

DOI 10.58351/2949-2041.2026.36.7.010

Малышева Елизавета Дмитриевна

Студентка 1 курса магистратуры факультета экономики и финансов,
направление менеджмент, управление проектами и программами
Российская академия народного хозяйства и государственной службы
Malysheva Elizaveta Dmitrievna

Student of the 1st year of the Master's degree at the Faculty of Economics and Finance,
direction management, project and program management
Russian Academy of National Economy and Public Administration

**УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРОЕКТОВ
ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ГОРНО-
МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОМ СЕКТОРЕ (НА ПРИМЕРЕ ПАО «СЕВЕРСТАЛЬ»)
RISK MANAGEMENT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS
IN THE MINING AND METALLURGICAL SECTOR (USING THE EXAMPLE
OF PJSC SEVERSTAL)**

Аннотация. В статье проводится анализ управления рисками проектной деятельности в горно-металлургическом секторе. В качестве объекта исследования рассматривается стратегическое предприятие ПАО «Северсталь». Главный акцент делается на реализации государственно-частного партнёрства. Изучаются проблемы развития государственно-частного партнёрства в отрасли. Именно оно рассматривается в качестве эффективного управления рисками, а также механизма привлечения внебюджетного финансирования и модернизации системы управления проектами на предприятиях. Научная новизна состоит в том, что предложена модель управления рисками проектов государственно-частного партнёрства в горно-металлургическом секторе, учитывающая текущие реалии и адаптацию к внешним воздействиям. Выводы описывают важность реализации новых мер и механизмов, сочетающих в себе возможность управлять рисковыми проектами и повышать эффективность работы предприятий изучаемой отрасли.

Abstract. The article analyzes the risk management of project activities in the mining and metallurgical sector. The strategic enterprise of PJSC Severstal is considered as an object of research. The main focus is on the implementation of public-private partnerships. The problems of public-private partnership development in the industry are being studied. It is considered as an effective risk management, as well as a mechanism for attracting extra-budgetary financing and modernizing the project management system at enterprises. The scientific novelty lies in the fact that a risk management model for public-private partnership projects in the mining and metallurgical sector is proposed, taking into account current realities and adaptation to external influences. The conclusions describe the importance of implementing new measures and mechanisms that combine the ability to manage risky projects and improve the efficiency of enterprises in the industry under study.

Ключевые слова: Проекты, риски, управление, горно-металлургический сектор, государственно-частное партнёрство.

Keywords: Projects, risks, management, mining and metallurgical sector, public-private partnership.

Актуальность темы состоит в том, что государственно-частное партнёрство (далее ГЧП) в горно-металлургической отрасли сейчас рассматривается как один из главных механизмов реализации масштабных инвестиционных проектов, которые требуют существенных финансовых вливаний, ресурсов, совместной работы бизнеса и государства. Изучаемая отрасль отличается тем, что у нее высокая капиталоемкость, длительные сроки окупаемости. Также имеется зависимость от конъюнктуры мировых сырьевых рынков и жесткие экологические требования. Все эти факторы определяют повышенный уровень рисков, сопровождающих совместные проекты [1].



Такое стратегическое предприятие, как ПАО «Северсталь» является крупнейшей компанией в горно-металлургическом секторе России. Компания на протяжении последних лет активно участвует в проектах, реализуемых в рамках государственно-частного партнерства. Бизнес-модель данного предприятия позволяет контролировать все фазы производственного процесса, начиная с добычи и переработки сырья и заканчивая выпуском металлопродукции с высокой добавленной стоимостью [2].

Как известно, в 2025 году семь проектов ПАО «Северсталь» получили статус партнера национальных проектов России. Также компания заключила соглашение о социально-экономическом партнерстве с правительством Мурманской области, предусматривающее инвестиции более 10 млрд рублей в модернизацию АО «Олкон» [6].

Анализируя систему управления рисками в ПАО «Северсталь», стоит отметить тот факт, что она строится с учетом многоуровневой структуры корпоративного управления. Так, ответственность за поддержание бесперебойной работы системы управления рисками и внутреннего контроля несет Совет директоров. Комитет по аудиту осуществляет мониторинг эффективности системы, а Комитет по безопасности и устойчивому развитию обеспечивает надлежащее функционирование системы управления рисками в сфере безопасности и устойчивого развития. С помощью риск-менеджмента реализуются сложные операционные процедуры [3, 4].

Деятельность изучаемого предприятия в сфере ГЧП выделяет ряд направлений управления рисками, адаптированных к текущим реалиям.

К первому важному направлению относится диверсификация инвестиционного портфеля и приоритизация проектов. Так как сейчас условия макроэкономической неопределенности, то «Северсталь» продолжает сохранять возможность снижения инвестиционной программы на 30-40% с помощью отсрочки наименее приоритетных проектов. Например, в 2020 году на поддержание мощностей, совершенствование промышленной безопасности, охрану труда и экологические проекты было направлено 17 млрд рублей [4, 6].

В 2023 году был утверждён Стандарт по управлению такими рисками в соответствии с рекомендациями TCFD. Оценка показала, что более половины дочерних компаний уже подвержены физическим рискам, а в долгосрочной перспективе их доля может превысить 75%. С этой целью осуществляются мероприятия по повышению устойчивости конструкций и сооружений, мониторингу состояния зданий в Арктической зоне.

Необходимо подчеркнуть, что участие в ГЧП-проектах не ограничивается производственной сферой [5]. ПАО «Северсталь» реализует масштабные программы благоустройства городов, поддержки образования, здравоохранения и спорта. В рамках действия Соглашения с правительством Мурманской области предусмотрено оснащение школьных классов, создание молодежных пространств и благоустройство общественных территорий. Такого рода инвестиции снижают социальные риски, укрепляют доверие местных сообществ к деятельности компании.

Опираясь на изучение практики ПАО «Северсталь», можно предложить предложена модель управления рисками проектов ГЧП, учитывающую отраслевую специфику и современные вызовы (рисунок 1).





Рисунок 1 – Модель управления рисками через ГЧП

Предлагаемая модель основана на системном подходе, который учитывает макроэкономическую нестабильность, регуляторные изменения, экологические требования и социальные ожидания.

Таким образом, в текущих нестабильных условиях ГЧП с точки зрения управления рисками реализации проектов считается наиболее эффективным механизмом для предприятий стратегической направленности, в частности для ПАО «Северсталь». Модель, которая была предложена, позволяет учитывать внешние факторы, такие как климат, санкции. Центральным элементом является система мониторинга и адаптации, так как она обеспечивает сбор данных о всех рисках, позволяя принимать верное решение.

В целом, для повышения эффективности управления горно-металлургическим сектором необходима модернизация. В связи с этим предлагается задействовать технологии энергоэффективности и энергосбережения, созданные путем привлечения частных средств через ГЧП

Список литературы:

1. Васильцов В. С., Сушинская А. В., Шадрина Е. В., Вячеславова В. В. Управление рисками бизнес – процессов промышленных предприятий: аналитические и прикладные аспекты // Экономика и экологический менеджмент. 2024. №1. С. 51-59.
2. Гаврилова Э.Н. Инвестиционные ресурсы горно-металлургического комплекса: особенности управления, анализ состава, структуры и источников формирования// Вестник университета. 2022. № 10. С. 185–192.
3. Годовой отчет Публичного акционерного общества «Северсталь» за 2025 год. – URL: <https://severstal.com> (дата обращения: 11.07.2026).



4. Единый отчет ПАО «Северсталь» за 2023 год. – URL: <https://severstal.com> (дата обращения: 11.07.2026).

5. Самылов П.В., Волков А.И. Государственно-частное партнерство как механизм развития государственного управления на региональном уровне // Вестник Евразийской науки, 2020 №3. 11 с.

6. «Северсталь» представила Интегрированный отчет за 2025 год. – URL: <https://severstal.com/rus/media/archive/severstal-predstavila-integrirovanny-otchet-za-2025-god/> (дата обращения: 11.07.2026)

