



А. А. НИСТАРОВА

доцент кафедры социально-гуманитарных дисциплин и истории права Университета Правительства Москвы, кандидат философских наук

УДК 005.3

A. A. NISTAROVA

Associate Professor with the Chair of Social and Humanitarian Disciplines and History of Law of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, PhD in Philosophy

Мегаамбиции или мегариски: уроки ответственности и работа над ошибками

Mega-Ambitions or Mega-Risks: Lessons on Responsibility and Error Analysis

Современный темп жизни стал одной из причин серьезных трансформаций сознания человека. Перемены вынуждают руководителей использовать целый ряд уловок, которые упрощают и ускоряют процесс принятия решений, касающихся реализации мегапроектов, но решения не всегда удачны. В своей книге «Мегапроекты и риски: Анатомия амбиций» Бент Фливбьорг с соавторами предлагает пошаговую инструкцию для «работы над ошибками» по планируемым проектам, призывает к повышению ответственности всех участников демократического процесса принятия решений и к снижению рисков в «обществе риска».

Modern pace of life is leading to an increasingly drastic development into the mind of a human being as well as to his way of thinking on ambient reality. It exerts its power over using a range of “loopholes” to simplify and expedite the decision-making on the projects. In their book “Megaprojects and Risk: An Anatomy of Ambition”, Bent Flyvbjerg and co-authors provide step-by-step guidance on the future projects’ “error analysis.” They call for greater responsibility of every person involved into democratic decision-making process and ask for risk mitigation in the “risk society.”



Ключевые слова: мегапроект, экологический аудит, риск-менеджмент.

Key words: megaproject, environmental audit, risk management.

Для цитирования: Нистарова А. А. Мегаамбиции или мегариски: уроки ответственности и работа над ошибками // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 4. С. 61–64.

For citation: Nistarova A. A. Mega-Ambitions or Mega-Risks: Lessons on Responsibility and Error Analysis. *MGUU Herald*, 2020, no. 4, pp. 61-64. (In Russ.).

Конец XX и начало XXI в. ознаменовались коренными изменениями в укладе жизни обывателей благодаря многократному увеличению ранее привычных для человечества скоростей глобализации. Ускорение было обусловлено научно-технической революцией в транспортной и цифровой сферах. Стремительность глобализационных процессов обострила взаимозависимость разных частей мира, трансформировала восприятие пространства и времени, как бы сократив расстояние между телами и изменив однонаправленность времени от прошлого к будущему.

Мегапроекты современности стали своего рода попыткой преодоления закостенелости типичных представлений о времени и пространстве, воплощением «независимости» от пространства и времени. Они далеко не всегда доступны физическому восприятию и могут существовать, например, в сфере политики (проведение полномасштабной президентской кампании, формирование единой Европы под воздействием процессов европейской интеграции). Они могут находить выражение в сфере безопасности (обеспечение экологической безопасности на новом «Шелковом пути», развитие инфраструктуры безопасности городской среды). Век цифровых технологий способствовал появлению подобных проектов еще и в виртуальной реальности (построение архитектуры безопасности критической информационной инфраструктуры, создание эффективной системы кибербезопасности мобильных ИТ-сервисов государственных организаций). Те современные мегапроекты, которые сохранили свое физическое воплощение, увеличились в количестве и себестоимости и стали катализаторами глобальных изменений в модели мирового менеджмента. Зачастую они ассоциируются с экономическим ростом и эффективным управлением.

В своей книге «Мегапроекты и риски: Анатомия амбиций» Бент Фливиборг с соавторами обсуждает противоречивые сведения, порождаемые реализацией крупнейших проектов нашего времени. На примере свы-

ше десятка воплощенных в жизнь и планируемых проектов он акцентирует внимание на особенностях и недостатках экспертизы и процесса принятия решений. Эти изъяны и нюансы на практике приводят к существенным проблемам. В результате профессор Фливиборг и соавторы формулируют «парадокс мегапроектов».

По мнению авторов, принципиальное значение имеет не только и не столько «анатомия» каждого из рассмотренных ими мегапроектов, но отсутствие прозрачности, участия граждан в принятии решений – так называемый дефицит демократии. На протяжении многих веков выдающиеся мыслители подчеркивали значимость человека в формировании политического устройства, называя его *homo politicus*. От участия личности зависят как глубина демократических преобразований в обществе, так и успех политических и административных решений.

В результате своего исследования Б. Фливиборг и соавторы приходят к выводу: неудовлетворенность мегапроектом со стороны гражданского общества тем выше, чем больше дистанцировано общество от непосредственного принятия решения. Неравенство в доступе к процессу принятия решений в итоге негативно сказывается на перераспределении рисков и уровне ответственности. Оно не дает возможности представителям гражданского общества (информированным и активным гражданам) идентифицировать себя в рамках мегапроекта.

В гносеологическом представлении первые предпосылки значимости коллегиального и совещательного подходов, равно как и потребность устранить субъективизм, проявились еще в античности в рамках элейской школы. Так, в ходе бесед философы противопоставляли «эпистемы» (подлинное знание) «доксам» (общепринятому мнению). В наши дни в практике местного самоуправления и на муниципальном уровне мнение представителей профессионального сообщества (политиков, управленцев, ученых, бизнесменов, НПО, СМИ и др.) подобным образом противопоставляется мнению

представителей гражданского общества. Синтез мнений двух сторон позволяет найти универсальное и приемлемое для всех решение. Аналогичный опыт авторы рекомендуют перенять и использовать в управлении крупнейшими мегапроектами.

Второй значимой проблемой в мегапроектах, согласно рассуждениям авторов, является неизбежность излишних расходов. Они изучили достаточное количество транспортных и иных проектов, сопоставили прогнозируемую и реальную стоимость и выявили тенденцию, наблюдаемую во всех крупных проектах, – существенную (от 25 до 1 900%) недооценку затрат в ходе предварительной оценки проекта. Однако больше всего авторов поразила преднамеренная и неизбежная природа такого явления: стратегическое искажение данных в целях получения одобрения для запуска проекта. В качестве одной из мер по улучшению сложившейся ситуации предлагается модернизировать процедуры финансовой оценки и ввести организационные мероприятия по контролю затрат, включив в них уголовное наказание за повторяющиеся или намеренные ошибки в подсчетах.

Третьей проблемой, затрагивающей жизнеспособность мегапроекта, по мнению авторов, является прогнозирование спроса. Здесь избежать ошибок также весьма затруднительно. Оценочные рамки предполагаемого спроса на железнодорожные и автомобильные мегапроекты варьируют в среднем в диапазоне от 20 до 65%, зачастую не в пользу проекта. По результатам диагностики причин авторы книги выделяют семь позиций, повышающих степень неопределенности прогнозов. Среди них особое место занимают несовершенство системы моделирования, противодействующее способности предвидеть потерю доли рынка; резкое изменение экзогенных факторов (в социальной и политической сферах); невыполнение обещаний в отношении политических действий.

Своеобразным «врагом» фактической жизнеспособности мегапроекта по отношению к прогнозируемой авторы считают «сверхоп-

i

” Во всем мире наблюдается резкое увеличение размаха, частоты и географического распространения мегапроектов, т. е. инфраструктурных проектов на многие миллиарды долларов.

Задача состоит в сокращении риска для правительств, налогоплательщиков и частных инвесторов, которых ведут по пути – как часто оказывается, ложному – повторяющегося вложения миллиардов долларов в неосуществимые проекты.

Флиvbьорг Б., Брузелиус Н., Ротенгаттер В. Мегапроекты и риски: Анатомия амбиций: пер. с англ. М.: Альпина Паблицер, 2020. 288 с.

тимизм на этапах планирования». По их мнению, он представляет серьезную угрозу для эффективного использования государственных фондов. Ответственные лица, узнай они заранее об этой угрозе, вполне вероятно, или вообще отказались бы от реализации проекта, или трансформировали бы его в кардинально другую форму. В результате исследования ряда проектов, проведенного Всемирным банком, было выявлено, что «сверхоптимизм» является скорее правилом, чем исключением. Основная проблема состоит в том, что препятствия к оптимистическим оценкам оказываются незначительными, если сравнивать их с силой стимулов представлять проекты таким образом, чтобы выделенные на проект деньги не достались другим участникам конкурса. В качестве превентивной меры авторы предлагают повесить ответственность сторон, вовлеченных в разработку и реализацию проекта.

Среди прочих моментов как отдельную проблемную область Б. Флиvbьорг и его коллеги затрагивают «практику обмана» в мегапроектах и пытаются «докопаться до истины» в поиске мотивов, которыми руководствуются аналитики. Так, некоторые планировщики признавались в намеренных занижении стоимости и завышении объема финансовой поддержки проекта, чтобы удовлетворить интересы местных выборных чиновников. Другие обвиняли руководство в принуждении их к фальсификации данных так, чтобы они соответствовали стандартам для запуска проекта. Такая откровенность причастных к мегапроектам лиц – безусловно, явление весьма редкое. Как показывает исследование, практика

осознанного формирования лжесведений серьезно затрудняет и диагностику реальной востребованности проекта.

Еще одним важным вопросом в рамках расчета рисков мегапроекта авторы называют необходимость проводить экологический аудит для корректной оценки воздействия будущего проекта на окружающую среду. Точность анализа оценочного экологического влияния для большей части рассмотренных мегапроектов не превысила 44%, что доказывает необходимость экологической адаптации проектов к нуждам заинтересованных лиц. В качестве существенных недостатков выявлены, во-первых, безразличие властных структур, общественности и разработчиков к проблеме, а во-вторых, отсутствие обязательных организационных требований к проведению аудита. Чтобы решить эти проблемы, авторы предлагают ввести четко установленные критерии и сроки оценки, указывать ее масштабы и надежность, гарантированную общественным мониторингом.

На мировую сцену в качестве субъектов, реализующих мегапроекты, выходят глобальные города. Москва не является исключением

Что касается опасных последствий в целом, промоутеры неизменно демонстрируют уверенность в неумолимом экономическом росте вследствие реализации того или иного мегапроекта. Такого рода оптимизм все чаще вызывает серьезные подозрения в неблагонадежности заверений со стороны заинтересованных лиц. Они подтверждаются практикой реализованных проектов. Главным образом четко определяется связь между интересом различных кругов к инвестициям в инфраструктуру и стоимостью ренты, которую вкладчики получают после запуска проекта.

Не оставляют авторы без внимания и важность анализа рисков. Как правило, диапазон его чувствительности варьирует в пределах $\pm 10\text{--}20\%$, что отнюдь не является

отражением «добросовестной практики». Необходимо получать адекватную информацию о рисках с опорой на полный анализ всех параметров проекта и с учетом в том числе и неблагоприятных последствий.

В условиях дефицита рабочих мест мегапроекты нередко дают привлекательную перспективу, например, в решении проблемы сокращения безработицы. Они также повышают национальный престиж государств, причастных к реализации проектов.

Принцип историзма, использованный в исследовании значимых мегапроектов, позволяет понять, что масштаб проекта чаще всего не коррелирует с уровнем компетентности управления этим проектом. Таким образом, не только сами инфраструктурные мегапроекты нуждаются в грамотном риск-менеджменте – нужно создавать механизмы координации управленческих решений и консолидации ресурсов. Авторы предлагают конкретные шаги, направленные как на снижение рисков, так и на оптимизацию общих усилий при разработке проекта.

В последние годы на мировую сцену в качестве субъектов, реализующих мегапроекты, выходят глобальные города. Москва не является исключением. Столичный мегаполис активно вовлечен в процесс создания новейших проектов, не только конкурентоспособных на международном рынке, но и задающих высокую планку для других крупных городов. Выход мегапроектов на субрегиональный уровень является примером их «ситивизации» (от англ. city – «город»), а соответственно, будет требовать новых подходов к управлению.

«Мегапроекты и риски: Анатомия амбиций» – серьезная, но интересная книга, рекомендованная к прочтению каждому управленцу. В ней представлены варианты решения проблем, связанных с мегапроектами, и предложены уникальные наработки. Их грамотное использование в управленческой деятельности будет способствовать устойчивому развитию, позволит компетентно выявлять вероятные точки роста и учитывать возможные риски.