация команды, а также эффективность процессов и систем управления могут напрямую влиять на вероятность возникновения внутренних рисков. Более того, они могут включать в себя вопросы, связанные с различиями в организационных культурах и приоритетах между участниками ГЧП, что усложняет управление этими рисками.

Особое внимание следует уделить управлению внутренними рисками, поскольку они могут быть минимизированы или устранены за счет улучшения внутренних процессов, повышения квалификации команды, улучшения коммуникаций и усиления контроля. Эффективное управление внутренними рисками требует четкого понимания их природы и происхождения, а также разработки адаптированных стратегий их преодоления, что является ключевым для обеспечения стабильности и успеха проектов в рамках государственно-частного партнерства.

**Библиографический список**

1. Герасименко О. А., Семибратский М. В. Механизм проектного финансирования ГЧП на региональном уровне // Россия: тенденции и перспективы развития. – 2017. – № 12–1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-proektnogo-finansirovaniya-gchp-na-regionalnom-urovne>.
2. Мурашко И. А. Оценка и анализ рисков реализации инновационного проекта с применением бизнес-модели государственно частного партнерства // Труды БГТУ. Серия 5: Экономика и управление. – 2017. – 2 (202). – С. 31–36.
3. Семенова Н. Н. Риски государственно-частного партнерства // Россия: тенденции и перспективы развития. – 2020. – № 15–1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/riski-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva>.
4. Сун Фухуань. Исследование по управлению рисками типовых проектов ГЧП // Экономика и социум. – 2023. – 4–1 (107). – С. 889–893.
5. Фурсов В. А., Лазарева Н. В. Управление рисками при реализации проектов государственно-частного партнерства // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2016. – 1 (52). – С. 103–108.