

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра экономической теории
и национальной экономики

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРОЕКТА ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО
ПАРТНЕРСТВА

АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

Студента(ки) 3 курса 381 группы
направления (специальности) 38.04.01 «Экономика»,
код и наименование направления (специальности)
Экономического факультета
наименование факультета, института, колледжа
Деминой Дарьи Владиславовны
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель (руководитель)
к.э.н., доцент Порезанова Е.В.
должность, уч. степень, уч. звание подпись, дата инициалы, фамилия

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент Огурцова Е.В.
должность, уч. степень, уч. звание подпись, дата инициалы, фамилия

Саратов, 2026

ВВЕДЕНИЕ. В нашей стране развитие и применение государственно-частного партнерства зависит от различных факторов, которые оказывают воздействие на уровень риска каждого отдельного проекта. В ходе реализации масштабных инвестиционных инициатив на базе ГЧП неизбежно возникают разнообразные риски, как общие, так и присущие только данному проекту.

Неблагоприятные события способны существенно повлиять на стоимость проекта, его ценовую политику и операционные затраты, ставя под угрозу конечную рентабельность. Несмотря на отсутствие единого мнения в определении понятия "риск", все специалисты сходятся в том, что он неразрывно связан с непредсказуемостью будущего и потенциально может помешать достижению намеченных целей.

Отличительной чертой ГЧП-проектов является механизм распределения или разделения ответственности за управление рисками между государственным и частным партнерами. Эта система была создана для минимизации воздействия разного рода рисков. Управление рисками – обязательный этап в подготовке и реализации любого инвестиционного проекта, особенно актуальный для масштабных и долгосрочных предприятий. Анализ рисков служит важным стимулом для привлечения частных инвестиций. Все этапы управления рисками важны, но ключевым моментом является именно оценка рисков.

Актуальность работы обусловлена тем, что управление рисками – обязательный этап в подготовке и реализации любого инвестиционного проекта, особенно актуальный для масштабных и долгосрочных предприятий. Неблагоприятные события способны существенно повлиять на стоимость проекта, его ценовую политику и операционные затраты, ставя под угрозу конечную рентабельность. Анализ рисков служит важным стимулом для привлечения частных инвестиций. Все этапы управления рисками важны, но ключевым моментом является именно оценка рисков.

Объект исследования - проекты государственно-частного партнерства, включающие сотрудничество между государственными органами и частными компаниями на основе соглашений о совместной деятельности.

Предмет исследования - риски, связанные с реализацией проектов государственно-частного партнерства и методы их управления.

Цель исследования - изучить и определить риски, связанные с проектами государственно-частного партнерства, чтобы разработать эффективные стратегии и меры по их управлению.

Задачи исследования:

- раскрыть понятие рисков в проектах государственно-частного партнерства;
- рассмотреть классификацию рисков проектов государственно-частного партнерства;
- исследовать качественные и количественные методы анализа рисков в проектах ГЧП;
- дать характеристику проекта «ВСМ Москва-Санкт-Петербург»;
- исследовать риски проекта «ВСМ Москва-Санкт-Петербург»;
- оценить риски проекта «ВСМ Москва-Санкт-Петербург»;
- наметить пути снижения рисков проекта «ВСМ Москва-Санкт-Петербург»;
- представить модель системы управления рисками проекта «ВСМ Москва-Санкт-Петербург».

Задачи исследования определяют структуру выпускной квалификационной работы, состоящую из введения, трех глав, включающих каждая по три параграфа, заключения и списка использованных источников

Информационная база исследования: нормативные документы и финансовые отчеты зарубежных и российских государственных органов и организаций, в т.ч. Минэкономразвития, Росстата, ведущих научных изданий и др.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ. В первой главе работы рассмотрены теоретические представления о рисках в проектах ГЧП. В разделе 1.1 раскрывается сущность риска: под ним понимается вероятность отклонения фактических результатов от целевых показателей проекта (сроки, бюджет, качество, социальные эффекты) вследствие неопределённости внешних и внутренних факторов. Различные авторы предлагают акценты в определении риска: делается упор на вероятностную природу, управленческий аспект, институционально-контрактные особенности, правовой и финансовый аспекты, системно-динамический подход, инфраструктурные риски.

В разделе 1.2 представлена классификация рисков проектов ГЧП. По уровневому подходу выделяют систематические (общие для экономики, вне контроля участника) и несистематические (специфичные для проекта, поддающиеся управлению) риски. В классификации В. Г. Варнавского риски группируются по сферам проявления: правовые и политические, технические, коммерческие, финансовые, валютные и экономические. Примеры конкретных рисков включают политические и правовые, риски проектирования и строительства, эксплуатационные, финансовые, коммерческие, земельные и естественные (форс-мажор).

Раздел 1.3 освещает качественные и количественные методы оценки рисков. Качественный анализ проводится на прединвестиционной стадии и направлен на выявление и описание потенциальных рисков, факторов и последствий; он не даёт числовых оценок, но создаёт основу для количественного анализа. Количественная оценка предполагает определение численных значений рисков посредством математических моделей. Каждый из методов имеет ограничения, поэтому на практике применяются комбинированные подходы для повышения достоверности результатов.

В разделе 1.4 анализируется состояние и тенденции развития ГЧП в России. Ключевые риски включают высокую инфляцию, закредитованность предприятий, санкционное давление, демографическую ситуацию и денежно-кредитную политику. Эти факторы провоцируют удорожание заёмного

капитала и эксплуатационных расходов, снижение рентабельности, удлинение сроков окупаемости и повышение вероятности срыва проектов. Рассматриваются сценарии развития ГЧП до 2040 года, варьирующиеся от ускоренного роста до замедления. Отмечается, что риски в проектах ГЧП представляют собой многогранное явление, требующее систематической идентификации, классификации и оценки.

Во второй главе анализируется проект первой в России высокоскоростной магистрали (ВСМ) Москва — Санкт-Петербург: его параметры, экономику и ключевые риски. Концессионное соглашение подписано 5 июля 2024 года между Росжелдором (концедент) и ООО «ВСМ Две столицы» (концессионер). Стоимость проекта — 2,349 трлн руб. Магистраль (679 км) пройдёт по шести регионам, сократив время в пути между столицами до 2 ч 15 мин. К 2060 году пассажиропоток достигнет 36,42 млн человек, средняя стоимость билета — 10 000 руб. Финансирование включает: кредит банков, средства НПФ, кредит акционеров, средства ФНБ и капитальный грант.

Экономическая эффективность подтверждена расчётом NPV: при ставке дисконтирования 9,4 % и инвестициях 2,349 трлн руб. дисконтированная выручка (2030–2060) составит 2 967 млрд руб., NPV — 618 млрд руб. Это означает, что каждый вложенный рубль принесёт ~1,26 руб. приведённого дохода.

Таблица 9 - Расчет NPV проекта «ВСМ Москва — Санкт-Петербург»

Год	Пассажиры, млн	Выручка, млрд	Дисконт. поток, млрд
2030	22.98	229.8	229.8
2040	28.02	280.2	114.1
2050	32.65	326.5	54.14
2060	36.42	364.2	24.59
Итого (с 2030 по 2060)		9334.0	2967.01

Источник: составлено автором на основе: Общество с ограниченной ответственностью «ВСМ Две Столицы» [Электронный ресурс]: Официальный сайт ООО «ВСМ Две Столицы». – URL: <https://всм-2-столицы.рф> (дата обращения: 18.11.2025).

Анализ чувствительности выявил критические факторы: снижение пассажиропотока или тарифа на 20 % почти обнуляет NPV; рост инвестиций на 20 % снижает NPV до 148,2 млрд руб. (проект остаётся рентабельным); увеличение ставки дисконтирования до 11,28 % сокращает NPV на 46 %, но проект сохраняет прибыльность.

Выявлены ключевые риски проекта: на макроуровне - инфляция, рост кредитных ставок, валютные и геополитические факторы, правовые и экологические вызовы; на микроуровне - задержки с выделением земель, несогласованность этапов, строительные задержки, удорожание стройматериалов.

Третья глава посвящена минимизации рисков и повышению эффективности проекта ВСМ Москва — Санкт-Петербург. На основе анализа уязвимых зон (пассажиропоток, тарифы, инвестиции) предложен комплекс управленческих решений для устойчивости проекта при внешних и внутренних изменениях.

Таблица 17 – Виды рисков проекта и способы их минимизации

Категория риска	Конкретные риски	Возможные последствия	Меры по минимизации/управлению
Финансовые	Повышение уровня инфляции; Рост процентных ставок	Увеличение стоимости проекта, ухудшение показателей окупаемости	<ul style="list-style-type: none"> • Хеджирование на товарных биржах; • Диверсификация источников финансирования; • Использование форвардных контрактов, опционов, процентных свопов.
Проектные	Отсутствие опыта реализации крупных проектов	Сбои в графике, превышение бюджета	<ul style="list-style-type: none"> • Привлечение опытных специалистов по управлению проектами • Внедрение систем мониторинга KPI и регулярных аудитов
Строительные	Рост стоимости материалов	Увеличение капитальных затрат	<ul style="list-style-type: none"> • Использование альтернативных материалов (при возможности); • Включение в контракты положений о пересмотре цен при значительном росте стоимости материалов.

Валютные	Колебания валютных курсов	Увеличение долговой нагрузки, снижение рентабельности	<ul style="list-style-type: none"> • Хеджирование валютных рисков; • Привлечение финансирования в национальной валюте.
Геополитические	Внешнеполитическая нестабильность	Задержки в поставках, рост издержек	<ul style="list-style-type: none"> • Диверсификация поставщиков; • Разработка резервных логистических схем.
Земельные	Несвоевременное предоставление участков	Задержки строительства	<ul style="list-style-type: none"> • Предварительная оценка стоимости земли; • Разработка альтернативных маршрутов трассы.
Регуляторные	Задержки в получении разрешений	Срыв сроков реализации	<ul style="list-style-type: none"> • Активное взаимодействие с регулирующими органами; • Заблаговременная подготовка документации; • Привлечение опытных юристов

Источник: составлено автором на основе: Общество с ограниченной ответственностью «ВСМ Две Столицы» [Электронный ресурс]: Официальный сайт ООО «ВСМ Две Столицы». - URL: <https://всм-2-столицы.рф/> (дата обращения: 21.11.2025).

Ключевые риски — финансовые (инфляция, рост ставок), проектные (недостаток опыта), строительные (удорожание материалов), валютные и геополитические, земельные (задержки с участками), регуляторные (срывы согласований). Для их снижения предусмотрены: хеджирование, диверсификация финансирования, процентные свопы, привлечение экспертов, система КРІ и аудиты, пересмотр контрактов при росте цен, закупка запасов материалов, финансирование в рублях, резервные логистические цепочки, предварительная оценка земель, активное взаимодействие с регуляторами и юридическая поддержка. Система управления рисками включает четыре этапа: идентификацию, оценку, разработку стратегий реагирования и распределение ответственности. Основа системы - интегрированный дашборд с автообновлением данных, трёхуровневая верификация, ежемесячные сессии риск-комитета, ежеквартальные аудиты и триггерные точки для автоматизированного реагирования. Организационную основу составляют

риск-комитет, рабочие группы по направлениям и внешние эксперты (аудиторы, юристы, консультанты).

Реализация мер позволит снизить стоимость капитала на 15–20 %, сократить сроки согласований на 20–30 %, минимизировать перерасходы на 10–15 % и повысить устойчивость к внешним угрозам. Таким образом, сочетание финансовых инструментов, господдержки и профессионального менеджмента обеспечит успешную реализацию проекта, усилив его экономическую и социальную значимость.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В данной работе была рассмотрена классификация рисков государственно-частного партнерства, а также способы их оценки. В основной части работы рассмотрена характеристика проекта ВСМ Москва-Санкт-Петербург. Концессионное соглашение подразумевает создание и эксплуатацию инфраструктуры высокоскоростного железнодорожного транспорта от станции Крюково (Алабушево) до станции Санкт-Петербург-Главный, приобретение и эксплуатацию высокоскоростных поездов.

Рассмотрены потенциальные риски для проекта на макроэкономическом и микроэкономическом уровне, а также возможность их появления и и уровень последствий. Приведены аргументы о том, для чего необходима высокоскоростная магистраль, эффективность данного проекта, а также предложены пункты по снижению, минимизации рисков.

Анализ рисков проекта ВСМ Москва-Санкт-Петербург показал, что успех реализации данной инициативы напрямую зависит от комплексного подхода к управлению проектом. Оптимизация финансовых потоков, внедрение современных технологий строительства, привлечение квалифицированных кадров и эффективное управление рисками являются ключевыми факторами для достижения поставленных целей.

Снижение рисков, связанных с финансовой нестабильностью, геополитической ситуацией и задержками в предоставлении земельных участков, требует разработки проактивных стратегий и механизмов страхования. Обеспечение прозрачности и открытости на всех этапах реализации проекта позволит привлечь инвестиции и укрепить доверие общества к проекту.

Успешная реализация проекта ВСМ Москва — Санкт-Петербург невозможна без комплексной системы управления рисками. Такой подход позволяет не просто минимизировать угрозы, но и создать устойчивую основу для долгосрочного развития проекта, повышая его инвестиционную привлекательность и социальную значимость. В работе были предложены этапы управления рисками проекта, начиная с определения рисков. Было предложено

сформировать интерактивные дашборды с ключевыми показателями проекта, сигнализирующие об отклонении от бюджета/плана/сроков.

Реализация предложенных мер, в сочетании с постоянным мониторингом и адаптацией к изменяющимся условиям, позволит не только минимизировать риски, но и повысить экономическую эффективность проекта ВСМ Москва-Санкт-Петербург, обеспечив его вклад в развитие регионов и укрепление транспортной инфраструктуры страны.

Таким образом, проект ВСМ Москва — Санкт-Петербург обладает высоким потенциалом, но его успех зависит от комплексного управления рисками через правовые, финансовые и технологические механизмы, баланса интересов государства, бизнеса и общества, а также внедрения инновационных инструментов мониторинга и реагирования. Реализация этих мер позволит превратить ВСМ из амбициозного инфраструктурного проекта в драйвер экономического роста и территориальной интеграции России, заложив основу для развития национальной сети высокоскоростных магистралей.