

Сутність, види ризиків державно-приватного партнерства і підходи до мінімізації їх наслідків

Брайловський І. А.¹

Опубліковано	Секція	УДК
26.01.2026	Економіка	336.1:334.012.64

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18487118>

Анотація. Дослідження присвячене аналізу проблематики ризиків у сфері державно-приватного партнерства (ДПП) з урахуванням сучасних підходів до їх класифікації та системного управління. В умовах економічної нестабільності, обмеженості бюджетних ресурсів та необхідності підвищення ефективності інвестиційних проектів, модель ДПП набуває особливої актуальності як інструмент реалізації стратегічних цілей розвитку країни. Однак, реалізація таких проектів супроводжується широким спектром ризиків, що виникають на всіх етапах їхньої життєдіяльності – від підготовки та проектування до експлуатації та завершення. Недостатня дослідженість механізмів і підходів до управління ризиками у вітчизняній науковій літературі обумовлює необхідність їх детального аналізу та розробки системи класифікації і управління.

У роботі розглядаються теоретичні основи ризиків у проектах ДПП, класифікація та моделі їхнього управління відповідно до міжнародних стандартів. Враховуючи сучасний стан системи управління ризиками в Україні, визначаються основні проблеми, зокрема недостатній рівень нормативно-правового забезпечення, низька компетентність фахівців, політична і економічна невизначеність, що ускладнює процес передбачення та мінімізації ризиків у проектах ДПП.

Особлива увага приділяється практичним аспектам виявлення, оцінки, пріоритезації та реагування на ризики. Розроблено рекомендації щодо формування системи управління ризиками, яка передбачає створення ризик-реєстрів, застосування автоматизованих інструментів моніторингу та аналізу, а також залучення всіх зацікавлених сторін у процес управління.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, ризики, управління ризиками, оцінка ризиків, пріоритезація ризиків.

The essence, types of risks of public-private partnership and approaches to minimizing their consequences

Abstract. This research is focused on analysing the issues related to risks in the field of Public-Private Partnerships (PPPs), considering modern approaches to their classification and systematic management. Given the current economic instability, limited budgetary resources, and the need to enhance the efficiency of investment projects, the PPP model is gaining particular relevance as a tool for implementing strategic development goals. However, the implementation of such projects is accompanied by a wide range of risks that arise at all stages

¹ Приватний заклад вищої освіти "Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика" професор кафедри менеджменту та фінансів, доктор економічних наук

of their lifecycle – from preparation and design to operation and completion. The insufficient exploration of risk management mechanisms and approaches within domestic academic literature necessitates a detailed analysis and development of a comprehensive risk classification and management system.

The study covers the theoretical foundations of risks in PPP projects, their classification, and management models aligned with international standards. Taking into account the current state of risk management systems in Ukraine, the research identifies key problems such as the lack of standardized regulations and methodologies, low professional competency levels, and political and economic uncertainty, which complicate risk forecasting and mitigation in PPP projects.

Special attention is given to practical aspects of risk identification, assessment, prioritization, and response strategies. Recommendations are provided for developing a comprehensive risk management system, which includes creating risk registers, utilizing automated monitoring and analysis tools, and involving all stakeholders in the risk management process.

Keywords: public-private partnership, risks, risk management, risk assessment, risk prioritization.

Вступ

Актуальність проблеми. Актуальність дослідження проблематики ризиків у сфері державно-приватного партнерства (ДПП) зумовлюється зростаючим інтересом до залучення приватного сектора у реалізацію інфраструктурних та соціальних проектів, що фінансуються або підтримуються державою. У сучасних умовах економічної нестабільності, нестійкості бюджетних ресурсів та необхідності підвищення ефективності використання державних інвестицій, модель ДПП стає важливим інструментом реалізації стратегічних цілей розвитку країни.

Разом з тим, реалізація проектів ДПП пов'язана з широким спектром ризиків, що виникають на всіх етапах їхньої життєдіяльності — від підготовки та проектування до експлуатації та завершення. Недостатній рівень розробленості механізмів і підходів до управління цими ризиками у вітчизняній науковій літературі обумовлює необхідність детального аналізу та розробки системи їх класифікації і управління. Особливої уваги заслуговують питання ідентифікації, оцінювання та розподілу ризиків між учасниками партнерства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У міжнародній науковій літературі проблематика ризиків у співпраці держави і бізнесу, зокрема в межах реалізації проектів ДПП, досліджується досить активно. Водночас у вітчизняній науковій сфері ці питання залишаються недостатньо систематизованими та глибоко опрацьованими.

За останні роки у сфері досліджень українських учених значна увага приділяється питанням управління ризиками у проектах державно-приватного партнерства. Так, у роботах Є. Черевикова і Т. Єрофеевої [6], досліджено особливості ризик-менеджменту у контексті державно-приватних ініціатив, наголошуючи на важливості розподілу ризиків між учасниками для підвищення ефективності реалізації проектів. У праці Л. Козак і А. Ніжнік [3] аналізуються сучасні методичні підходи до аналізу ризиків у ДПП, зосереджуючись на стратегіях зменшення ризику проектів. Автори підкреслюють важливість врахування ризикових факторів у процесі планування та реалізації проектів ДПП.

Різноманітні категорії ризиків і підходи до їх оцінювання представлені в праці, присвяченій управлінню ризиками в умовах ДПП [2]. Тут ризики поділяються на проектні та партнерські, зокрема технічні, фінансові, регуляторні та політичні, а також ризики репутації та поведінки, що вимагають застосування як кількісних, так і якісних методів аналізу для оптимального прийняття рішень.

Отже, недостатній рівень дослідженості проблем ризиків у державно-приватному партнерстві зумовлюється як відносною новизною інституту ДПП для національної економіки, так і складністю його правового, фінансового та інституційного забезпечення. Крім того, на формування ризикового середовища істотно впливають макроекономічна нестабільність, фінансово-економічні кризи, недосконалість нормативно-правової бази та обмежений досвід реалізації масштабних партнерських проєктів в Україні.

У зв'язку з цим зростає потреба у поглибленому теоретичному аналізі природи ризиків у державно-приватному партнерстві, визначенні їх основних видів, джерел виникнення та механізмів розподілу між державою і бізнесом, що й зумовлює актуальність даного дослідження.

Мета статті полягає у визначенні сутності ризиків у контексті ДПП, аналізі сучасних підходів до їх класифікації та управління, а також у формулюванні рекомендацій щодо оптимального розподілу ризиків між учасниками проєктів.

Результати

Розглядаючи теоретичні аспекти ризиків державно-приватного партнерства, не можна не зупинитися на трактуванні терміну «ризик» зарубіжними дослідниками, які накопичили значний досвід у зазначеній сфері: «...імовірність подій, які при своєму настанні, можуть привести до того, що фактичні обставини проєкту відрізняються від тих, які передбачалися при прогнозуванні його корисності і витрат» [7, с. 1-2].

Термін «ризик» у якості абстрактної категорії розуміється як непередбачувані варіації в значенні. Він включає в себе можливість виникнення як несподівано високих, так і несподівано поганих результатів. На основі цього можна сформулювати власне визначення ризику у державно-приватному партнерстві – ризик проєкту ДПП є непередбачуваною зміною загального результату проєкту, при цьому приймаються до уваги не тільки результати безпосередньо проєкту ДПП, але й результати, одержувані суспільством, урядом та іншими зацікавленими сторонами. Ризик зацікавлених сторін в проєкті є непередбачуваною зміною у значенні інтересів зацікавлених сторін у проєкті [1, с.7-11].

У рамках загального розуміння ризику, можна визначити специфічні ризики державно-приватного партнерства, наприклад, ризик попиту – непередбачувана варіація в значенні попиту в рамках проєкту, яка є результатом непередбачуваної варіації в загально-ринковому попиті; ризик будівництва – непередбачувана варіація в значенні, яка є результатом непередбачуваної варіації у витратах на будівництво тощо. Таким чином, ми використовуємо поняття ризик, як таке, що відноситься як до загальних ризиків проєкту, так і до компонентів специфічних ризиків.

Існує декілька підходів до визначення ризиків ДПП. Майже всі автори концентрують увагу не на визначенні сутності ризику ДПП як такого, а на визначенні переліку ризиків, які вважаються найбільш вагомими. Не можна не погодитися з точкою зору М. Сміт, який пропонує наступний перелік ризиків ДПП [5, с.11-12]:

- фінансовий ризик;
- операційний ризик;
- політичний ризик;
- ризик недофінансування;
- ризик недотримання термінів виконання;
- ризик неефективності експлуатації і технічного утримання;
- ризик розірвання контракту;
- ризик недоотримання доходів;
- ризик незавершеності будівництва;
- ризик неготовності об'єктів до експлуатації (ризик відсутності пропозиції);

- ризик відсутності або падіння попиту.
- Цікавим також, з нашої точки зору, є наступний перелік ризиків ДПП [4, с. 54-55]:
- експлуатаційний ризик;
- ризики прийому;
- приховані перешкоди;
- ризики будівництва;
- ризики, пов'язані зі станом землі;
- ризики, пов'язані з наданням земель;
- помилки проектування;
- валютні ризики й ризик інфляції;
- ризики зміни законодавства;
- політичні ризики;
- ризик страйків у зв'язку з уведенням плати за послуги.

Міжнародне рейтингове агентство «Standard & Poor's» [9], при аналізі ризиків проектів ДПП виділяє наступні ризики:

- проектні ризики;
- урядові ризики;
- інституційні ризики;
- форс-мажорні ризики;
- можливість отримання додаткових гарантій (Credit enhancement).

При цьому кожен проект оцінюється з точки зору наявності і ступеня кожного з представлених п'яти ризиків. Відзначимо, що даний підхід використовується компанією і при аналізі ризиків проектів в країнах СНД, хоча в українських умовах можливість отримання додаткових гарантій (пункт № 5) викликає серйозні сумніви. Отже, пряме перенесення міжнародного досвіду може привести до майже стовідсоткового зниження кредитних рейтингів українських проектів приватно-державного партнерства, що, природно, негативно позначиться на можливостях залучення додаткового фінансування й підвищить вартість проектів.

Отже, можна зазначити, що класифікація ризиків – ключовий елемент системи управління ризиками, що дозволяє систематизувати та аналізувати потенційні загрози. За міжнародним стандартом ISO 31000 [8], ризики поділяють на кілька груп:

1. Структурні ризики — пов'язані з внутрішньою організацією проекту, його структурою та управлінськими процесами.
2. Фінансові ризики — що виникають у процесі фінансування, включаючи кредитні, валютні, процентні ризики.
3. Юридичні ризики — пов'язані з правовим полем, законодавчими змінами, контрактними відносинами.
4. Технічні ризики — пов'язані з технологічною складовою, якістю матеріалів, обладнання.
5. Екологічні ризики — що виникають у зв'язку з впливом проекту на навколишнє середовище.
6. Соціальні ризики — пов'язані з громадськими відносинами, суспільною підтримкою або протестами.

В українській практиці особливе значення має класифікація ризиків, що враховує специфіку законодавства, економічних умов і особливостей реалізації державно-приватних проектів.

Оцінюючи наведені підходи до «виокремлення» ризиків, можна зробити висновок, що по суті дані підходи намагаються угрупувати ризики, класифікувати їх, але «класифікації» виглядають безсистемними – в них відсутні чітко визначені критерії угруповання ризиків; ризики переважають як за ознаками джерел інвестування,

організаційних принципів, ступеня завершеності (або незавершеності) проекту тощо. Отже наведені підходи до аналізу ризиків, з нашої точки зору, не є прийнятними як для ризиків державно-приватного партнерства в українській національній економіці, так і для ризиків ДПП в економіках інших країн світу. У даному підрозділі ми спробуємо дати загальну характеристику ризиків як таких, без виділення критеріїв їх класифікації (що буде об'єктом дослідження у наступному підрозділі).

Використовуючи для реалізації будь-якого проекту існуючі у нього в наявності ресурси, кожна сторона враховує можливість існування певних ризиків, пов'язаних з проектною діяльністю. Однією з переваг реалізації інвестиційних проектів на принципах ДПП є зниження ризиків для всіх учасників партнерства. Проте цього можливо досягти тільки за допомогою реалізації двох основних принципів розподілу ризиків:

- по-перше, кількість ризиків, прийнятих на себе партнером, повинна бути пропорційна вигоді, яку він може отримати з проекту;
- по-друге, ризики повинні бути передані тій стороні, яка може покрити їх з найменшими витратами. При цьому держава також повинна брати на себе певну частку відповідальності за можливі ризики й сприяти їх пом'якшенню для приватного сектора на основі взаємної підтримки.

З нашої точки зору, на практиці, більшість невдач при реалізації проектів державно-приватного партнерства пов'язана з недотриманням цих принципів, унаслідок чого, в умовах відсутності або недотримання сторонами домовленостей про розподіл можливих ризиків, кожен учасник проекту ДПП намагається перекласти відповідальність за ризики на свого партнера. Безумовно, серйозні труднощі також виникають з розрахунками ризиків, особливо в країнах з перехідною економікою, де показники економічного зростання, як правило, менш передбачені, що значно ускладнює процедури прогнозування.

Вважаємо, що керівний принцип розподілу ризиків проекту полягає в тому, що ризики повинні бути покладені на того партнера, який в змозі найкраще керувати ними. Такий оптимальний розподіл знижує окремі премії за ризик і загальну вартість проекту, через те приватний учасник змушений управляти проектом таким чином, щоб зробити це за найнижчою ціною.

У рамках цієї політики уряд повинен чинити так, щоб не передавати усі ризики проекту приватному сектору, оскільки порушення передавання ризику буде генерувати значну премію за ризик і, таким чином, збільшувати витрати на проект у цілому. Кращою є більш гнучка позиція уряду, яка визначає межі прийняття ризику з боку держави в кожному проекті державно-приватного партнерства.

Слід зазначити, що навіть проекти однакової природи (наприклад, концесії) різні, і, таким чином, ретельний аналіз чинників, які впливають на ризик (корупція, нераціональне витрачання інвестиційних коштів, кількість приватних партнерів, низький рівень менеджменту проектів тощо), повинен здійснюватися для кожного проекту. Остаточна позиція щодо розподілу ризиків у конкретному проекті (яка не обов'язково відображає імовірність кращих позицій уряду) залежить від характеристик конкретного аналізованого проекту.

Варто враховувати також те, що в залежності від характеру конкретного проекту ДПП, існують спеціальні питання, які стосуються припинення відносин, повноважень і зобов'язань априорі. Так, характер проекту може формувати, наприклад, вимоги до землі, на якій розташована інфраструктура – земля залишається в державній власності і передана в лізинг приватній особі на умовах, які дозволяють уряду як припинити договір ДПП, так і відновити його на іншій основі.

Незалежно від структури проекту або умов договору уряд не може передати приватному партнеру в кінцевому рахунку відповідальність і підзвітність перед громадськістю за надання послуг, які той юридично зобов'язаний поставляти, або які він

зобов'язався надавати громадськості. Уряд може впоратися з цією проблемою декількома шляхами. Він може надавати послуги безпосередньо населенню, укладати контракти тільки для надання посередницьких послуг (наприклад, надання послуг водопостачання з метою забезпечення чистою водою населення). Крім того, уряд може укласти контракт з приватним партнером для надання послуг безпосередньо населенню від імені уряду і контролювати виконання цих послуг (наприклад, експлуатація платних доріг).

Характер механізму оплати, за допомогою якого уряд або інші сторони контролює якість цих послуг, має вирішальне значення в розподілі фінансових зобов'язань з надання послуг приватним партнером. У тому випадку, якщо послуги неякісні, уряду слід передбачити в механізмі штрафні санкції та інші засоби впливу і стимули для підтримки рівня продуктивності з боку приватного партнера.

При розгляді ризиків і переговорів стосовно позицій сторін щодо розподілу ризиків, на нашу думку, для уряду украї важливо зрозуміти фактори ризику, які надають переваги приватному партнеру. Спробуємо виділити фактори, які впливають на фінансування в умовах ризиків приватної сторони, і питання, які становлять інтерес для приватної сторони при укладанні договорів ДПП з урядом. У даному дослідженні, під терміном «приватна сторона» розумітимемо термін, який використовується для опису організації приватного сектора, з якою укладаються контракти ДПП. Це може бути контрагент "спеціального призначення", створений спеціально для цілей проекту. Приватна сторона не обмежується цією формою, вона може бути представлена рядом структур, включаючи існуючі компанії, спільні підприємства або довірчі структури. В якості приватної сторони може виступати ряд приватних осіб (консорціум), який буде домагатися, щоб його інтереси були представлені певною приватною організацією. Уряду необхідно оцінити інтереси кожної з цих груп при проведенні переговорів стосовно своєї позиції.

Проекти, які фінансуються засобами державно-приватного партнерства, реалізуються найчастіше консорціумом, який включає фінансові структури (часто в ньому фінансові питання вирішуються через власний банк), власний капітал інвесторів/спонсорів (які інвестують проект або його частини, і, отже, схильні до ризиків падіння або підйому курсів валют), проектанта та/або будівельного підрядника і оператора. Така конфігурація, не застосовується до всіх консорціумів. Для деяких невеликих проектів можуть застосовуватися більш прості структури консорціуму. Щодо ключових факторів ризику, то світовий досвід свідчить, що при укладанні проектів державно-приватного партнерства значну перевагу мають ті з них, в яких держава укладає контракт з однією юридичною особою, яка несе повну відповідальність за всі аспекти діяльності, пов'язаної з контрактом. З точки зору уряду, розподіл ризиків є найбільш ефективним там, де весь контракт укладений з одним приватним партнером. Це гарантує, що приватний партнер матиме сильні стимули до того, щоб фаза проектування і будівництва перетворилася на високоефективну діяльність. Тим не менш, як показано на рис. 4.1, приватна сторона може складатися з різних учасників з різними інтересами, які можуть лежати в основі переговорів по контракту ДПП.

Власне кажучи, приватний сектор бере на себе ризики, якщо вони можуть бути керовані й пом'якшені відповідними прибутками. Але приватний партнер може перенести ризики на третіх осіб шляхом винайму субпідрядника або страхування. Наприклад, хоча існує ризик того, що інноваційне наповнення проекту може не підходити за призначенням, цей ризик може бути частково пом'якшений, якщо приватний партнер призначає досвідченого в галузі інновацій субпідрядника. У цьому випадку приватний партнер приймає на себе фінансові наслідки ризику, якщо він може сумарно отримати прибуток.

Ступінь конкуренції між учасниками торгів, а також їх стратегічні цілі часто можуть вплинути на розмір очікуваної ними прибутковості і виступають фактором ризику. Наприклад, якщо покупець прагне розвивати свою присутність в галузі, він може бути готовий прийняти на себе зобов'язання з підвищеним ризиком і скоригувати рентабельність проекту в короткостроковій перспективі.

Якщо ризик характеризується значною вірогідністю переривання дії проекту або зменшення потоків оплати, або обслуговування боргу, приватна сторона (кредитні організації) вимагатиме значну премію, щоб прийняти на себе цей ризик. Це значно збільшує вартість фінансування проекту. Занепокоєння приватної сторони стосовно прийняття цих видів ризиків ще більше загострюється, якщо ці ризики не входять в зону її контролю. У таких випадках, якщо це можливо, доцільно змінити характер ризиків і масштабів проекту так, щоб приватна сторона мала можливість краще управляти ризиками. Крім того, приватний партнер може бути більш економічно ефективним стосовно уряду у питаннях прийняття на себе або розподілу ризиків, застосовуючи при цьому скорочення витрат на фінансування проекту, або, навпаки, збільшення фінансування самого проекту. Як правило, приватний сектор (в тому числі фінансисти) здійснюють розгляд проекту в цілому і можуть бути готовими прийняти більш високі ризики в певних галузях, якщо вони компенсуються меншими ризиками в інших.

Проектне фінансування ділиться між кредитними фінансистами (банками) і учасниками акціонерного капіталу. Кредитні установи забезпечують істотну частину фінансування проекту за заздалегідь узгодженими відсотковими ставками і приймають на себе менші ризики, ніж учасники акціонерного капіталу. Учасники акціонерного капіталу фінансують проект, по суті, шляхом придбання акцій у проекті. Ці звичайні акції змінюються в ціні залежно від прибутковості проекту. Акціонери (інвестори) отримують вищий прибуток, аніж банки, оскільки вони приймають на себе більш високий рівень ризику.

Через те, що повернення боргу банкам приурочене до виплати відсотків, банкірів переважно турбує те, щоб грошовий потік від проекту був достатнім для задоволення графіку погашення заборгованості (включаючи відсотки). Банки вчинюють тиск на приватного партнера, виступаючи таким чином ініціаторами виникнення ризиків, які можуть поставити під загрозу потік грошових коштів проекту, які на їх вимогу можуть піти на погашення боргу. Це особливо важливо, якщо проект буде фінансуватися без права регресу, який попереджає банки від того, щоб тиснути на приватного партнера або його материнську компанію для задоволення їхніх боргових зобов'язань. Однак, якщо виплати здійснюються з джерел, відмінних від головних грошових потоків проекту, або доступні фінансові ресурси материнської компанії, банки можуть бути більш лояльними до виплат при більш широкому прийнятті ризиків. Тим не менш, фінансування з обмеженим правом регресу є нормою для проектів, за винятком невеликих проектів.

При укладанні контрактів на створення об'єктів громадської інфраструктури та супутніх послуг, приватні партнери можуть вважати, що звичайні комерційні ризики збільшуються, оскільки вони мають контракт з урядом. Уряд у даному випадку розглядається як такий, що має особливі повноваження – це створює «дисбаланс» комерційних відносин між двома сторонами. Зокрема, роль уряду у законотворчій діяльності сприймається як така, що дає йому можливість «змінити правила».

Діяльність уряду може вплинути на всі проекти, незалежно від того, чи бере він безпосередню участь в якості однієї зі сторін проекту. Такі ризики називаються законодавчими та ризиками політики уряду. Фактором ризику є наявність або відсутність певних гарантій для реалізації проекту ДПП. Приватному партнеру часто потрібні спеціальні гарантії, щоб він не потерпав у разі зміни законодавства або політичного курсу. Для встановлення стійких комерційних відносин між урядом та

приватною стороною, законодавчі й політичні ризики мають бути пом'якшені, наскільки це можливо.

Управління ризиками має бути спрямоване на виявлення, запобігання, стримування та зниження ризиків в інтересах проекту. Управління ризиками має тривати протягом усього життя проекту. Уявляється, що управління ризиками має відбуватися на кожному етапі здійснення проекту ДПП. Можна визначити п'ять етапів :

I) Ідентифікація ризиків. Процес виявлення всіх ризиків, які мають відношення до проекту.

II) Оцінка ризиків. Визначення ймовірності виявлених ризиків і величини наслідків у разі їх виникнення.

III) Розподіл ризиків. Розподіл відповідальності між сторонами ДПП за проект з виявленням і оцінкою наслідків кожного ризику для кожної зі сторін за контрактом, або погодження сторін мати справу з ризиками за допомогою вказаного механізму, який може включати в себе обмін ризиками.

IV) Зниження ризиків. Спроба знизити ймовірність ризику і ступеня його наслідків для сторін.

V) Моніторинг і аналіз. Моніторинг і аналіз виявлених ризиків і нових ризиків по мірі розвитку проекту та зміни його навколишнього середовища. Цей процес триває протягом усього терміну дії договору.

Цикл управління ризиками може виступати в якості основи для визначення того, які ризики уряд повинен взяти на себе.

Ризики зазвичай ототожнюються відповідно до загальних категорій бізнес-ризиків та/або ризиків, заснованих на класифікації різних етапів проекту. Слід дотримуватися обережності при використанні загальних категорій, оскільки наявність багатьох спільних рис і особливостей може ввести в оману при їх ідентифікації. Навіть досвідчені практики не можуть повно й точно визначити всі відповідні ризики. Політичні ризики, наприклад, в однаковій мірі можуть бути ризиками мережі або операційними ризиками.

Вважаємо можливим запропонувати такий порядок визначення (алгоритм) розподілу ризику:

Крок 1: Слід визначити всі ризики проекту. Вони включають у себе загальні ризики державно-приватного партнерства, а також ризики конкретних проектів (наприклад, ризик для здоров'я населення у проекті водопостачання).

Крок 2: Визначення основних послуг, які будуть надаватися державою і для яких ризики не можуть бути віднесені до приватного партнера.

Крок 3: Необхідно перевірити кожен з ризиків, які залишилися і виявити такі, в яких:

- уряд знаходиться в найкращому положенні для управління ними;
- приватний партнер знаходиться в найкращому положенні для управління ними;
- за яким обидві сторони мають можливість контролювати ризики;

Відповідно до цього слід визначити оптимальний розподіл ризиків.

Крок 4: Визначити, чи існують будь-які ризики з тих, що залишилися, і як вони повинні бути розподілені відповідно до умов даного ринку або специфічних факторів, пов'язаних з проектом.

Крок 5: Остаточний розподіл ризиків державно-приватного партнерства у світлі кроків 3 і 4 й використання договору для розв'язання проблем будь-якого дисбалансу між сторонами.

Розподіл ризиків між державним та приватним партнерами буде залежати від типу державно-приватного партнерства, який на разі реалізується. Наприклад, для проекту державно-приватного партнерства, що фінансується з приватних джерел, ризики, пов'язані з активами, будуть покладені на приватного партнера, тоді як для проекту з

будівництва та експлуатації, той же самий ризик буде покладений на уряд. Незалежно від того, який тип державно-приватного партнерства реалізується, уряд має зосередитися на:

- формулюванні політичних цілей, яких він хоче досягти через партнерство;
- виявленні конкретного контрагента, з яким він буде вести справу за дорученням приватного партнера;
- структуруванні та калібруванні найбільш придатного механізму оплати за надання послуг приватному партнеру, у відповідності з державними цілями проекту;
- створенні механізмів і процесів для забезпечення страхування того випадку, коли уряд не зможе виконати свої зобов'язання протягом терміну проекту.

Оптимальний розподіл ризиків проекту мінімізує витрати й ризики проекту шляхом виділення і покладання особливих ризиків на партнера, який знаходиться у кращому становищі, щоб управляти ними. Цей партнер має кращі можливості для зниження ймовірності ризикових подій і контролю наслідків ризику, якщо він матеріалізується. Розподіл ризиків, таким чином, створює стимул для контролюючої сторони використовувати свій вплив з метою запобігання виникнення або пом'якшення наслідків ризиків. Сторона, відповідальна за пом'якшення наслідків ризиків, може використовувати свою здатність зробити це в спільних інтересах проекту і тим самим максимізувати співвідношення ціни і якості проектних результатів для суспільства.

Таким чином, можна зазначити, що у відносинах державно-приватного партнерства значну роль відіграють ризики. Як і будь-який вид економічної діяльності, ДПП в процесі своєї реалізації може зазнавати тих чи інших впливів, які можуть негативно позначитися на кінцевих результатах проекту. Ключовими факторами при оцінці ризиків є: ймовірності їх виникнення та ступінь наслідків (впливу) ризиків, якщо вони мають місце.

На основі цього можна сформулювати наше визначення ризику у державно-приватному партнерстві – ризик проекту ДПП є непередбачуваною зміною загального результату проекту, при цьому приймаються до уваги не тільки результати безпосередньо проекту ДПП, але й результати, одержувані суспільством, урядом та іншими зацікавленими сторонами. Ризик зацікавлених сторін в проекті є непередбачуваною зміною у значенні інтересів зацікавлених сторін у проекті.

На нашу думку, необхідним є формування особливого підходу до оцінки ризиків проектів державно-приватного партнерства, особливо – з точки зору держави. Пропонуються наступні методи та інструменти ідентифікації ризиків, спрямовані на досягнення оптимальних результатів по проекту ДПП:

1) виявлення чинників впливу на виконання проектів і його фінансові результати (наприклад, корупція, нераціональне витрачання інвестиційних коштів, кількість приватних партнерів, низький рівень менеджменту проектів);

2) використання методів якісної і кількісної оцінки ризиків (моніторинг ризиків, метод аналогів і метод експертних оцінок);

3) обґрунтування принципів розподілу ризиків (принцип пропорційності і найбільшого загального і приватного ефекту);

4) розробка формальних сценаріїв ризиків;

5) передбачення ознак ризикових подій (загальних і специфічних, контрольованих і неконтрольованих, а також ризиків внутрішнього і зовнішнього характеру);

6) використання матриці ризиків як інструменту аналізу можливостей їх виникнення, наслідків та заходів з їх послаблення;

7) пошук засобів запобігання і зниження ризиків та альтернативних проектів.

В сукупності це забезпечить розподіл ризиків між суб'єктами ДПП і вірогідність прийняття проекту з урахуванням бажаної прибутковості.

Висновки

Підсумовуючи слід зазначити, що системний підхід до виявлення та класифікації ризиків є ключовим для ефективного управління проектами ДПП. Виявлення ризиків на ранніх стадіях дозволяє зменшити їхній негативний вплив на реалізацію проекту. Оцінка та пріоритезація ризиків за допомогою якісних і кількісних методів сприяє обґрунтованому розподілу ресурсів і зусиль для мінімізації найбільш ймовірних та небезпечних ризиків.

Розробка та впровадження заходів реагування є необхідною складовою системи управління ризиками і сприяє зменшенню ймовірності їхнього виникнення або зниженню наслідків у разі реалізації. Моніторинг і контроль ризиків забезпечують гнучкість управління та здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища проекту.

Практичний досвід і міжнародні стандарти, такі як ISO 31000, підтверджують, що системний і проактивний підхід до управління ризиками є запорукою успішної реалізації проектів ДПП.

Враховуючи викладене, вважаємо доцільним впроваджувати системи управління ризиками на всіх етапах реалізації проектів ДПП із обов'язковим формуванням ризик-реєстру та його регулярним оновленням. При цьому важливо залучати експертів і зацікавлені сторони для комплексного виявлення та аналізу потенційних ризиків, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори. Поліпшенню діяльності у сфері ДПП сприятиме проведення навчань і тренінгів персоналу з питань управління ризиками для підвищення їхньої кваліфікації та компетентності.

На нашу думку, використання міжнародних стандартів та передових практик у сфері управління ризиками ДПП дозволить підвищити ефективність процесів та призведе до зменшення можливих втрат. Сприятиме зниженню негативних наслідків ризиків проектів ДПП, з нашої точки зору, застосування автоматизованих систем моніторингу і аналізу ризиків, що дозволить оперативно реагувати на зміни та вживати необхідні заходи.

Список використаних джерел

1. Брайловський І. А. Сутність і характеристика ризиків учасників державно-приватних партнерств. Схід: аналітично-інформаційний фаховий наукометричний журнал. 2012. № 6 (120). С. 7–11.
2. Калінін О. В., Гончар В. В. Управління ризиками для оптимізації прийняття управлінських рішень в умовах державно-приватного партнерства: монографія. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин: зб.наук.пр. 2023. Вип. 52, ч. 2. С. 110-121.
3. Козак Л.С., Ніжнік А.А.. Аналіз ризиків у проектах державно-приватного партнерства. Економіка та суспільство. 2021. № 27. С. 1–6.
4. Риски бизнеса в частно-государственном партнерстве. М.: Ассоциация Менеджеров, 2007. 116 с.
5. Хрестоматия по экономической теории. М.: Юристъ, 2000. 536 с.
6. Черевиков Є.Л., Єрофеева Т.А. Управління ризиками проектів державно-приватного партнерства. Наукові праці НДФІ. 2010. № 4 (53). С. 48–53.
7. Closing the Infrastructure Gap: The Role of Public-Private Partnerships. A Deloitte Research Study. Deloitte Development LLC, 2006.
8. ISO 31000:2018 Management du risque. URL: <https://www.iso.org/fr/standard/65694.html>
9. Standard & Poors. URL: www.standardandpoors.com/ratingsdirect.