

# ХРОНИКА НАУЧНОЙ ЖИЗНИ

## ПРОБЛЕМАТИКА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ПРОЕКТАХ ЛАБОРАТОРИИ «ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА»

Центр исследований государственно-частного партнерства (Центр) был создан в Институте «Высшая школа менеджмента» Санкт-Петербургского государственного университета в сентябре 2014 г. Он был открыт в целях объединения компетенций научного и экспертного сообщества для формирования необходимых знаний и навыков у лиц и структур, участвующих в проектах государственно-частного партнерства (ГЧП), а также создания платформы для взаимодействия государства, бизнеса и академической среды при реализации проектов ГЧП. В настоящее время Центром проводится ряд научных исследований, одним из которых является «Совершенствование методики управления рисками в проектах государственно-частного партнерства в сфере здравоохранения».

Для обсуждения научных тенденций в рассматриваемой области и применения новых достижений в практике ГЧП 10 февраля 2015 г. в Высшей школе менеджмента состоялся круглый стол «Управление рисками в проектах государственно-частного партнерства в сфере здравоохранения». В этом мероприятии, организованном Центром, приняла участие группа экспертов, состоящая из представителей академического сообщества, органов государственной власти и коммерческих организаций.

В качестве основы для дискуссии руководитель Центра С.В. Маслова и главный научный сотрудник А.И. Иванов предложили к обсуждению современные научные подходы и некоторые результаты, полученные в ходе исследования «Совершенствование методики управления рисками в проектах государственно-частного партнерства в сфере здравоохранения». Классический подход к управлению рисками<sup>1</sup> заключается в их описании, оценке и распределении между участниками, в действиях по их минимизации и предотвращению, а также мониторингу в течение всего срока реализации проекта ГЧП. Еще 8–10 лет назад российские специалисты, заинтересованные в реализации проектов ГЧП, были вполне удовлетворены таким подходом. Однако на современном этапе в результате изучения научных разработок и материалов реализуемых в зарубежной и российской практике проектов ГЧП ста-

---

<sup>1</sup> Под рисками понимаются вероятные, потенциальные события, которые могут произойти в процессе реализации ГЧП и повлечь финансовые потери и дополнительные затраты участников проекта ГЧП, недополучение доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом, увеличение сроков проекта ГЧП.

ли очевидны изъяны классического подхода и проблемные вопросы, восполнение и решение которых обусловило актуальность научного исследования Центра. Среди них — разобщенность подходов к основным рискам в проектах ГЧП, их описанию и классификации, отсутствие объективных и достаточных классификационных критериев рисков и методики выявления рисков, пробелы правового регулирования в отношении распределения рисков в проектах ГЧП и т. д.

Обозначенная исследователями Центра проблематика нашла отклик среди участников круглого стола. Обмен мнениями относительно рисков разного типа на примере российского регионального и международного опыта управления рисками вызвал оживленную дискуссию.

Об особенностях коммерческих рисков в проектах ГЧП в сфере здравоохранения рассказал Р.А. Голованов, начальник отдела сопровождения инвестиционных проектов Комитета по инвестициям Санкт-Петербурга. М.Н. Баженов, руководитель отдела консультационных услуг ПрайвотерхаусКуперс (PricewaterhouseCoopers) в Санкт-Петербурге в своем выступлении остановился на проблеме финансовых рисков, возникающих при реализации проектов ГЧП в здравоохранении. П.В. Карпунин, партнер Capital Legal Services, предложил классификацию ключевых правовых рисков. Оптимальное распределение рисков между публичным и частным партнерами в проектах ГЧП и механизмы их минимизации с позиций технического консультанта охарактеризовал С.И. Фурманчук, генеральный директор ООО «Инженерное Бюро „Хоссер“». В центре внимания И.М. Акулина, председателя Санкт-Петербургского Третейского суда медицинского страхования и здравоохранения, вице-президента Ассоциации медицинского права, заведующего кафедрой организации здравоохранения СПбГУ, и И.Б. Иванова, директора по развитию компании Euromed Group, находилась проблема специфических медицинских рисков в проектах ГЧП и особенностей управления ими.

Международный опыт управления рисками при реализации проектов ГЧП в сфере здравоохранения осветил в своем видеовыступлении Дж. Барслоу (James Barslow), профессор кафедры технологии и инновационного менеджмента в школе бизнеса Имперского колледжа Лондона (Imperial College London). Он отметил, что в развитии новых моделей ГЧП существуют риски, связанные с тем, что контракт заключается на длительный срок — от 20 до 30 лет. В течение этого промежутка времени система здравоохранения претерпевает значительные изменения из-за быстрых темпов развития. В результате условия, зафиксированные в контракте, не позволяют модели оказания услуг быть гибкой и соответствовать изменениям в системе здравоохранения. Барслоу выделил также риск, связанный с самим контрактом. Попытка указания в договоре всех непредвиденных обстоятельств зачастую приводит к удорожанию договора. Необходимо создать определенный баланс между полнотой контракта и возможностью эффективного предоставления услуг. В этом случае риск заключается в сложности перехода от сотрудничества, основанного на детально прописанных документах, имеющих юридическую силу, к культуре партнерства, в рамках которого стимулы для частного и государственного сектора координируются в течение длительного периода. Кроме того, чем больший объем различных услуг представлен в одном проекте, тем тщательнее контроль внутри проекта. Таким образом, возникает риск, связанный с сокращением сферы

государственного контроля над выполнением проекта. Создается проблема поиска управленческой модели, которая позволяет обеспечивать необходимую степень контроля над инфраструктурой ГЧП.

Региональный опыт управления рисками в проектах ГЧП рассматривался на примере Татарстана и стал темой сразу двух презентаций. К. Р. Фахрутдинов и В. М. Овчинников, руководители ООО «Клиника современной медицины HD», рассказали о проблемах, связанных с управлением рисками в проекте реконструкции и эксплуатации на основе концессионного соглашения Межрайонного центра амбулаторного гемодиализа, а Г. В. Михайлик, генеральный директор ООО «АВА-Петер», поделился опытом управления рисками в концессионном проекте создания и эксплуатации Центра планирования семьи и репродукции. Оба проекта ГЧП реализуются в Казани.

Отдельно на круглом столе прозвучали предложения сотрудников Центра по совершенствованию федерального законодательства, регламентирующего концессионные соглашения в отношении объектов здравоохранения, и соответствующих проектов федеральных законов.

Примечательно, что данное экспертное обсуждение является в определенном смысле продолжением дискуссии и работы с кейсами по формированию матрицы медицинских рисков в проектах ГЧП со слушателями дисциплины «Государственно-частное партнерство в здравоохранении» в рамках «Президентской программы», которые являются руководителями высшего и среднего звена государственных и частных организаций здравоохранения и также приняли участие в круглом столе. Это демонстрирует взаимосвязанность проводимого Центром данного мероприятия, научного исследования с реализацией проектов ГЧП и образовательными программами Института «Высшая школа менеджмента» СПбГУ.

Интеграция научной, практической и образовательной составляющих — характерная черта деятельности Центра. В ее основе заложена своеобразная триада ГЧП: создание и распространение знаний по организации и эффективному управлению проектами ГЧП; экспертная работа; реализация дополнительных профессиональных образовательных программ в сфере ГЧП.

Основные направления научных исследований Центра включают в себя актуальные проблемы и особенности структурирования и реализации проектов ГЧП в отношении объектов транспорта, коммунальной и инженерной инфраструктуры, здравоохранения, образования и других сфер, а также вопросы, связанные с управлением рисками, источниками и структурой финансирования, организацией и проведением конкурсов ГЧП, институциональной средой ГЧП на национальном и международном уровнях, международно-правовой унификацией норм, разработкой механизмов для адаптации в нашей стране лучших зарубежных практик государственно-частного партнерства.

Некоторые из полученных научных результатов уже используются в экспертной деятельности Центра. Его сотрудники оказывают содействие органам государственной власти и местного самоуправления, госучреждениям и бизнес-структурам в подготовке и реализации проектов ГЧП.

Образовательные программы по реализации проектов ГЧП разработаны для руководителей региональных исполнительных органов государственной власти,

сотрудников отраслевых исполнительных органов власти и органов местного самоуправления, руководителей частных компаний. Тематический план занятий охватывает широкий круг вопросов, включая: базовые признаки ГЧП, позволяющие выделить его как самостоятельную экономическую и правовую категорию; основные формы партнерства, реализуемые в мировой практике и в России; его правовые основы на федеральном и региональном уровнях; а также более сложные проблемы, такие как структура и источники финансирования проектов ГЧП, основные платежные механизмы, управления рисками. Практические занятия направлены на определение преимуществ и недостатков ГЧП по сравнению с другими способами создания объектов инфраструктуры, моделирование форм ГЧП с учетом международной и российской практики, а также на выявление специфики российского законодательства и экономических факторов, разработку основных параметров финансовой модели проекта, классификацию и описание рисков в проектах ГЧП в сфере здравоохранения.

Ключевым преимуществом образовательных программ является их практический результат — разработанный слушателем портфель документов проекта ГЧП (концепция проекта, основные положения конкурсной документации, основные условия соглашения, матрица рисков).

Представляется, что дальнейшая деятельность Центра исследований ГЧП будет содействовать успешному разрешению существующих проблем развития ГЧП в России.

**М. Ю. Соколов,**

*кандидат экономических наук*

*Санкт-Петербургский государственный университет;*

*sokolov@gsom.spb.ru*

**С. В. Маслова,**

*кандидат юридических наук,*

*Санкт-Петербургский государственный университет;*

*maslova@gsom.spb.ru*

**А. В. Меньшикова,**

*кандидат филологических наук,*

*Санкт-Петербургский государственный университет;*

*menshikova@gsom.spb.ru*