

DOI 10.58351/2949-2041.2026.38.9.003

Малышева Елизавета Дмитриевна

Студентка 2 курса магистратуры, Факультет экономики и финансов
Российская академия народного хозяйства и государственной службы
Malysheva Elizaveta Dmitrievna

**УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ГЧП-ПРОЕКТАХ
ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО СЕКТОРА АНАЛИЗ ПРАКТИКИ
И МОДЕЛЬ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ПАО «СЕВЕРСТАЛЬ»)
RISK MANAGEMENT IN PPP PROJECTS IN THE MINING
AND METALLURGICAL SECTOR AND PRACTICE ANALYSIS
AND DISTRIBUTION MODEL (USING PJSC SEVERSTAL AS AN EXAMPLE)**

Аннотация. В работе подробно анализируется специфика управления рисками в проектах на основе государственно-частного партнёрства. Особое внимание уделено горно-металлургической отрасли. В основной части статьи проводится анализ практики и модели распределения в компании ПАО «Северсталь». Данное предприятие является объектом исследования, так как рассматривается практика модели «квази-ГЧП», в которой риски распределены асимметрично. Целью работы выступает анализ управления рисками в проектах «Северстали» и разработка схемы оптимального распределения рисков. Результаты статьи описывают выводы о важности заключения долгосрочного концессионного соглашения или соглашения о ГЧП по экологическим объектам, а также возможность расширения мер государственной поддержки.

Abstract. The paper provides a detailed analysis of the specifics of risk management in projects based on public-private partnerships. Special attention is paid to the mining and metallurgical industry. The main part of the article analyzes the practices and distribution models used by PJSC Severstal. This company is the subject of the study, as it examines the practice of the “quasi-PPP” model, in which risks are distributed asymmetrically. The aim of the work is to analyze risk management in Severstal’s projects and to develop a scheme for the optimal distribution of risks. The results of the article describe the conclusions about the importance of concluding a long-term concession agreement or a PPP agreement for environmental facilities, as well as the possibility of expanding government support measures.

Ключевые слова: Риски, ГЧП-проекты, управление, модель, горно-металлургическая отрасль, ПАО «Северсталь».

Keywords: Risks, PPP projects, management, model, mining and metallurgical industry, PJSC Severstal.

Актуальность исследования подтверждена тем, что в настоящих условиях экономического развития государственно-частное партнерство (далее ГЧП) рассматривается реально работающим механизмом для решения масштабных общественно значимых задач. Такая тенденция проявляется больше всего в экологическом аспекте, так как объединение ресурсов и компетенций государства, крупного бизнеса становится практически единственным способом в достижении целей национальных проектов. В части реализации такое взаимодействие с участием государства можно назвать классическим ГЧП.

Одной из крупнейших компаний горно-металлургической отрасли выступает ПАО «Северсталь». Именно ее кейс является показательным в рамках темы исследования [4]. Это объяснимо тем, что с 2018 года по 2024 «Северсталь» направила порядка 47,5 млрд. руб. собственных средств на реализацию мероприятий федерального проекта «Чистый воздух». Также, согласно официальным источникам, затраты на реализацию природоохранных мероприятий в 2024 году составили 10,3 млрд руб. В 2025 году для достижения цели по климату к 2030 году «Северсталь» было запланировано инвестировать 57,9 млрд рублей на



строительство комплекса по производству железорудных окатышей [5]. Так как компания ПАО «Северсталь» относится к категории вертикально-интегрированных холдингов, то главным производственным звеном является основной офис компании. В качестве такого выступает Череповецкий металлургический комбинат, вокруг него сосредоточены основные экологические вызовы и инвестиционные решения.

Сам экологический проект «Чистый воздух» имеет свою специфику. В первую очередь, он призван выполнять требования Указа Президента и национального проекта «Экология». Достижение цели предусмотрено реализовать комплексные планы мероприятий по снижению выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух в крупных промышленных центрах, включая города Братск, Красноярск, Липецк, Магнитогорск, Медногорск, Нижний Тагил, Новокузнецк, Норильск, Омск, Челябинск, Череповец и Чита, с учетом сводных расчетов выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух [1].

Взаимодействие с государственными органами в рамках реализации проекта компанией ПАО «Северсталь» выстроено довольно плотно. За время выполнения мероприятий компания прошла семь проверок со стороны контролирующих структур, включая итоговую проверку Росприроднадзора. На предприятии установлены 17 систем автоматического контроля выбросов (САКВ), которые в режиме реального времени передают данные в надзорные органы.

Несмотря на масштабность реализации указанного проекта, имеют место риски, которые сопровождают такого рода крупные природоохранные проекты в горно-металлургической отрасли. Условно их можно разделить на несколько крупных блоков [3].

В первую очередь выделяются технологические риски, так как они являются, пожалуй, самыми материальными. Внедрение наилучших доступных технологий в горной металлургии – это сложная и глубокая модернизация производственных цепочек, зачастую требующая остановки мощностей.

Примером технологических рисков является остановка трех агломерационных машин в 2024 году, которая привела к снижению объема производства агломерата на 50%. Эта ситуация стала серьезным испытанием для производственной логистики.

Стоит обозначить, что «Северсталь» реализует такие масштабные проекты, как строительство котлоагрегата №11 за 2,9 млрд рублей для утилизации доменного и коксового газа, а также осуществляет реконструкцию пяти электрофильтров в агломерационном цехе №3. Но главная опасность состоит в том, что возможен риск неопределенности. То есть, новые технологии могут не дать запланированного эффекта или, что еще хуже, потребовать незапланированных дополнительных вложений на этапе эксплуатации [1, 5].

Далее в отдельную группу выделяются финансовые риски. Как известно, общий бюджет компании в рамках ФП «Чистый воздух» составил 47,5 млрд. руб. При этом в 2024 году затраты на природоохранные мероприятия выросли на 69%, составив объем 10,3 млрд. руб. Из них 42% средств были направлены именно на охрану атмосферного воздуха в Череповце. Проблема усложняется волатильностью цен на металлы. Так, например, в первой половине 2024 года чистая прибыль «Северстали» снизилась на 21%. Такая ситуация приводит к тому, что капиталоемкие инвестиции становятся более чувствительны для бюджета компании.

Еще одна группа рисков связана с изменениями в законодательстве. Сейчас ведется эксперимент по квотированию выбросов в 12 городах, в число которых входит и Череповец. Он закончится 31 декабря 2026 года, и пока еще неизвестно какие именно правила и нормы вступят в силу. Как отмечают специалисты, за не достижение установленных квот предприятия, возможно наступление ответственности в виде штрафов.

Экологические риски сводятся к следующему. Несмотря на то что валовые выбросы удалось снизить на 30,7%, в Череповце все еще фиксируют превышения предельно допустимых концентраций по бензапирену, сероводороду и оксиду углерода. В результате этого расходятся формальные показатели и реальное восприятие качества воздуха жителями.



Риски партнерства предполагают то, что все бюрократические процедуры сопровождаются длительным согласованием с Росприроднадзором. Это говорит о том, что схема взаимодействия достаточно сложная, и в ней принимают участие мэрия, департамент природных ресурсов субъекта и федеральные органы власти [2].

Исходя из сказанного, предлагается модель оптимального распределения рисков между партнерами (рисунок 1).



Рисунок 1 – Модель оптимального распределения рисков в ГЧП-проектах

Главное правило предлагаемой модели ГЧП состоит в том, что риск передается той стороне, которая может им управлять наилучшим образом. Итак, применительно в компании ПАО «Северсталь» необходимо продолжать внедрение САКВ, развивать систему общественного мониторинга, внедрять экологические проекты в долгосрочную стратегию. А также важно инициировать заключение концессионного соглашения по экологическим объектам для формализации распределения рисков. Что касается рекомендаций для органов государственной власти, то здесь необходимо применять налоговые льготы для предприятий, досрочно выполняющих экологические требования, обеспечивать стабильность нормативной базы на период реализации долгосрочных проектов, создать единую государственную платформу для сбора и анализа данных со САКВ всех предприятий и расширить механизмы государственной поддержки.

Таким образом, определено, что участие предприятия ПАО «Северсталь» в федеральном проекте «Чистый воздух» является одним из самых масштабных примеров взаимодействия крупного промышленного бизнеса с государством в области экологии через ГЧП. Для наиболее эффективного взаимодействия предложена модель распределения рисков, которая предполагает, что риск должен закрепляться за той стороной, которая способна управлять им с наименьшими издержками.

Список литературы:

1. Догаткин Е. С., Соколов Е. П., Васильцов В. С. Механизмы стимулирования инновационной деятельности на промышленном предприятии в условиях цифровой трансформации (на примере ПАО «Северсталь», АО «Апатит» / группа «ФосАгро» и ПАО «Русал») // Прикладные экономические исследования. – 2026. – № 7. – С. 196–205.
2. Кочаров М. А. Интегральная модель выбора инвестиционной привлекательности компании – апробация на примере металлургической отрасли // Индустриальная экономика. – 2026. – № 7. – С. 184–194
3. Литвинов И. А., Харитонова Е.Н. Обзор «лучших практик» формирования комплексной системы управленческого учета экологической деятельности металлургических компаний // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № 6. 15 с.
4. Николаева Е. В., Плетнев Д. А., Мирвахеди С. Практика оценки транзакционных издержек: кейс ПАО «СЕВЕРСТАЛЬ» // Вестник ЧелГУ. 2020. №6 (440). С. 204-211.
5. «Северсталь» представила Интегрированный отчет за 2025 год. – URL: <https://severstal.com/rus/media/archive/severstal-predstavila-integrirovannyi-otchet-za-2025-god/> (дата обращения: 27.08.2026)

