



## Роль договорных механизмов в управлении рисками инвестиционных проектов

Кузнецова Любовь, к.ю.н.  
"Норникель", руководитель по направлению

Риски – возможность возникновения события, которое может повлиять на достижение поставленных целей или возможность наступления невыгодных последствий.

По общему правилу в инвестиционном проекте риск должна нести та сторона, которая способна управлять им наиболее эффективным образом.

Распределение рисков участников инвестиционного проекта осуществляется посредством договорного регулирования.

**Выработка надлежащей договорной стратегии должна строиться на выборе правильного способа реагирования на риски.**

Поэтому участники инвестиционного проекта в ходе договорной работы должны повышенное внимание уделять (1) идентификации рисков, (2) оценке рисков, (3) митигации рисков.

# Классификация рисков инвестиционного проекта

---

**Риски инвестиционного проекта можно классифицировать по различным основаниям (в частности):**

- А. по подконтрольности сторонам проекта (находящиеся под контролем сторон (внутренние риски проекта) и находящиеся вне контроля сторон (внешние риски проекта, например, санкции);
  - В. по предмету (финансовые риски, строительные риски, риски государственного регулирования и контроля и т.п.);
  - С. по критерию предвидимости (предвидимые и непредвидимые);
  - Д. по критерию вины (риски в результате виновных действий / невиновных действий, действий третьих лиц, обстоятельств не зависящих от воли);
  - Е. по форме возникновения (рыночные (системные) риски и нерыночные (несистемные) риски) и др.
-

# Процесс управления рисками в инвестиционном проекте (1)

---

Процесс управления рисками традиционно включает в себя следующие этапы и элементы:

**(I) Идентификация рисков:** в мировом опыте – путем составления реестра рисков, т.к. исключает споры сторон, обеспечивает относительный контроль, необходимо для крупных проектов. В реестре рисков:

- Перечень видов рисков;
- Распределение вероятности возникновения риска;
- Оценка масштаба последствий (в денежном или количественном выражении) реализации риска;
- Действия, которые могут / должны быть выполнены для снижения вероятности риска;
- Действия реагирования на реализовавшийся риск.

Контракты по модели Joint Contracts Tribunal (JCT) предусматривают реестр распределения рисков как приложение к договору (Risk Allocation Schedule). Самым рисковым для подрядчика традиционно считается модель EPC, для заказчика модель EPCM.

---

# Процесс управления рисками в инвестиционном проекте (2)

---

**(II) Анализ рисков:** проходит по различным критериям:

1. По уровню риска – по степени вероятности реализации риска – выделяют обычно три уровня: высокий, средний, низкий;
2. По степени негативного влияния на инвестиционный проект в случае реализации риска: значительный, средний, незначительный.

Оценку рисков можно также проводить:

Качественно (описание риска, затрагиваемые им этапы, взаимодействие с другими рисками, вероятность наступления риска и степень его влияния на инвестиционный проект);

Количественно (увеличение бюджета проекта, увеличение сроков реализации проекта);

Внешняя независимая оценка рисков.

---

# Процесс управления рисками в инвестиционном проекте (3)

---

## **(III) Принятие решения о митигации рисков:**

Означает устранение или снижение негативного влияния в случае реализации рисков.

Одними из наиболее распространённых способов является создание резервных фондов (единовременная выплата (обеспечительный платеж) или периодические платежи (гарантийные удержания).

**Варианты решений** (следующий слайд):

---

# Процесс управления рисками в инвестиционном проекте (4)

---

- A. Избежание риска** (выбор иного контрагента, отказ от реализации проекта, изменение структуры (в т.ч. договорной обвязки) проекта);
  - B. Уменьшение риска** (введение поэтапности проекта (в том числе выбор структуры «мультилот», снижение бюджета проекта, создание финансовых резервов, выбор резервного победителя закупки);
  - C. Передача риска** (передача другому участнику проекта в рамках договорной структуры. Передача риска должна **(а)** учитывать реальные возможности участника по контролю за данным риском и **(б)** премия за риск должна превышать его негативные финансовые последствия);
  - D. Распределение риска** между участниками проекта (например, солидарная ответственность подрядчиков, страхование, независимая гарантия и др. инструменты);
  - E. Принятие риска** (несение участником процесса бремени реализации риска. Участие в инвестиционном проекте всегда сопряжено с принятием каких-либо рисков. *Важно, чтобы они были просчитаны и оценены*).
-

# Процесс управления рисками в инвестиционном проекте (5)

---

## **(IV) Контроль эффективности управления рисками:**

Обеспечивается посредством внедрения системы контроля исполнения обязательств в рамках реализации инвестиционных проектов;

Не должен быть самостоятельным, навязанным процессом. Контроль необходимо интегрировать, сделать частью бизнес-процессов организации;

Важно, чтобы контроль не был процессом реагирования на проблемы – он должен включать предупреждение негативных последствий. Это наилучшее реагирование на возможность реализации того или иного риска.

Концепция предвидимого нарушения (ст. 715 ГК, ст. 719 ГК). Эффективное использование требует включения специальных механизмов в договоры, позволяющих отследить возможное нарушение обязательств до того, как оно произошло (отчетность подрядчика, календарно-сетевые графики, включающие ресурсобеспеченность и т.п.).

---



# Способы управления рисками с использованием договорных механизмов

Риск	Способ управления риском	Условие договора	Цель условия договора
Увеличение бюджета проекта	Передача риска на подрядчика	Установление твердой цены договора	Заказчик нивелирует риск, связанный с бюджетом. Но определение ВСРФ от 11.08.21 № 305-ЭС21-12827
Ошибки в проектной документации (ПД), переданной заказчиком подрядчику	Передача риска на подрядчика	Установление обязанности подрядчика проверить и подтвердить ПД	Подрядчик – профучастник и должен нести данный риск (постановление АСПО от 06.09.24 № Ф06-5581/2024 – 59 глава ГК)
Выполнение подрядчиком не предусмотренных договором работ	Предотвращение / распределение риска	Выполнение работ только после подписания допсоглашения	Допработы возможны, но по соглашению сторон
Выполнение работ по проекту неквалифицированными подрядчиками	Предотвращение риска	Согласование/номинарование субподрядчиков заказчиком	Предотвращение выполнения работы некачественно или с нарушениями
Выявление непредусмотренных ПД условий на площадке	Принятие риска заказчиком	Заказчик отвечает за условия площадки, выполняет доп. исследования	Принятие риска непредвиденных обстоятельств

# Основные принципы распределения рисков в инвестиционном проекте

---

- A. Распределение риска должно осуществляться как на уровне выбора договорной структуры (EPC / мультилот / др.), так и при формулировании условий договора;
  - B. Риск должна нести сторона, которая наилучшим образом может справиться с ним (не нужно возлагать все риски на подрядчика);
  - C. Риск нужно стремиться митигировать за счет третьего лица (страхование, гарантия) и резервов (гарантийные удержания);
  - D. Риск может быть распределен или перенесен включением платы за риск (например, с соответствующим увеличением или уменьшением цены);
  - E. При распределении рисков нужно руководствоваться интересами эффективности и реализации проекта.
-