

## Stakeholder management of projects within the framework of the concession agreements in the mining industry

Glukhova A.<sup>1</sup>, Buevich S.<sup>2</sup> (Russian Federation)

### Управление заинтересованными сторонами проектов горной промышленности в рамках концессионных соглашений

Глухова А. В.<sup>1</sup>, Бувевич С. Ю.<sup>2</sup> (Российская Федерация)

<sup>1</sup>Глухова Анжелика Владимировна / Glukhova Anzhelika - студент магистратуры;

<sup>2</sup>Бувевич Станислав Юрьевич / Buevich Stanislav - научный руководитель, доцент, кафедра проектного менеджмента,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва

**Аннотация:** статья направлена на изучение теории управления заинтересованными сторонами и дальнейшей имплементации применительно к проектам горной промышленности России в рамках концессионных соглашений. Учет интересов участников проектов горной промышленности в рамках концессионных соглашений позволяет создать основу для разработки модели управления заинтересованными сторонами с целью снижения степени их негативного влияния на результаты инвестиционной деятельности.

**Abstract:** article aims to explore stakeholder management theory and further implementation of projects within the framework of concession agreements in the Russian mining industry. Consideration of the interests of mining projects participants within the framework of concession agreements allows creating a basis for the development of stakeholder management model in order to reduce their negative impact on the investment result.

**Ключевые слова:** заинтересованные стороны, стейкхолдеры, концессионное соглашение.

**Keywords:** stakeholders, concession agreement.

Исходя из международного опыта, на сегодняшний день движущей силой развития экономических систем является использование концессионных соглашений при реализации крупномасштабных инвестиционных проектов. Использование механизма концессионных соглашений в реализации инвестиционных проектов получил широкую практику применения не только в странах первого эшелона, но и в странах с менее развитой экономикой.

Под концессией понимается «механизм привлечения частных инвестиций в создание объектов общественной инфраструктуры, обеспечения эффективного управления имуществом, находящимся в государственной и муниципальной собственности, а также повышения качества социально-значимых услуг, которые предоставляются населению» [2]. К особенностям концессионного механизма привлечения инвестиций можно отнести следующие:

- договорная основа партнерства, регулируемая со стороны законодательства;
- объектом концессионных соглашений выступают федеральная, региональная и муниципальная собственность;
- возможность концессионером исполнения платежей государству за право владения и пользования объектом;
- возможность использования структурированных сделок с платой концедента;
- привлечение частных инвесторов в финансирование капитальных затрат;
- сохранение права собственности за публичной стороной при передаче инвестору права владения и пользования;
- государственные гарантии в отношении прав концессионера.

Таким образом, данная форма позволяет обеспечить проект финансовыми ресурсами, способствует их более эффективному и прозрачному использованию.

История концессионного механизма в России, несмотря на влияние со стороны европейского и западного подходов, имеет свой путь развития, достаточно обширный опыт, но и порой противоречивый характер.

Более 80 % концессий в СССР находилось в отраслях производства, где 60 % приходилось на горную, горнозаводскую и деревообрабатывающую промышленность. Доля предприятий в добыче серебра и свинца, марганцевой руды и золота, действующих в рамках концессий, составляла 62,2 %, 85 % и 30 % соответственно (рис. 1).

Концессионный механизм внес существенный вклад в развитие социально-экономической сферы того времени и благоприятно повлиял на:

- восстановление народного хозяйства и социально-экономического развитие; создание рабочих мест;

- стабилизацию социальной структуры общества;
- первоначальное накопление капитала;
- преодоление товарообменного отчуждения с Запада.

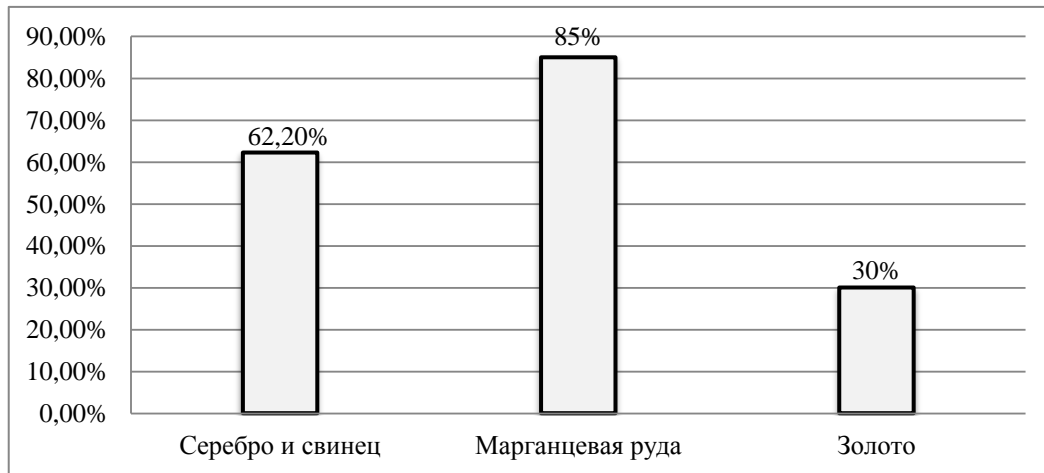


Рис. 1. Доля концессионных предприятий в добыче полезных ископаемых в СССР

Однако после 1928 г. развитие концессионной деятельности пошло на спад, данный механизм стал не соответствовать принципам планового ведения хозяйства как по объективным, так и по идеологическим причинам.

Новый виток в своем развитии концессии получили с конца 90-х гг. Поиск форм управления государственной собственностью, соответствующих новому этапу развития общества, снова заставил ряд ученых обратить свое внимание на использование концессионного механизма. Результаты их трудов и исследований заставили по-новому взглянуть на использование концессий в управлении государственной собственностью, разработать и сформулировать рекомендации по их применению.

На сегодняшний день использование концессионного механизма в разрезе отрасли, а именно в отношении развития горной промышленности, возможно при реконструкции или строительстве инфраструктурных объектов, необходимых для повышения инвестиционной привлекательности интегрированных структур минерально-сырьевой специализации [5, с. 104]. В ходе разработки подобных инвестиционных проектов горной промышленности предполагается проведение анализа заинтересованных сторон, основанного на концепции стейкхолдеров.

В основе теории заинтересованных сторон, или концепции стейкхолдеров (stakeholder theory, stakeholder concept), заложена зависимость действий компаний (проекта) от интересов, предъявляемых заинтересованными сторонами. Появление теории связано с выходом в свет работы Э. Фримена «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон» [6]. В работе автором впервые вводится понятие «заинтересованная сторона» (stakeholder) и рассматривается более сложная модель фирмы, включающая большое разнообразие агентов (стейкхолдеров). Труд Э. Фримена послужил толчком к смене парадигмы управления и способствовал дальнейшему развитию данной теории. На сегодняшний день существует множество классификаций заинтересованных сторон: прямые и косвенные, первичные и вторичные, общие и специализированные, внутренние и внешние и т. д. В свою очередь, от каждого стейкхолдера в той или иной степени зависит успех компании (проекта), поэтому пристальное внимание при управлении должно уделяться интересам заинтересованных сторон.

Положения концепции, существующей на сегодняшний день модели, и инструменты дают возможность выявить стейкхолдеров концессионных соглашений в инвестиционных проектах горной промышленности, оценить степень их влияния на проект, провести приоритизацию и сбалансировать интересы.

В ходе реализации концессионной модели возникают множественные связи с различными заинтересованными сторонами, представленными в ее внутреннем и внешнем окружении. В рамках исполнения концессионного соглашения частное лицо (концессионер) обязуется за свой счет создать и (или) реконструировать недвижимое или движимое имущество, предназначенное для осуществления деятельности в рамках этого соглашения, право собственности на которое принадлежит государству или муниципальному образованию (концеденту), осуществлять деятельность с использованием (эксплуатацией) объекта, а концедент обязуется предоставить концессионеру на установленный срок права владения и пользования объектом концессионного соглашения для осуществления указанной деятельности. Таким образом, основными заинтересованными сторонами при реализации проектов с

использованием концессий являются концедент и концессионер. Помимо основных сторон в концессионной модели присутствуют также кредитные и страховые организации, оператор, пользователи продукции (работ, услуг), поставщики, подрядные организации и прочие институциональные инвесторы (рис. 2).

В рамках стейкхолдерской концепции заинтересованные стороны стремятся к удовлетворению личных интересов. Менеджеры, акционеры и др. Внутренние стейкхолдеры стремятся к максимизации выгод проектной организации, тогда как целью внешних стейкхолдеров, среди которых поставщики и кредиторы, является достижение поддержания уровня заказов, своевременности исполнения платежей, соблюдение контрактных условий и пр. (табл. 1). При этом легитимной базой интересов стейкхолдеров служат различного рода контракты (концессионное соглашение, кредитные соглашения, договор страхования, соглашение об эксплуатации и обслуживании, соглашения о поставке, и т. д.). В действительности, как показывает анализ деловой практики, интересы влиятельных стейкхолдеров концессионного соглашения остаются не учтены и даже не идентифицированы, что вызывает значительную часть проблем, возникающих в ходе реализации инвестиционного проекта.



Рис. 2. Заинтересованные стороны проекта в рамках концессионных соглашений

Для предотвращения подобных ситуаций необходима систематизация управления отношениями с заинтересованными сторонами. Разработанная методика состоит из шести основных этапов.

**I этап.** Определение состава заинтересованных сторон, список которых должен существенно расширяться от группы концедент – концессионер к ситуации, когда стейкхолдерами становятся все прямые и косвенные участники концессионного соглашения, включая местные сообщества, СМИ и граждан (рис. 3.).

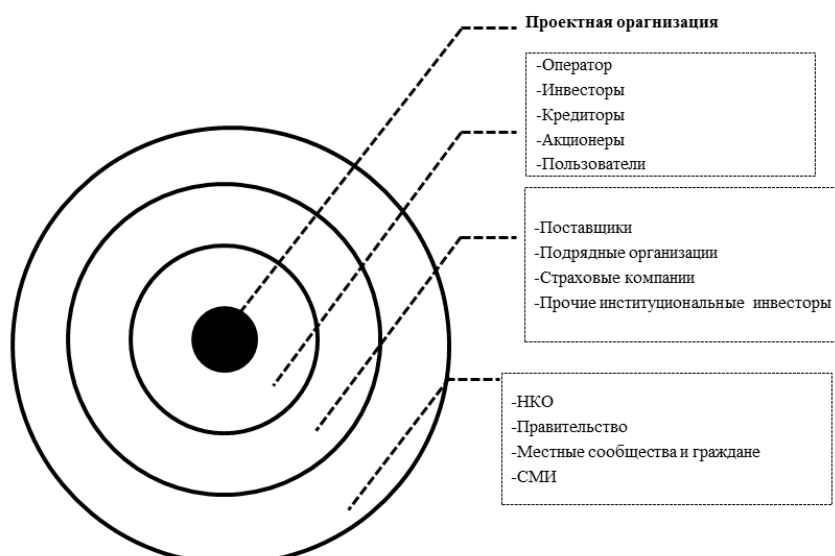


Рис. 3. Представление проектной организации с позиции стейкхолдерской концепции

Для управления заинтересованными сторонами инвестиционного проекта горной промышленности в рамках концессионных соглашений необходимо выявить наиболее приоритетные группы, на которые должна быть направлена существенная часть работы менеджера проекта.

**II этап.** Определение основных характеристик стейкхолдеров:

- позиция заинтересованной стороны в рамках концессионного соглашения;
- форма взаимодействия;
- каким ресурсом обладает/управляет;
- интерес.

Пример результирующих данных по заинтересованным сторонам концессионного соглашения представлен в таблице 1.

Таблица 1. Анализ позиций и интересов заинтересованных сторон концессионного соглашения

Стейкхолдеры проекта	Позиция	Форма взаимодействия	Каким ресурсом обладает/управляет	Интерес
<b>Концедент</b>	Право собственности на объект принадлежит и будет принадлежать концеденту. В рамках соглашения сторона предоставляет концессионеру право осуществлять эксплуатацию объекта	Письменная и устная форма по вопросам, связанным с выбором концессионера, контрактации т. д.	Объект, право собственности и, информационный	Надлежащее исполнение положений соглашения. Своевременная уплата платежей, налогов и т. д. Достижение целей и поддержание госпрограмм
<b>Концессионер</b>	Осуществляет эксплуатацию объекта, за что уплачивает концеденту плату, размер и сроки которой установлены в концессионном соглашении. После истечения срока соглашения обязан вернуть объект концеденту	Письменная и устная форма общения с различными стейкхолдерами	Финансовый, информационный	Максимизация стоимости проектной организации
<b>Кредитные и страховые организации</b>	Кредитные организации осуществляют финансовое структурирование, сопровождение проекта в отношении проектной документации и сертификации, выступают надзорным органом. Страховые организации осуществляют страхование имущества, ответственности жизни участников концессионного соглашения и их здоровья	Письменная и устная форма по вопросам финансирования и структурирования, страхования и заключения соответствующих договоров	Финансовый	Данная группа стейкхолдеров заинтересована в выполнении условий заключенных договоров
<b>Оператор</b>	Отвечает за эксплуатацию и техобслуживание проекта, поставки материалов и сырья, проведение испытаний	Письменная и устная форма по вопросам, сопряженным с эксплуатацией объекта, поставками	Информационный, управленческий	Эффективность и результативность исполнения проекта согласно срокам и ресурсам

		сырья и т. д.		
<b>Поставщики</b>	Обеспечивают поставки необходимых материалов и сырья за определенную цену	Письменная и устная форма общения по вопросам поставки сырья и материалов, соответствующих соглашений на поставку	Сырье, материалы и т. д.	Стабильный уровень заказов, своевременность исполнения платежей
<b>Подрядные организации</b>	Ответственные за осуществление проектирования, выполнения строительства и испытаний, внедрение проекта	Письменная и устная форма по вопросам заключения контрактов на строительство и т. д.	Человеческие ресурсы, информационный	Своевременность исполнения платежей, достаточность информационной и ресурсной базы
<b>Пользователи будущей продукции/ работ/ услуг</b>	Заклучают контракт на покупку будущей продукции/работ/услуг с целью минимизации рисков для кредиторов и самой проектной организации, тем самым обеспечивая стабильность денежного потока. Роль пользователя будущей продукции может также исполнять концедент или госучреждение, имеющее отношение к концеденту	Письменная и устная форма общения по вопросам, касающимся заключения договоров на поставку продукции	Финансовый, информационный	Соотношение цены и качества
<b>Другие институциональные инвесторы</b>	Посредники, например, обеспечивающие продвижение услуг к потребителю	Письменная и устная по вопросам продвижения и т. д.	Финансовый, информационный	Наличие минимальных рисков, доходность инвестиций

**III этап.** Соотношение стадии жизненного цикла концессионного проекта с важностью основных стейкхолдеров (рис. 4). Развитие отношений со стейкхолдерами имеет свои стадии, сопряженные со стадиями жизненного цикла проекта концессионного соглашения. В качестве основных стадий для концессионного проекта можно выделить следующие:

- 1) инициирование;
- 2) стадия стабильности;
- 3) стадия простой системы;
- 4) совершенствования;
- 5) делегирование.

Стадия инициирования предполагает идентификацию необходимости создания объекта, его отрасли и местоположения, а также предварительного выбора формы или модели реализации.

Стадия стабильности предполагает закрепление основных положений предшествующей стадии, включает уточнение вопросов, касающихся финансирования, привлечения подрядных организаций, поставщиков, определение ответственных лиц, рисков и экономических показателей проекта, а также начало реализации.

Стадия простой системы сопряжена с первичной эксплуатацией объекта, выстраивания процессов управления, системы обслуживания объекта.

Этап совершенствования подразумевает создание адаптивной базы к условиям изменчивости внешней и внутренней среды, в т. ч. по отношению к рыночным и общественным потребностям.

На завершающей стадии делегирования, связанной с окончанием срока концессионного соглашения, происходит передача объекта концеденту и всей необходимой документации.

**IV этап.** Идентификация рисков во взаимоотношениях со стейкхолдерами. Риски варьируются в зависимости от рассматриваемой группы заинтересованных сторон. Они могут проявляться как в утрате доверия со стороны инвесторов, так и в ужесточении законодательной базы. Данный этап является наиболее существенным, так как неучтенный риск существует даже в отношении группы стейкхолдеров.



Рис. 4. Жизненный цикл проекта в рамках концессионного соглашения

**V этап.** Определение критериев управления заинтересованными сторонами. В отношении каждой группы стейкхолдеров должны быть определены и разработаны критерии, по которым будут оцениваться взаимоотношения с проектной организацией. Данный этап, при условии корректной разработки и определения соответствующих критериев, может помочь в выявлении участков, которые нуждаются в работе. Важно понимать необходимость того или иного критерия, лиц, ответственных за обработку данных, степень регулярности сбора данных и т. д. Этот своеобразный «GAP-анализ» носит также упреждающий характер, помогая выявить слабые места до наступления критической ситуации.

**VI этап.** Установление планового уровня критериев и регистрация данных. На заключительном этапе необходимо установить плановый уровень по каждому критерию, иначе сложно будет оценить, насколько эффективно проводится работа по управлению заинтересованными сторонами. Результаты должны быть зафиксированы, проанализированы, и выводы сохранены для будущих практик.

Управление заинтересованными сторонами является важным аспектом для менеджера, так как отношения со стейкхолдерами являются важным активом, нуждающимся в постоянном мониторинге и контроле. Предложенная методика для управления заинтересованными сторонами проектов горной промышленности в рамках концессионных соглашений может благотворно повлиять на учет интересов каждого стейкхолдера, минимизировать риски и принять упреждающие действия со стороны менеджмента. Динамический подход к управлению заинтересованными сторонами служит конкурентным преимуществом и одним из гарантов успеха проекта. Выдвигая на первый план особые компетенции менеджмента, связанные с поддержанием и продвижением отношений с заинтересованными сторонами.

### Литература

1. Благоев Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции. 3-е изд., СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2015. 272 с.
2. Селезнев П. Л. Практика применения концессионных соглашений для развития региональной инфраструктуры в Российской Федерации. М.: Центр развития государственно-частного партнерства, 2015. 68 с.
3. Варнавский В. Г. Концессионная практика в России: ожидания и реальность // Роль институтов развития в привлечении частных инвестиций. М.: Институт экономики РАН, 2014. С. 13-17.

4. *Грaбapь В. В., Сaлмaков М. М.* Анализ заинтересованных сторон проекта: методология, методика, инструменты // ARS ADMINISTRANDI. 2014. № 2. [Электронный ресурс]: URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-zainteresovannyh-storon-proekta-metodologiya-metodika-instrumenty> (дата обращения: 01.08.2016).
5. *Скобeлинa В. П.* Использование мирового опыта реализации инвестиционных проектов в рамках концессионных соглашений в инновационном развитии России / Скобeлинa В. П., Любeк Ю. В. // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера, 2014. № 3. [Электронный ресурс]: URL: <http://vestnik-ku.ru/articles/2014/3/8.pdf> (дата обращения: 10.07.2016).
6. *Freeman R. E.* Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge University Press, 2010.