

# ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО КАК ОБЪЕКТ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Бахматова А.К.

*Бахматова Анна Константиновна – кандидат экономических наук, доцент,  
кафедра экономики и управления качеством,  
Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург*

**Аннотация:** *привлечение частного сектора к реализации инфраструктурных проектов на принципах государственно-частного партнерства (ГЧП) стало обычной практикой в России. Несмотря на накопленный опыт в сфере реализации таких проектов единый подход к управлению проектами ГЧП недостаточно сформирован. Так как ГЧП имеет признаки объекта проектного управления, то к нему применим процессный подход. Основной акцент в статье сделан на анализ групп процессов.*

**Ключевые слова:** *государственно-частное партнерство (ГЧП), управление проектом, процесс.*

Привлечение частного сектора к реализации инфраструктурных проектов стало распространенной практикой. Такой механизм взаимодействия бизнеса и государства обозначается понятием государственно-частного партнерства (ГЧП). Согласно мировому опыту, государственно-частное партнерство наиболее часто используется в таких сферах как ЖКХ, транспортная сфера, энергетическое обеспечение, промышленность, образование и здравоохранение. В России на настоящий момент накопился уже существенный опыт реализации проектов ГЧП, однако отсутствует единый подход к управлению проектами ГЧП.

ГЧП как объект проектного управления имеет следующие признаки: уникальность результата проекта, потребность в котором определяется государством; комплексный характер деятельности, требующий четкого структурирования, учета всех внешних и внутренних факторов, влияющих на успех проекта, и привлечения к разработке и реализации проекта ГЧП большого круга специалистов, консультантов и экспертов; разделение всей деятельности в рамках ГЧП-проекта на этапы, каждый из которых имеет определенную специфику; ограниченность ресурсов (финансовых, материальных, трудовых и др.). Для реализации ГЧП назначается руководитель проекта или создается специальная проектная компания (управляющая компания), которая координирует всю деятельность в рамках конкретного проекта.

Общепринятым на сегодняшний день подходом к управлению проектами является процессный подход. Под процессом в управлении проектом понимается набор взаимосвязанных действий и операций, осуществляемых для создания заранее определенного продукта, услуги или результата. Каждый процесс характеризуется своими входами, инструментами и методами, которые могут быть применены, а также результирующими выходами [1].

Процессы управления проектами применяются по всему миру и во всех группах отраслей. Такая практика означает, что в целом существует согласие относительно того, что правильное применение процессов управления проектами доказало возможность повысить вероятность успеха для широкого диапазона различных проектов. Однако это не означает, что описанные знания, навыки и процессы всегда должны единообразно применяться во всех проектах.

Традиционно процессы управления проектами разделяются на пять категорий, известных как группы процессов управления проектами (или группы процессов) [1]: группа процессов инициации; группа процессов планирования; группа процессов исполнения; группа процессов мониторинга и управления; группа процессов завершения.

Группа процессов инициации состоит из процессов, которые выполняются для определения нового проекта или новой фазы существующего проекта путем получения необходимого разрешения. В рамках процессов инициации определяются изначальные цели и содержание, и фиксируются изначальные финансовые ресурсы. Определяются внутренние и внешние заинтересованные стороны проекта, которые будут взаимодействовать и влиять на общий результат проекта. Подтверждаются критерии успеха, а также рассматриваются влияние и цели заинтересованных сторон проекта. Разрабатываются четкие описания целей проекта, включая причины, объясняющие, почему конкретный проект является лучшей альтернативой для удовлетворения требований. Документация по поводу данного решения также может содержать первоначальное описание содержания проекта, информацию об ожидаемых результатах, длительности проекта и прогноз по ресурсам для проведения организацией инвестиционного анализа.

Группа процессов планирования состоит из процессов, выполняемых для определения общего содержания работ, постановки и уточнения целей и разработки последовательности действий, требуемых для достижения данных целей. Процессы планирования разрабатывают план управления проектом и документы проекта, которые будут использованы для выполнения проекта. Ключевая выгода данной

группы процессов — определение стратегии и тактики, а также последовательности действий или пути для успешного завершения проекта или фазы.

Группа процессов исполнения состоит из процессов, применяемых для выполнения работ, определенных в плане управления проектом для осуществления целей проекта. Эта группа процессов включает в себя координацию людей и ресурсов, а также интеграцию и выполнение операций проекта в соответствии с планом управления проектом.

Группа процессов мониторинга и управления состоит из процессов, требуемых для отслеживания, анализа и регулирования хода и эффективности выполнения проекта, выявления тех областей, в которых требуется внесение изменений в план, и инициации соответствующих изменений. Основное назначение данной группы процессов состоит в том, что исполнение проекта контролируется и измеряется регулярно и тщательно с тем, чтобы выявить отклонения от плана управления проектом. Такой непрерывный мониторинг дает команде проекта возможность глубже понять общее состояние проекта и определить, на какие области стоит обратить дополнительное внимание.

Группа процессов завершения состоит из процессов, выполняемых для завершения всех операций в рамках всех групп процессов управления проектом для формального завершения проекта, фазы или контрактных обязательств. Данная группа процессов подтверждает, что процессы, определенные в рамках всех групп процессов, выполнены необходимым образом для завершения проекта или фазы проекта, и формально устанавливает, что проект или фаза проекта завершена.

При завершении проекта или фазы может происходить следующее: получение приемки заказчиком или спонсором; проведение анализа после окончания проекта или фазы; документирование последствий адаптации любого процесса; документирование накопленных знаний; внесение необходимых изменений в активы процессов организации; архивация всех значимых документов проекта в информационной системе управления проектами для использования в качестве исторических данных; завершение закупок.

Стоит отметить, что основным отличием ГЧП-проектов является проведение процедуры конкурсного отбора и подписания соглашения о ГЧП, обеспечивающего реализацию проекта с заданными параметрами с соблюдением интересов всех стейкхолдеров. Также особенностью процессов и процедур управления проектами ГЧП можно считать необходимость: проверки проекта на соответствие стратегическим целям развития региона, целесообразности его включения в портфель проектов ГЧП; проверки проекта на предмет реализуемости в рамках ГЧП и выбор наиболее эффективной модели ГЧП с учетом интересов всех стейкхолдеров проекта; определения механизма государственной поддержки в рамках соглашения ГЧП; комплексной оценки эффективности и результативности проекта (бюджетной, экономической, коммерческой, социальной, экологической и др.); использования единой системы критериев эффективности и результативности как со стороны органов государственной власти, так и со стороны бизнеса; распределения рисков проекта на тех участников соглашения ГЧП, которые могут более эффективно ими управлять (построение матрицы рисков проекта); обязательной комплексной экспертизы проектов (технической, финансовой, юридической, налоговой) и привлечения в проект квалифицированных консультантов. Группы процессов управления проектом для органов публичной власти и частных компаний по содержанию будут различаться.

#### *Список литературы*

1. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). 6-е изд. Ньютаун-Сквер: Project Management Institute, 2017.