

**Арзуманян М.А.**аспирант, ФГБОУ ВО  
«Государственный университет  
управления», г. Москва

e-mail: arz.marie11@gmail.com

**Ларина О.И.**канд. экон. наук, ФГБОУ ВО  
«Государственный университет  
управления», г. Москва

e-mail: oilarina@mail.ru

**Морыженкова Н.В.**канд. экон. наук, ФГБОУ ВО  
«Государственный университет  
управления», г. Москва

e-mail: snatalia@execmba.ru

## Типология рисков территорий опережающего развития

**Аннотация**

Рассмотрен один из самых сложных аспектов реализации государственно-частного партнерства (далее – ГЧП) – управление рисками. Указанное партнерство может выступить эффективным организационным механизмом при выборе путей развития транспортной, социальной, коммунальной и иной инфраструктуры. Практика применения ГЧП приобретает все большую популярность на территории России. Для модернизации российской экономики и ее дальнейшего развития необходима реорганизация существующей парадигмы управления рисками ГЧП. Неотъемлемой составляющей повышения эффективности контроля за рисками является определение и четкая идентификация объектов управления. В статье затронут ряд дискуссионных моментов, непосредственно связанных с классификацией рисков ГЧП. Поскольку отечественной теорией еще не решена проблема четкого и всестороннего определения рисков при реализации проектов на основе ГЧП, то сама необходимость разработки подобной классификации в настоящее время приобретает особую актуальность. Проанализированы некоторые имеющиеся по этому вопросу точки зрения. Предложена авторская позиция относительно классификации рисков проектов ГЧП для территорий опережающего развития исходя из среды их возникновения. Разработанная классификация поможет стимулировать рынок ГЧП с практической точки зрения в разных отраслях. Кроме того, выявлены современные достоинства применения территорий опережающего развития в Российской Федерации, что позволяет их рекомендовать, как организационную модель ГЧП. Необходимо отметить, что на сегодняшний день отсутствует единая система документов развития региональной инфраструктуры, что вызывает множество неопределенностей в ходе принятия инвестиционных решений и требует дальнейших исследований в обозначенной сфере.

**Ключевые слова:**

государственно-частное партнерство, риски, территории опережающего развития, преимущества территорий опережающего развития, классификация рисков, государственно-частное партнерство, государственная собственность, частный сектор, источники возникновения рисков.

**Arzumanyan M.A.**Postgraduate student, State  
University of Management,  
Moscow

e-mail: arz.marie11@gmail.com

**Larina O.I.**Candidate of Economic Sciences,  
State University of Management,  
Moscow

e-mail: oilarina@mail.ru

**Moryzhenkova N.V.**Candidate of Economic Sciences,  
State University of Management,  
Moscow

e-mail: snatalia@execmba.ru

## Typology of risks of territories of advanced development

**Abstract**

The article deals with the one of the most difficult aspects of the implementation of public-private partnership (PPP) – risk management. That partnership is the answer to the solution of problems with the choice of an effective way of development of transport, social, communal and other infrastructure. The practice of using PPP forms is gaining popularity in the territory of Russia. The authors considers the matters of the Russian economy improvement by readjustment the existing risk management paradigm of a PPP. An integral part of highly professional risk management is the definition of management objects in the economic sphere. A number of controversial issues related to classifications of risks of PPP is raised in the article. Since the domestic theory has not yet solved the problem of clear and comprehensive risk identification in the implementation of projects based on PPP, it is necessary to develop such a classification is now becoming particularly relevant. Various available points of view on this issue are analyzed. The authors propose their position on the classification of risks for the territories of advanced development proceeding from the environment of their origin. The developed classification will help stimulate the PPP market from a practical point of view in different sectors. The modern advantages of using advanced development territories in the Russian Federation and recommended them as an organizational model of PPP are revealed. It should be noted that to date there is no single system of documents for the development of regional infrastructure, which causes a lot of uncertainties in the course of making a decision on this transaction.

**Keywords:**

public-private partnership, risks, territories of advanced development, advantages of territories of advanced development, classification of risks, public-private partnership, state ownership, private sector, sources of risks.

© The Author(s), 2018 This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



При отсутствии гибкой государственной политики на законодательном уровне в сфере государственно-частного партнерства (далее – ГЧП) происходит повышение рисков, связанных с реализацией проекта. В этом случае государству следует управлять как рисками, так и управлять доходностью проекта, что возможно двумя путями: увеличением полученного

денежного потока за счет повышения тарифов для конечных потребителей или снижением себестоимости затрат на реализацию проекта. В ходе достижения поставленных задач участники сталкиваются с уникальными характеристиками проекта, нуждающимися в индивидуальном управлении и настройке. Зарубежная и отечественная литература предоставляет

множество классификаций рисков, возникающих по ходу реализации проекта, и в основном они являются идентичными друг другу и строятся на одинаковых принципах. Например, Т. М. Матаев предлагает классифицировать риски по следующим направлениям в зависимости от факторов возникновения сферы возникновения стадии реализации проекта [4].

Другого подхода придерживается А. А. Сергеев, выделяя следующие основные риски:

- политические и правовые. Любые действия правительства оказывают влияние на способность частной компании обслуживать граждан и получать доход, к ним можно отнести: санкции и иные ограничения, штрафы, введение новых законодательных инструкций, сдерживающих возможность получения большей прибыли;
- форс-мажорные риски. Риски, учитывающие возникновение пожара, наводнений или событий иной непреодолимой силы;
- технические риски. Риски, связанные с предынвестиционной стадией проекта, а именно строительством объекта и эксплуатацией. Большую ответственность за их минимизацию принимает на себя частная сторона, строительная компания или же эксплуатационные фирмы в отличие от государства;
- риски, связанные с оперативным управлением. Неопределенность вызвана дороговизной поддержания и управления объектом;
- коммерческие риски. Использование объекта в дальнейшем приводит к множеству рисков, связанных с его востребованностью на рынке. Ответственность за управление рисками ложится на публичную сторону реже, чем на частную;
- экономические, валютные, финансовые риски. Риски, связанные с экономическим ростом в стране, инфляцией, инвестиционным климатом. Управление рисками может осуществляться при помощи соответствующих агентств и гарантий со стороны государства;
- риски окружающей среды. Автор не раскрывает значимость данных рисков в статье. Однако, на наш взгляд, поддержание экологической безопасности также оказывают влияние на эффективность проекта на основе ГЧП направленного в первую очередь на разрешение проблем социальной важности;
- риск провала проекта в целом. Он представляет собой, по мнению А. А. Сергеева, комбинацию из нескольких рисков [5].

Интересна позиция Т. Ю. Шведковой, по мнению которой, распределение рисков между партнерами должно строиться на следующих принципах:

- риски должны распределяться на начальном этапе;
- обязательно участие каждого из партнеров в распределении, а именно: несмотря на то, что

один из партнеров несет ответственность за отдельный риск, другой также должен нести ответственность хотя бы за его малую долю;

- каждый риск должен быть оценен по своей величине и должен быть реально контролируемым со стороны партнера;
- в условиях долгосрочных контрактов должны быть учтены возможные изменения в будущем еще на прединвестиционном этапе;
- чрезмерное перекалывание большого количества рисков на бизнес-партнеров влечет за собой большое число выплат (страховых платежей) [6].

Указанный выше автор предлагает рассмотрение 4-х видов рисков: политико-правовых, финансово-экономических, организационно-управленческих и транспортных. Т. Ю. Шведкова также указывает в своей классификации, кому принадлежит большая роль в управлении тем или иным риском, аргументируя тем, является ли риск внешним или же связан он с разработкой проектной документации. При этом автор относит форс-мажорные ситуации к организационно-управленческим рискам, что на наш взгляд, является некорректным, исходя из генезиса их возникновения. Так, например, землетрясения не являются следствием реализации организационно-управленческих рисков.

Согласно мнению экспертов «Платформы поддержки инфраструктурных проектов» распределение рисков должно непосредственно зависеть от функций и стадий реализаций проектов ГЧП, выделяя при этом следующие риски:

- риски расположения земельного участка (выявление происходит в ходе анализа качества и доступности инфраструктуры вокруг объекта);
- риски планирования, проектирования и ввода в эксплуатацию (авторы подразумевают ошибки в подсчетах этапов работы, непредвиденные расходы и расхождение с запланированным качеством);
- риски продажи и прочие рыночные риски (неверно рассчитанный спрос на услуги проекта);
- риски эксплуатации объектов (недостаточная эффективность или задержка в оказании услуг);
- политические, законодательные, социальные изменения (изменение на политическом, законодательном уровне в регионе (стране) в целом, отрицательно влияющие на проект);
- экономические и финансовые риски (включая изменение уровня инфляции, ставок, курсов валют т. п.);
- обстоятельства непреодолимой силы (форс-мажор);
- стратегические риски (неспособность одной из сторон выполнить проект в условленном договором объеме) [2].

## Преимущества территорий опережающего развития ТОР для государства и резидентов

Преимущества ТОР для государства	Преимущества ТОР для инвестора
Развитие территории в целом	Налоговые льготы. На законодательном уровне регламентировано, что компании выплачивают налог на прибыль в федеральный и региональный бюджеты по ставкам 2 % и 18 %, соответственно. Налог на землю (муниципальное образование) - в среднем 1,5 %. Налог на имущество организации (субъект Федерации) – 2,2 %. Страховые отчисления в государственные внебюджетные фонды составляют 30 % (в том числе в Пенсионный фонд (далее - ПФ) – 22 %, Фонд социального страхования (далее - ФСС) – 2,9 %, Фонд обязательного медицинского страхования (далее - ФОМС) – 5,1 %. Для всех участников ТОР, согласно принятому закону о ТОР, действует нулевая налоговая ставка в течение 5 лет в случае выплат в федеральный бюджет. Что касается регионального бюджета, то ставка в течение первых пяти лет будет не выше 5 %, она также не может быть менее 10 % в течение следующих 5 лет. Налог на землю и налог на имущество организации – 0 %. Тарифы страховых взносов в государственные внебюджетные фонды – 7,6 % (ПФ – 6,0 %; ФСС – 1,5 %, ФОМС – 0,1 %). Стоит отметить, что для резидентов ТОР существуют также иные налоговые привилегии: нулевой ставки налога на добавленную стоимость (далее – НДС) в отношении импортных товаров и заявительный порядок возмещения НДС, понижающий коэффициент налог на добычу полезных ископаемых (0 - 0,8) в течение 10 лет, далее применяется коэффициент 1 [8]
Повышение уровня жизни граждан, а также создание для них новых рабочих мест	Режим свободной таможенной зоны для резидентов. Беспшлинный и безналоговый ввоз, хранение, потребление (использование) иностранных товаров внутри ТОР, реэкспортный вывоз товаров (оборудования) [7]
Снижение бюджетного финансирования за счет привлечения частного капитала, а также иностранных инвесторов	Гарантии. Неизменность в предоставленных условиях со стороны государства в соответствии с подписанным соглашением
Импортозамещение. Данный курс принят с 2014 г. Президентом РФ после введения взаимных санкций Россией и Запада [1]	Доступ к квалифицированным кадрам. Доступ к научным и образовательным центрам
Использование новых методов менеджмента и организации труда	Прозрачная система управления ТОР. Задействованы Министерство экономического развития, субъекты РФ, все участники, что приводит к снижению административных барьеров
Развитие экспортной базы	Предоставление резидентам всей необходимой инфраструктуры (здания, оборудования, газ, вода, электроэнергия)
Эксплуатация передовых технологий производства товаров и услуг	Приближение производства к потребителю

Составлено авторами по материалам исследования.

Свой вариант идентификации рисков проектов ГЧП предлагает Джеффри Делмон, выделяя: политический риск; правовой и регулятивный риск; риск незавершения строительства в срок; риск невыполнения обязательств; операционный риск; финансовый риск; валютный риск; риск спроса; экологические и социальные риски [3].

Применяя подходы управления проектами ГЧП к российской практике формирования территорий опережающего развития можно отметить следующее. Интегрировав территории опережающего развития (далее – ТОР) в систему управленческих решений правительства по поддержанию экономики страны, ориентируясь на ограниченность федерального бюджета, можно повысить не только выполнение социального заказа, но и повысить собственное конкурентное преимущество среди иных государств, что является

особенно актуальным на текущий момент времени в условиях низкого инвестиционного климата в России. Данная организационная модель ГЧП включает несколько преференций, однако далеко не каждая компания, работающая на территории опережающего развития, может получить их. Фундаментальным фактором является то, что компания должна получить статус резидента ТОР, зарегистрировав для этого свою заявку в управляющую компанию и утвердить бизнес-план, а также заключить с управляющей компанией соглашение о ведении деятельности в ТОР [9]. В качестве доказательств получения выгоды от применения выбранной модели реализации ГЧП хотелось бы выделить следующие преимущества ТОР как для государства, так и для инвестора (см. табл. 1).

Оценка рисков позволит, в свою очередь, определить их значимость для каждой стороны дого-

вора, с целью дальнейшего принятия решений по выбору мер для регулирования каждого идентифицированного риска. Чтобы улучшить выполнение проектов и строительство, компании уделяют основное внимание стратегиям, помогающим лучше управлять изменениями и снижать риски. Авторы предлагают классифицировать риски территорий опережающего развития, исходя из диверсификации их по среде возникновения: региональная среда (внешняя среда) и среда предприятия (внут-

ренняя среда) – к каждой из данной подгруппы относится определенное количество рисков, возникающих в ходе реализации проекта (табл. 2).

В заключение отметим, что любой проект на основе ГЧП подвержен эскалации своей стоимости в связи с возникновением необходимости докапитализации для разрешения внезапных отрицательных для результата проекта ситуаций. В свою очередь, нехватка финансирования может привести к недостижимости поставленных задач.

Таблица 2

Описание рисков региональной среды и среды предприятия

Среда возникновения	Риски	Факторы, характеризующие возникновение риска
Региональная среда. Совокупность внешних сил, влияющих на результат деятельности участников проекта. При оценке региональной среды необходимо учитывать как страновые, так и сами региональные риски. Обоснованием этого решения является то, что факторы их возникновения тесно взаимосвязаны друг с другом: региональная среда подвержена экономическим, социальным, политическим, экологическим положением всего государства в целом	Правово-политические	1. Изменение политического курса органов власти. 2. Смена главы государства (нестабильный режим правительства). 3. Государственные перевороты (беспорядки). 4. Войны (с последующим отвлечением капитала). 5. Смена законодательного фундамента, в связи с возникновением у одной из сторон договора проблем с ликвидностью
Риски, связанные с экономическим состоянием, как отдельного региона, так и всей страны. Обозначенный риск влияет на реализацию проекта, так как высокий уровень инфляции, резкие колебания валютного курса могут привести к существенному отклонению показателей проекта	Экономические	1. Инфляционный риск. 2. Различные виды дефолта (технический дефолт и банкротство) партнеров. 3. Валютный риск (непредвиденные изменения обменного курса валют). 4. Невыполнение обязательств финансовых институтов
Риски, связанные с экологическим состоянием, как отдельного региона, так и всей страны. Данный риск влияет на эффективность проекта в целом, так как основная задача государственно-частного партнерства направлена на разрешение социальных и экономических проблем региона с учетом влияния на его природную среду	Экологические	1. Различные климатические нарушения. 2. Эрозия почвы. 3. Необходимость утилизации отходов. 4. Загрязнение окружающей среды (воды, воздуха и др.)
Негативные результаты исполнения данного риска возникают в случаях непредсказуемого неисполнения своих обязательств по сделке со стороны частного сектора	Социальные	Повышение платы за услуги, предоставляемые объектами ГЧП
Внутренняя среда. К данной среде относят все процессы, происходящие между участниками проекта и влияющие на их состоятельность выполнения всех оговоренных ранее условий договора	Ценовые	Риск снижения тарифа на использование объекта, ввиду отсутствия на него спроса
Риски, вызванные операционной деятельностью участников проекта в ходе его реализации	Операционные	1. Технические сбои. 2. Потеря баз данных. 3. Мошенничество сотрудников и пр.
Риски, связанные с невозможностью одной из сторон оплатить собственные обязательства как перед друг другом, так и перед иными контрагентами	Кредитные	1. Неисполнение обязательств партнерами проекта. 2. Задержка в погашении обязательств
Риски, связанные с логистическими цепочками в ходе реализации проекта	Логистические	Нерациональные логистические связи в проекте, и как следствие задержки в поставках или удорожание их исполнения
Риски, возникающие из-за неопределенности результата сделки	Коммерческие	Резкое прерывание реализации проекта на любой его стадии одним из участников по внутренним причинам. К внутренним причинам можно отнести любые причины, влияющие на подобные решения: от неплатежеспособности до необъяснимого желания выйти из сделки
Региональная и внутренняя среда	Форс-мажорных обстоятельств	Источником форс-мажорных обстоятельств (обстоятельств неопределимой силы) являются неблагоприятные условия как реализации проекта, так и природных опасных явлений (например, возгорание склада или же ураганы)

Составлено авторами по материалам исследования.

Управление рисками – это процесс выявления, анализа и реагирования на факторы риска на протяжении всего жизненного цикла проекта, чтобы обеспечить рациональную основу для принятия решений в отношении всех рисков. Благодаря качественному и грамотному управлению становится возможным использование негативных событий в течение всего жизненного цикла проекта, позволяя при этом получить запланированный уровень эффективности. Исходя из вышеизложенного следует, что невозможно полностью избежать измене-

ний, но их негативное влияние на проект можно свести к минимуму через определение четкого плана действий до начала проекта, в том числе созданием сильных, интегрированных связей между участниками проектами, постоянным оцениванием прогресса и возникающих угроз. Указанные выше преимущества территорий опережающего развития указывают на возможность реализации эффективных проектов ГЧП, и их способность снижать уровень непредвиденных затрат как со стороны государства, так и со стороны частного сектора.

### Библиографический список

1. Приказ об утверждении плана импортозамещения программного обеспечения от 01.04.2015 № 96. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://minsvyaz.ru/ru/documents/4548/> (дата обращения: 22.01.2018).
2. Рекомендации по реализации проектов государственно-частного партнерства в субъектах Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pppcenter.ru/> (дата обращения: 28.02.2018).
3. Делмон, Дж. Государственно-частное партнерство в инфраструктуре. Практическое руководство для органов государственной власти / Дж. Делмон. – АО «Каззахстанский центр государственно-частного партнерства» при финансовой поддержке Консультативного офиса по участию частного сектора в инфраструктуре (PPIAF). – Астана: ИЦ «Апельсин», 2010. – 261 с.
4. Матаев, Т. М. Типология рисков по проектам государственно-частного партнерства // Российское предпринимательство. – 2012. – Т. 13. – № 3. – С. 4–10.
5. Сергеев А. А. Особенности рисков в государственно-частном партнерстве // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2011. – Т. 11. – № 4 (77) – С. 17–22.
6. Шведкова Т. Ю. Классификация рисков и их особенности при реализации инвестиционно-строительных проектов платных дорог на основе ГЧП // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 2-2. – С. 9.
7. Исследование аудиторско-консалтинговой компании Ernst & Young «Особые экономические зоны и территории опережающего социально-экономического развития». [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.ey.com/ru/ru/industries/real-estate/ey-russia-industrial-and-innovation-infrastructure-special-economic-zones> (дата обращения: 24.01.2018).
8. Официальный сайт Фонда развития Дальнего Востока [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.fondvostok.ru/instruments\\_of\\_state\\_support/advanced\\_special\\_economic\\_zones/](http://www.fondvostok.ru/instruments_of_state_support/advanced_special_economic_zones/) (дата обращения: 27.01.2018).
9. «Российская газета». Интернет-издание [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rg.ru/2015/09/25/pereferencii.html> (дата обращения: 15.01.2018).

### References

1. Prikaz ob utverzhdenii plana importozameshhenija programmnogo obespechenija ot 01.04.2015 № 96 [The order on approval of the plan for import substitution of software from 01.04.2015 № 96]. Available at: <http://minsvyaz.ru/ru/documents/4548/> (accessed: 22.01.2018).
2. Rekomendacii po realizacii proektov gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v sub"ektah Rossijskoj Federacii [Recommendations on the implementation of public-private partnership projects in the subjects of the Russian Federation]. Available at: <http://pppcenter.ru/> (accessed: 28.02.2018).
3. Delmon, Dzh. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo v infrastrukture. Prakticheskoe rukovodstvo dlja organov gosudarstvennoj vlasti [Public-private partnership in infrastructure. A practical guide for public authorities]. АО «Kazhastanskij centr gosudarstvenno-chastnogo partnerstva» pri finansovoj podderzhke Konsul'tativnogo ofisa po uchastiju chastnogo sektora v infrastrukture (PPIAF). Astana: IC «Orange», 2010. 261 p.
4. Mataev T. M. Tipologija riskov po proektam gosudarstvenno-chastnogo partnerstva [Typology of risks for public-private partnership projects]. Rossijskoe predprinimatel'stvo [Russian Entrepreneurship], 2012, T. 13, I. 3, pp. 4–10.
5. Sergeev A. A. Osobennosti riskov v gosudarstvenno-chastnom partnerstve [Features of risks in public-private partnership]. Izvestija Volgogradskogo gosudarstvennogo tehničeskogo universiteta [Bulletin of the Volgograd State Technical University], 2011, T. 11, I. 4 (77), pp. 17–22.
6. Shvedkova T. Ju. Klassifikacija riskov i ih osobennosti pri realizacii investicionno-stroitel'nyh proektov platnyh dorog na osnove GChP [Classification of risks and their features in the implementation of investment and construction projects of toll roads on the basis of PPP]. Sovremennye problemy nauki i obrazovanija [Modern problems of science and education], 2015, I. 2–2, p. 9.
7. Issledovanie auditorsko-konsaltingovoj kompanii Ernst & Young «Osobyje jekonomichekije zony i territorii operezhajushhego social'no-jekonomichekogo razvitija» [Study of the audit and consulting company Ernst & Young «Special economic zones and territories of advanced social and economic development»]. Available at: <http://www.ey.com/ru/ru/industries/real-estate/ey-russia-industrial-and-innovation-infrastructure-special-economic-zones> (accessed: 24.01.2018).
8. Oficial'nyj sajt Fonda razvitija Dal'nego Vostoka [Official website of the Far East Development Fund]. Available at: [http://www.fondvostok.ru/instruments\\_of\\_state\\_support/advanced\\_special\\_economic\\_zones/](http://www.fondvostok.ru/instruments_of_state_support/advanced_special_economic_zones/) (accessed: 27.01.2018).
9. Rossijskaja gazeta [Russian newspaper]. Available at: <https://www.rg.ru/2015/09/25/pereferencii.html> (accessed: 15.01.2018).