Морозов Денис Станиславович. Проектное финансирование : 08.00.14, 08.00.10 Морозов, Денис Станиславович Проектное финансирование (Управление рисками и страхование) : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.14, 08.00.10 Москва, 1999 186 с. РГБ ОД, 61:00-8/2007-0

**Содержание к диссертации**

Введение

ГЛАВА I. ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ПРОЕКТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ КАК СФЕРА ВЫСОКОРИСКОВЫХ ОПЕРАЦИЙ 20

1.1. Проект и гооектная деятельность. проектное финансирование 20

1.2. Проектньшрискииихосновньшвидьі 43

1.3. Основные паринципы управления проектными рисками 57

ГЛАВА 2. ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНЫМИ РИСКАМИ 76

2.1. Инструменты управления проэктными рисками: основные виды и типы 76

2.2. Управление рисками кредиторов проекта 91

2.3. Страхование как инструмент угоавления шоектнымирисками 115

ГЛАВА 3. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРИ ПОСТАВКАХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ТОВАРОВ И ПРОВЕДЕНИИ ПОДРЯДНЫХ РАБОТ 133

3.1. Проектные контракты: распределение рисков между заказчиком и исполнителями ..134

3.2. Гарантии и страхование как инструментьі защиты интересов заказчика проекта 145

3.3. Страхование и другие методы защиты интересов исполнителя 159

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 169

БИБЛИОГРАФИЯ 184

**Введение к работе**

Сегодня Россия переживает острейший социально-экономический кризис. Одно из его проявлений - резкий спад инвестиций в реальный сектор экономики.1

Результатом такого спада является быстрое старение производственного аппарата отечественной экономики с перспективой его полного разрушения в недалеком будущем. Это, в свою очередь, грозит резким увеличением техногенных катастроф, утратой Россией своих позиций в мировом хозяйстве, потерей экономической и политической независимости, ростом социальной напряженности и т.д.

Причины, лежащие в основе инвестиционного кризиса, многочисленны: почти полное прекращение бюджетного финансирования государственных программ капитального строительства; острый дефицит частных долгосрочных кредитных ресурсов; тяжелый налоговый пресс, делающий нерентабельными многие инвестиционные проекты в реальном секторе экономики, а также практически полное отсутствие налоговых льгот по долгосрочным реальным инвестициям; непрогнозируемость государственной политики - таможенной, валютной, ценовой, налоговой, кредитно-финансовой - что резко повышает риски любых долгосрочных инвестиций (как реальных, так и финансовых). Уже не приходится говорить о том, что государство фактически в 90-е годы забыло о реальном секторе экономики, создающем национальное богатство (национальный доход), сосредоточив все внимание (под влиянием возобладавших идей монетаристов) на финансово-денежной сфере (которая, как известно, вторична, производна по отношению к производству товаров и услуг), а также на вопросах перераспределения собственности (приватизация).

Сегодня главным условием выхода из инвестиционного кризиса в России является разработка и последующая реализация государственной политики поддержки и стимулирования инвестиций в реальном секторе экономики по таким направлениям как: формирование необходимой законодательно-нормативной базы для инвестиционной деятельности; создание системы государственных гарантий по инвестиционным кредитам; частичное бюджетное финансирование (как на возвратной, так и невозвратной основе) инвестиционных проектов, включенных в целевые государственные программы; предоставление инвесторам и другим участникам инвестиционной деятельности налоговых, таможенных, валютных и иных льгот; создание необходимой рыночной инфраструктуры для облегчения инвестиционной деятельности (например, создание системы государственного и частного страхования рисков инвесторов и других участников инвестиционной деятельности); формирование необходимого "инвестиционного климата" для привлечения иностранного капитала в долгосрочные проекты реального сектора и т.д. Нетрудно заметить, что успех реализации государственной политики в области поддержки и стимулирования реальных инвестиций в значительной степени будет зависеть от продуманности и эффективности реализации мер в сфере макроэкономики, четкой политики государства, определяющей такие параметры народного хозяйства, как устойчивость национальной валюты, инфляция (динамика цен), состояние государственного бюджета, платежного и торгового балансов, степень развития рынка кредитов и капиталов (особенно долгосрочных) и т.д.

Активность инвестиционного процесса в реальном секторе экономики зависит не только от государственной политики в области макроэкономики, но в определенной степени определяется и микроэкономическими факторами -наличием у конкретных участников инвестиционной деятельности (инвесторов, заказчиков инвестиционных проектов, подрядчиков и других исполнителей и др.) знания, опыта и конкретных технологий (инструментов) реализации и

финансирования реальных инвестиций, обычно принимающих форму инвестиционных проектов.

Надо признать, что российские предприятия, организации, учреждения, пытающиеся или планирующие участвовать в том или ином качестве в деятельности по реализации и финансированию инвестиционных проектов, зачастую имеют весьма ограниченный опыт и недостаточные знания для осуществления инвестиционной деятельности в новых условиях. Эти условия, как выше было отмечено, характеризуются не только отсутствием мощной государственной поддержки, но, наоборот, (по крайней мере, до осени 1998г.) почти полной отстраненностью государства от регулирования и стимулирования реальных инвестиций, непрогнозируемостью экономики, оттоком капитала из сферы реальных инвестиций на рынок ценных бумаг (до середины августа 1998г.) и т.д. Условия для реализации и финансирования инвестиционных проектов российскими компаниями и организациями еще более осложнились после разразившегося в августе 1998г. финансового кризиса, приведшего к краху банковской системы и поставившего на грань банкротства многие предприятия реального сектора, а также приведшему к почти полному прекращению внешнего средне- и долгосрочного кредитования российской экономики и т.д. и т.п. Условия реализации и финансирования инвестиций в реальном секторе отечественной экономики в течение 90-х годов и особенно в истекающем 1998 году можно охарактеризовать как в высшей степени рисковым. Об этой рисковости и о тенденции ее усиления свидетельствуют различные зарубежные рейтинги инвестиционной привлекательности и "инвестиционного климата" в России.

Еще раз следует подчеркнуть, что основным условием снижения рисковости реальных инвестиций в России является последовательная и настойчивая реализация долгосрочной политики поддержки инвестиций в реальном секторе экономики. Деятельность государства по снижению рисков,

однако, не отменяет, а наоборот, предполагает проведение определенных мероприятий на микроуровне: при любом существующем на данный момент инвестиционном климате в стране, регионе, отрасли уровень конкретных рисков для отдельных участников инвестиционной деятельности будет зависеть от выбора и эффективности использования тех или иных методов и инструментов управления рисками. Арсенал таких методов и инструментов управления рисками достаточно обширен и он сформировался на базе богатого опыта реализации и финансирования инвестиционных проектов во многих странах мира.

Актуальность выбранной темы определяется, с одной стороны, условиями крайне высокой рисковости реализации и финансирования реальных инвестиций в сегодняшней российской экономике, о чем было сказано выше, а, с другой стороны возможностями по снижению этих рисков, которые открываются на основе изучения и использования тех методов и технологий управления проектными рисками, которые наработаны за последние десятилетия в ходе практической реализации инвестиционных проектов за рубежом.

Степень разработанности проблемы. Проблема управления рисками реализации и финансирования реальных инвестиций (инвестиционных проектов) находится на "стыке" нескольких проблем, которые уже в той или иной мере уже освещались и продолжают освещаться в научной и специальной прикладной (методические рекомендации, практические руководства и т.п.) литературе - как отечественной, так и зарубежной. Таковыми проблемами прежде всего являются: 1) управление проектами: 2) риски предпринимательской и иной деятельности и управление ими: 3) финансирование инвестиций и проектное финансирование.

Среди работ по управлению проектами прежде всего необходимо упомянуть монографию "Управление проектами", подготовленную авторским

коллективом (Н.И.Ильин, И.Г.Лукманова, А.И.Немчин, С.Н.Никешин, СН.Петрова, К.Г.Романова, В.Д.Шапиро) под общей редакцией В.Д.Шапиро2; а также монографию "Управление проектами (зарубежный опыт)" под общей редакцией В.Д.Шапиро3. В указанных монографиях достаточно полно учтен опыт подготовки и реализации проектов в разных областях человеческой деятельности, описываются механизмы и определяются общие принципы управления проектами, в том числе проектами инвестиционными; раскрываются такие фундаментальные понятия и важнейшие аспекты проектной деятельности как: жизненный цикл проекта; структуризация проекта; окружение (среда) проекта; участники проекта; организация, планирование и управление проектом. Указанные монографии в значительной мере подготовлены на базе зарубежных источников, прежде всего публикаций Института проблем управления проектами4 , а также Международной ассоциации управления проектами.5

Резюмируя основные идеи авторов работ по проблемам управления проектами, можно сказать, что "управление проектами" может сегодня рассматриваться в качестве самостоятельной прикладной дисциплины и специализированной профессиональной сферы деятельности. "Управление проектами" позволяет участникам проектной деятельности с помощью правильно выбранных и используемых методов и инструментов оптимизировать процесс подготовки и реализации проекта (включая его финансирование). Практически это дает возможность решать две важнейшие взаимосвязанные задачи: 1) снижать риски проекта (повышать вероятность достижения

поставленных проектных целей); 2) повышать эффективность использования финансовых, материальных и иных ресурсов в рамках проектной деятельности6.

Среда работ по проблемам рисков предпринимательской и иной деятельности и управлению ими можно выделить монографию авторского коллектива в составе: П.Г. Грабовый, С.Н.Петрова, С.И.Полтавцев, К.Г.Романова, Б.Б.Хрусталев, С.М.Яковенко под названием "Риски в современном бизнесе"7. В монографии рассмотрены ключевые вопросы анализа рисков предпринимательской деятельности и управления ими: принципы анализа; методы количественного и качественного анализа; способы снижения рисков; особенности учета рисков в разных сферах предпринимательской деятельности, в т.ч. при финансировании и реализации проектов. Данная и ряд других работ по рискам предпринимательской деятельности базируются на основных принципах теории управления рисками, которая складывалась на протяжении многих десятилетий и которая первоначально была ориентирована прежде всего на риски функционирования технических систем (технические и техногенные риски), а также риски природного характера и риски, связанные со здоровьем человека8. В дальнейшем теория управления рисками была распространена и на риски в разных сферах предпринимательской деятельности: банковской, биржевой, торговой, страховой и т.п.9.

Среди предпринимательских рисков в данной работе первостепенное внимание уделяется различным кредитным рискам и вопросам управления ими. Как будет показано ниже, банк (или иное учреждение - кредитор) довольно часто становится центральной фигурой среди участников проектной

деятельности, беря на себя значительную часть рисков этой деятельности и соответственно становясь главным субъектом процесса управления проектными рисками. В этой связи автором был проанализирован и учтен в работе целый ряд работ (как отечественных, так и зарубежных) по вопросам банковских и особенно кредитных рисков. Среди них: Commercial Bank Management. By K.J. Walraven. Economic Development Institute (EDI) Working Papers, Finanse, Industry and Energy Division. Wash., 1992; Banking and Financial Risk. By Margaret E.Osius and Bluford A. Putnam. EDI Working Papers. Finanse, Industry and Energy Division. Wash., 1991; В.Т.Севрук - Банковские риски. Дело Лтд., М., 1994; К.И.Рэдхэд, С.Хьюис. Управление финансовыми рисками. Пер. с англ., Инфра-М., М., 1996. Поскольку среди основных методов управления проектными рисками в работе специально выделяется как перспективный (и до сих пор крайне недостаточно используемый в российской практике) метод страхования рисков разных участников проектной деятельности на всех фазах и этапах проектного цикла, то в работе учтены исследования как отечественных, так и зарубежных авторов по основным аспектам страхования: сущность страхования и основные его виды; системы страхования; вопросы организации страховой компании; страховой договор; роль страховых агентов и страховых брокеров в обеспечении интересов страховщиков и страхователей; страховой рынок и его государственное регулирование и "саморегулирование"; вопросы страхового маркетинга, перестрахование и взаимное страхование рисков и т.д. В работе были использованы, в частности, труды по вопросам страхования таких авторов, как В.В.Шахов, А.П.Плешков, И.В.Орлова, Ю.М.Журавлев, К.Г.Воблый, В.В.Смирнов, А.Н.Зубец, А.А.Зернов, К.Е.Турбина и др.!0.

Особое внимание было уделено работам, посвященным страхованию кредитных рисков, рисков неплатежей и валютно-финансовых рисков; это

прежде всего монография В.В.Аленичева и Т.Д.Аленичевой, а также статьи В.В.Шахова, М.А.Сафронова, К.Канаматова, С.Пахомова, Т.Попова и др.11

В работе учтены также работы (в основном журнальные статьи) по вопросам страхования рисков, возникающих при поставках инвестиционных товаров, проведение строительно-подрядных и проектных работ, эксплуатации промышленных (а также инфраструктурных) объектов, создаваемых в рамках инвестиционных проектов.12

Литература по третьему блоку проблем - финансированию инвестиционных проектов и проектному финансированию представлена работами таких отечественных и зарубежных авторов, как В.В.Ковалев, Я.С.Мелкумов, А.Л.Смирнов, В.Н.Шенаев, Б.С.Ирниязов, В.В.Коссов, И.В.Липсиц, В.Ю.Катасонов, В.В.Бочаров, В.Беренс, П.Хавренссск, Г.Бирман, С.Шмидт, У.Ф.Шарп, Г.Александер, Дж.Бейли, М.Бролевич, Д.Норткотт, Р.Холт, Питер Невитт и др. Поскольку предметом данного исследования являются риски финансирования и реализации инвестиционных проектов (а также методы управления этими рисками) автор предпринял попытку выявить работы, которые находились бы на "стыке" трех выше упомянутых проблем (управление проектами; риски проектной деятельности; финансирование проектов): в итоге было выявлено очень небольшое количество таких работ, изданных за рубежом. Прежде всего это отдельные главы из всемирно известной и неоднократно переиздававшейся в США и Великобритании книги Питера Невитта "Проектное финансирование", монография Криса Чэпмана и Стефана Уорда "Управление проектными рисками", монография С.Грея "Оценка практических рисков в целях управления проектами", а также небольшое количество статей зарубежных авторов (до сих пор не переведенных на русский язык).14

Отдельные аспекты темы рисков финансирования и реализации инвестиционных проектов затрагивались в работах выше упоминавшихся российских исследователей - Л.А.Смирнова, В.Н.Менаева, Б.С.Ирниязова,

В.Ю.Катасонова, В.В.Коссова, И.В.Липсица (на уровне журнальных статей и отдельных глав и параграфов в монографиях и сборниках).

В целом следует признать, что разработка темы проектных рисков и управления ими как за рубежом, так и у нас находится на начальной стадии. Особенно это справедливо в отношении рисков проектного финансирования как новой и особо высокорисковой формы организации инвестиций в реальном секторе экономики. В значительной степени такая слабая разработка темы обусловлена тем обстоятельством, что проектное финансирование как особый способ организации инвестиций приобрело большое распространение в мире только начиная с 70-х годов. За истекшие четверть века в области проектного финансирования накоплен богатый опыт (как положительный, так и негативный, выражающийся в том числе в провале проектов), и этот опыт только еще начинает осмысливаться и обобщаться.

Объектом исследования является весь комплекс финансовой, коммерческой, строительной, научно-технической и производственной деятельности, составляющей в совокупности так называемую "проектную деятельность", т.е. деятельность по подготовке, финансированию и реализации проектов; в данной работе речь идет преимущественно об инвестиционно-проектной деятельности, связанной с подготовкой и реализацией инвестиционных проектов (в отличие от разного рода "затратных", неокупаемых проектов); при этом автор стремился дополнительно ограничить объект исследования, концентрируя внимание преимущественно на той инвестиционно-проектной деятельности, которая осуществляется на принципах проектного финансирования. Учитывая, что в России опыт в области проектного финансирования минимален, автор вынужден проводить исследование преимущественно на базе зарубежной практики в данной области.

Предмет исследования связан с выявлением особенностей проектной деятельности и проектного финансирования как высокорисковых операций, а

также определением организационных, правовых, финансовых, имущественных, технологических и иных связей в рамках указанных операций, которые при одних условиях могут повышать риски финансирования и реализации инвестиционных проектов, а при других условиях (в случае осуществления высокоэффективного риск-менеджмента проекта)

максимально повышать вероятность успешного выполнения проекта. Такой подход предполагает, что исходным предметом исследования являются отдельные виды (типы) рисков проектной деятельности (проектных рисков), рассматриваемые в их тесной взаимной связи, а также в связи с внешней средой реализации проекта.

Цель исследования - выработка рекомендаций для формирования общих принципов (методологии) управления рисками проектной деятельности, имея в виду, что в дальнейшем на базе таких общих принципов можно было бы разработать конкретные рекомендации и методики по управлению рисками применительно к разным типам проектов.

Постановка такой цели предопределила необходимость решения целого ряда следующих конкретных задач:

? определить специфику проектной деятельности (включая финансирование проектов) с точки зрения ее рисковости;

? определить понятие "проектный риск", дать классификацию (группировку) проектных рисков;

? определить на базе теории управления проектами и теории управления рисками некоторые ключевые принципы управления проектными рисками с последующей их конкретизацией применительно к отдельным фазам проектного цикла и отдельным участникам проектной деятельности;

? выявить на базе изучения зарубежного опыта некоторые наиболее широко используемые инструменты управления проектными рисками

(прежде всего те инструменты, которые призваны защищать интересы главных участников проектной деятельности - кредиторов, заказчиков, исполнителей); дать их классификацию, оценить сравнительную эффективность и определить потенциальную возможность использования в российских условиях. Теоретико-методологической основой исследования- как уже отмечалось, являются:

1. теория управления проектами;

2. теория управления рисками, а также связанная с ней теория страхования;

3. теория корпоративных финансов (в российской терминологии - теория финансов или финансовый менеджмент предприятия), особенно в той ее части, которая касается инвестиционной деятельности фирмы (анализ инвестиционных проектов; отбор проектов и принятие решения об инвестировании; финансирование проекта и т.д.).

Информационной базой исследования явились прежде всего обобщенные материалы по проектной деятельности, проектному финансированию и проектным рискам, содержащиеся в таких периодических изданиях, как "Project and Trade Finance", "Project Finance", "International Journal of Project Management", "The Economist", "Journal of the Operational Research Society", "The International Journal of Management" и т.д. Использовались такие публикации Международной ассоциации управления проектами, специализированных органов ООН (ЮНИДО, ПРООН, ЮНКТАД и др.), международных финансовых институтов (МБРР, МФК, ЕБРР и др.)15 Полезная информация по вопросам подготовки и реализации конкретных инвестиционных проектов была заимствована из готовых отчетов и

специальных публикаций ряда коммерческих банков, промышленных компаний (особенно нефтегазодобывающих и горных), консультативных и строительно-подрядных фирм и т.д.

Немалую пользу автору в подготовке работы оказали различные пособия, руководства, методические рекомендации и документы нормативного характера. Среди ни прежде всего следует упомянуть: Пособие по подготовке промышленных технико-экономических исследований. ЮНИДО. - М.: 1992; Руководство: Закупки по займам МБРР и кредитам MAP. Мировой банк. -Вашингтон, 1995; Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования (Утверждено Госстроем России, Минэкономики России, Министерством России, Госкомпромом России 31 марта 1994. № 7-12/47); Методические рекомендации по разработке инвестиционной политики предприятия (Приказ Минэкономики России от 01.07.97, № 118); Project Management Ed.by Cleland, D.I and King, W.R. Second Edition, N.Y., 1988; The Handbook of Project Based Management: Improving Processes for Achieving Your Strategic Objectives. By Turner, N.Y., 1992.

При подготовке работы использовались такие отечественные периодические издания по финансово-экономической проблематике, вопросам страхования и управления рисками; среди них журналы: "Деньги и кредит", "Финансы", "Эксперт", "Финансовый бизнес", "Банковское дело", "Страховое дело", "Управление риском", "Бизнес и политика", "Международный бизнес России", "Внешняя торговля", "Мировая экономика и международные отношения" и т.д.

Научная новизна исследования состоит в том, что в нем впервые (по крайней мере у нас в стране) делается попытка провести комплексную "инвентаризацию" всех основных рисков в рамках проектной деятельности, рассматривая при этом проектную деятельность в разных "разрезах" и под различными углами зрения (по фазам проектного цикла; по

основным участникам: по видам и типам операций (коммерческие, производственные, финансовые и т.д.); с точки зрения их "эндогенности" и "экзогенности" по отношению проекту и т.д.). "Фотографии" проектных рисков, сделанные под разными углами зрения, в дальнейшем могут служить материалом для разработки типовых матриц рисков, которые способны рационализировать процесс управления рисками проектной деятельности.

В своей работе попытался также осмыслить опыт проектного финансирования, используемого за рубежом уже на протяжении четверти века. Это осмысление происходило на базе комплексного исследования инструментов управления рисками в рамках проекта (прежде всего тех инструментов, которые использовали и продолжают использовать банки -кредиторы). Этот анализ даже на предварительной стадии позволяет взглянуть на проектное финансирование как на достаточно обеспеченную кредитную операцию коммерческого банка (что опровергает утверждение некоторых наших авторов о "необеспеченности данного типа кредитования).16 В данной работе автор формулирует проблему по другому: проектное финансирование не является необеспеченным с точки зрения интересов банка кредитования; в данной схеме появляется лишь новый способ обеспечения, требующий от банкиров новых знаний, нового опыта и нового менталитета.

Практическая значимость работы. Проведенные исследования рисков проектной деятельности создает предпосылки для разработки конкретных методических рекомендаций и руководств по управлению рисками для основных участников этой деятельности (прежде всего кредиторов/инвесторов, заказчиков, исполнителей проекта). Во-первых, на базе данного исследования можно разработать матрицы типовых рисков проектной деятельности, которые (матрицы) позволяли бы быстро идентифицировать основные риски проекта еще на прединвенстиционной фазе (при подготовке обоснования инвестиций в

проект). Далее на базе материалов и результатов исследований, содержащихся во второй и третьих главах работы, можно разработать матрицы основных инструментов управления рисками проекта, которые (матрицы) позволили бы участникам проектной деятельности оперативно подготовить программу (план) мероприятий по комплексному и оптимальному управлению рисками. Подготовка такой программы (плана) также должна начинаться на прединвестиционной фазе (после идентификации основных рисков проекта), а затем при необходимости уточняться и корректироваться на инвестиционной и операционной (производственной) фазах проектного цикла. Учитывая, что в работе в первую очередь рассматривается проектная деятельность, базирующаяся на наиболее рисковой форме организации инвестиций -проектном финансировании (ПФ), при которой основную роль в управлении рисками берет на себя кредитор проекта, результаты исследования в первую очередь могут пригодиться банкам, занимающимся ПФ. Для квалифицированного осуществления операций ПФ таким банкам необходимы специальные руководства по операционной деятельности, которые помимо всего прочего содержали бы рекомендации и инструкции для сотрудников банка по управлению рисками ПФ. Данное исследование создает необходимый задел для подготовки банковского руководства по операциям ПФ в части, касающейся управления рисками; эта часть, по нашему мнению, должна содержать такие разделы.

? идентификация рисков ПФ;

? количественная и качественная оценка рисков;

? выбор методов и инструментов управления рисками;

взаимодействие с другими участниками проекта по вопросам управления рисками;

мониторинг рисков;

распределении функций по управлению рисками между подразделениями и отдельными специалистами банка.

Апробация работы. Диссертация является продолжением и обобщением исследований, которые велись автором на протяжении пяти лет. За это время им подготовлено и опубликовано несколько статей по вопросам организации финансирования инвестиционных проектов, а также страхования рисков проектного кредитования. Среди них: Страхование экспортных кредитов в системе международной торговли ("Страховое дело", 1994, № 11); Инвестиционный проект: смета, бюджет, план финансирования (Часть 1 -"Финансовый бизнес", 1998, № 6; Часть 2 - "Финансовый бизнес", 1998, № 7). Также подготовлена и сдана в печать монография "Инвестиционный проект: управление рисками" (12 печ.л.). Наработки автора по вопросам оценки и управления проектными рисками использовались при отборе, оценке и финансировании (кредитовании) ряда инвестиционных проектов во время его

работы в АКБ " ". Отдельные идеи и положения

диссертации были апробированы автором при чтении отдельных лекций в рамках курса "Страховое дело" в Школе страхового бизнеса при МГИМО МИД РФ.

Логика и структура работы. Цели и задачи диссертации, а также выработанные автором методологические подходы к исследованию предопределили перечень основных вопросов и последовательность их изложения. Работа начинается с раскрытия сущности проектной деятельности, ее отличия от других видов предпринимательской деятельности с точки зрения рисков. Особое внимание в Главе 1 уделяется проектному финансированию (ПФ) - новой форме организации инвестиций в проекты, которая характеризуется повышенными рисками для кредиторов. Далее раскрывается понятие "проектные риски", даются некоторые классификации и группировки проектных рисков. Завершается Глава 1 изложением основных принципов

управления проектными рисками, которые определены с учетом имеющихся зарубежных и отечественных наработок в области теории управления проектами и теории управления рисками.

Глава 2 посвящена анализу с учетом прежде всего зарубежного опыта конкретных методов и инструментов управления проектными рисками: даются некоторые классификации и группировки этих инструментов и их наиболее существенные характеристики. Особо подробно анализируются методы управления рисками, используемые банками при кредитовании проектов на условиях "без регресса" или "с ограниченным рекрессом" на заемщика (т.е. при операциях ПФ). Здесь подробно объясняется роль банка как центральной фигуры среди участников проектной деятельности; показываются, в частности, что банк несет основные проектные риски и соответственно играет основную роль в управлении рисками проекта. В конце главы 2 специально анализируется роль страхования как инструмента управления рисками проекта (в первую очередь инструмента по защите интересов кредитующего банка); показывается, что по некоторым проектным рискам страхование является единственно возможным методом управления.

Глава 3 посвящена в основном вопросам управления рисками, которые возникают во взаимоотношениях заказчика проекта (проектная компания) и исполнителей (поставщики инвестиционных товаров, подрядчики и др.). Рассматриваются такие основные методы управления рисками как их распределение рисков между заказчиком проекта и исполнителем, гарантии, аккредитивы, резервные фонды, страхование. Хотя в главе 3 банки-кредиторы оказываются как бы "за кадром", однако необходимо иметь в виду (это неоднократно подчеркивается в главе), что банки, кредитующие проекты на условиях "без регресса" или "с ограниченным регрессом" на заемщика активно внедряются во взаимоотношении заказчика и исполнителя и активно контролируют их операции, фактически участвуя в управлении рисками,

возникающими при поставках инвестиционных товаров, проведении строительно-монтажных и пуско-наладочных работ по проекту.

## Проект и гооектная деятельность. проектное финансирование

Проект как специфический вид деятельности. Существует по крайней мере четыре признака, выделяющие проект среди других мероприятий и видов деятельности.

Ориентация на достижение поставленной цели. Хотя любая человеческая деятельность характеризуется целеполаганием, постановка четких целей в сфере проектной деятельности приобретает особый смысл. Как правило, в других сферах деятельности цели могут достаточно часто корректироваться и даже радикально пересматриваться с учетом меняющихся условий и потребностей. Проектная деятельность является более «жесткой» с точки зрения поставленных целей: радикальный отказ от первоначальных целей фактически означает «смерть» проекта (при этом, однако, может произойти «рождение» нового проекта). Четкая постановка конечной цели проекта помогает успешно реализовывать проект через правильное формулирование промежуточных целей и задач. В течение последних десятилетий была разработана целая методология для формулирования и достижения целей (управление по задачам), используемая для планирования проектной деятельности.

Ограниченная протяженность во времени. Проект выполняется в течение определенного (как правило, заранее установленного) срока. У него есть более или менее выраженные начало и конец. Проект заканчивается, когда достигнуты основные его цели. Залогом успешной реализации проекта является оптимальное распределение усилий и ресурсов во времени, что обеспечивается с помощью составления графиков выполнения работ и мероприятий в рамках проектной деятельности. Данный признак присущ именно проекту в отличие от других видов деятельности, которые могут осуществляться в форме «разовых» мероприятий и работ или, напротив, быть «непрерывными» (например, выпуск товаров не имеет четкого окончания во времени и зависит прежде всего от состояния рыночной конъюнктуры).

Координированное выполнение взаимосвязанных действий. Проект сложен по своей сути: он включает в себя выполнение многих действий (операций, мероприятий, работ), которые должны быть увязаны между собой во времени и пространстве. Одни действия должны осуществляться параллельно, другие - иметь определенную последовательность; любое нарушение синхронизации может поставить проект под угрозу. Довольно часто отдельные виды операций в рамках проекта осуществляют разные субъекты (физические и юридические лица) - участники проектной деятельности. Фактически стоит задача координации действий этих субъектов. Поскольку проект - это сложная система, складывающаяся из взаимосвязанных частей, существует совокупность специальных методов (системный анализ), позволяющих минимизировать риски и максимизировать эффективность проектной деятельности.

Уникальность. Каждый проект обладает рядом неповторимых особенностей и признаков. Не существует абсолютно идентичных проектов, даже если в их основе лежат одинаковые действия17.

Любая проектная деятельность имеет ряд неизбежных ограничений, среди которых обязательными являются следующие три («тройное ограничение»):

1. ограничение во времени (это ограничение вытекает из упомянутой выше особенности проектной деятельности - ограниченной протяженности во времени);

2. денежно-ресурсные ограничения;

3. ограничения, определяемые техническим заданием (требования к видам и качеству работ и операций; технико-экономические показатели объекта инвестиционной деятельности и т.д.).

Имеются и другие ограничения, среди которых особо следует отметить внешние условия реализации проекта (институциональные, экономические, правовые и др.).

## Инструменты управления проэктными рисками: основные виды и типы

Попытаемся дать обзор основных видов и типов инструментов управления проектными рисками, классифицировав их по ряду признаков.

Первая и самая очевидная классификация - по методам управления рисками проектной деятельности: 1) инструменты упразднения проектных рисков; 2) инструменты предотвращения и контролирования проектных рисков; 3) инструменты страхования проектных рисков; 4) инструменты поглощения проектных рисков.

Поскольку упразднение проектных рисков осуществляется на основе анализа рисков, можно сказать, что к первой группе инструментов относятся меры по качественному анализу проектных рисков (их идентификация) и меры по количественному анализу (базирующиеся на использовании различных методик оценки рисков, упоминавшихся в предыдущей главе).

Вторая группа инструментов (предотвращение и контролирование проектных рисков) включает чрезвычайно большое количество разнообразных практических мер по профилактике неблагоприятных событий: создание систем мониторинга; обучение персонала; закупку и установку специального оборудования, контроль за технологическими процессами; сервисное обслуживание технологического оборудования компанией-производителем; передачу объекта инвестиционной деятельности профессиональной компании-оператору; проверка оборудования на заводе-поставщике; создание систем контроля за качеством материалов, сырья и полуфабрикатов; наем заказчиком проекта инженера-консультанта для надзора за ведением работ и т.д. Многие профилактические меры достаточно затруднительно квалифицировать в качестве самостоятельных инструментов управления проектными рисками. Во-первых, в силу того, что соответствующие меры предусмотрены на самых ранних этапах проектирования и могут рассматриваться в качестве органической части самого проекта (например, использование в проекте мало- и безотходных технологий, что способствует предотвращению многих экологических рисков; закупка оборудования для контроля за концентрацией метана в шахте в рамках проекта разработки угольного месторождения шахтным методом для предотвращения взрывов и т.д.). Во-вторых, в силу того, что некоторые меры стали обычной нормой проектной деятельности (например, контроль за качеством сырья, материалов и полуфабрикатов; использование инженеров-консультантов для надзора за деятельностью подрядчиков и т.д.). В этой связи мы считали бы обоснованным включение в группу инструментов управления проектными рисками только тех превентивно-профилактических мероприятий, которые являются дополнительными по отношению к изначальному проекту (т.е. проекту в том его виде, какой имеется на момент выбора методов и мер управления проектными рисками), а также соответствуют сложившейся на этот момент времени практике проектной деятельности.31

В равной степени вышесказанное относится не только к превентивно-профилактическим, но и к контрольным мероприятиям.

К контрольным мерам относятся действия, направленные на локализацию и в целом минимизацию последствий (ущербов) реализации рисков проектной деятельности. Примерами таких мер может служить создание аварийно-спасательных служб в рамках проектов по добыче нефти и газа на морском шельфе или аварийно-ремонтных и пожарных служб в рамках многих других проектов.

Третья группа инструментов - связана со страхованием проектных рисков. О ней специально будет сказано ниже.

Четвертая группа инструментов - в рамках метода «поглощения рисков». Их можно, в свою очередь, разделить на подгруппы:

создание резервных фондов как отдельными участниками проектной деятельности, так и общих резервных фондов в рамках проекта (самострахование и взаимное страхование);

расширение круга участников проектной деятельности для снижения «рисковой нагрузки» в расчете на одного участника;

гарантии, предоставляемые одними участниками проекта другим участникам;

## Проектные контракты: распределение рисков между заказчиком и исполнителями

Юридические и финансовые гарантии по проектным контрактам предусматривают на распределении в определенных пропорциях рисков между сторонами контрактных отношений В текстах контрактов формулируются не только обязательства сторон и санкции за их нарушение, но также четко оговаривается предоставление необходимых финансовых (материальных) гарантий. Помимо необходимости также оговариваются условия страхования. Как правило, контракты вступают в силу только после представления сторонами должным образом оформленных гарантий и страховых полисов.

Юридические гарантии. Квалифицированно подготовленные контракты (при наличии эффективной судебной и арбитражной системы в стране) дают сторонам достаточно надежную защиту от таких рисков, как риск удорожания товара (работ), задержки в поставке товара (исполнении работ), поставки некачественного товара (некачественного выполнения работ), неплатежа или несвоевременного и неполного платежа по контракту, потерь в результате изменений валютного курса.

Среди статей контрактов на подрядные работы и поставку оборудования особое значение имеют те, которые касаются гарантий, рекламаций, санкций. В качестве примера рассмотрим статью «Гарантия качества» в контракте на поставку машин и оборудования. В этой статье обычно содержится условие, что поставщик (продавец) гарантирует высокое качество и нормальную работу предаваемого оборудования в течение определенного гарантийного срока. Срок гарантии может составлять от нескольких месяцев до нескольких лет. Гарантийный период может исчисляться с даты поставки, с момента получения извещения о готовности товара к отгрузке, с даты пуска оборудования в эксплуатацию и т.д. В контракте могут быть формулировки типа следующей: «.... продавец гарантирует качество и исправную работу оборудования в течение 12 месяцев с даты пуска его в эксплуатацию, но не более 18 месяцев с даты поставки при условии точного соблюдения инструкции по эксплуатации завода-изготовителя».86

В целях обеспечения гарантии качества сложного оборудования в контракте обычно оговаривается право покупателя (проектной компании) контролировать его качество и качество используемых материалов в процессе изготовления оборудования, участвовать в его испытаниях на заводах продавца и его субпоставщиков.

В этом же разделе контракта обычно перечисляются и те случаи, на которые гарантия не распространяется (быстроизнашивающиеся запасные части; естественный износ оборудования; дефекты и поломки, возникшие в следствие неправильного хранения и обслуживания, и т.д.).

Большое значение для защиты ПИ от рисков поставки некачественного товара (а также его недопоставки) - имеет статья контракта «Рекламации». В ней оговариваются права и обязанности сторон в связи с рекламацией (претензий), порядок и сроки предъявления рекламации, способы ее урегулирования.

При обоснованности рекламации согласовываются приемлемые способы ее урегулирования; среди них:

устранение дефектов поставщиком за его счет;

исправление дефектов покупателем за счет поставщика, если последний не может обеспечить эту работу в приемлемые для покупателя сроки;

частичная замена и возврат товара (оборудования) полностью, если его нельзя использовать и транспортные расходы по его возврату невелики;

уценка товара (в торговле машинами и оборудованием используется крайне редко).

На замененную машину, оборудование, узел, деталь могут быть установлены общие сроки гарантии, предусмотренные контрактом, а также согласованы новые сроки - если замена или ремонт заняли значительное время.