

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-32>

УДК 004.8: 658.8

ДЯЧЕК Віталій

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна
<https://orcid.org/0000-0003-3542-5669>

МІРОШНІЧЕНКО Ілля

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
<https://orcid.org/0009-0008-0345-8339>

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ХОДІ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

У статті висвітлено теоретичні та практичні аспекти управління ризиками в ході реалізації проєктів державно-приватного партнерства (ДПП). Досліджено сутність ризиків у контексті ДПП, їхні типи та джерела виникнення. Основну увагу приділено ідентифікації, оцінці та розподілу ризиків між учасниками партнерства з урахуванням їхніх ресурсів, компетенцій і ролей у проєкті.

Розглянуто ключові методи управління ризиками: уникнення, мінімізація, передача та прийняття. Описано особливості застосування інструментів управління, таких як страхування, фінансові гарантії, хеджування, резервні фонди та договірні механізми. Проаналізовано переваги та недоліки кожного підходу в залежності від специфіки проєкту, галузі та нормативно-правового середовища.

У статті надано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності процесу управління ризиками на всіх етапах життєвого циклу проєктів ДПП. Акцентовано на важливості попереднього аналізу ризиків, розробки детальних планів їхньої мінімізації, а також моніторингу та адаптації стратегії управління в ході реалізації проєкту.

Автором підкреслено значення взаємодії державного та приватного секторів у контексті розподілу ризиків, зокрема через встановлення чітких правових рамок, прозорість процесів і забезпечення відповідальності сторін. Використання запропонованих підходів сприятиме зниженню негативного впливу ризиків на ефективність проєктів ДПП, оптимізації ресурсів і досягненню цілей партнерства.

Результати дослідження можуть бути корисними для представників державних органів, приватного бізнесу, інвесторів та науковців, які займаються розробкою, впровадженням і аналізом проєктів у рамках ДПП.

Ключові слова: управління ризиками, державно-приватне партнерство, розподіл ризиків, мінімізація ризиків, ефективність проєкту.

DIACHEK Vitalii, MIROSHNICHENKO Iliia

V. N. Karazin Kharkiv National University

RISK MANAGEMENT IN THE IMPLEMENTATION OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP INFRASTRUCTURE PROJECTS

The article highlights the theoretical and practical aspects of risk management in the implementation of public-private partnership (PPP) projects. The essence of risks in the context of PPPs, their types and sources of occurrence are investigated. The focus is on identifying, assessing and allocating risks between partnership participants, taking into account their resources, competencies and roles in the project.

The key methods of risk management are considered: avoidance, minimisation, transfer and acceptance. The features of the use of management tools, such as insurance, financial guarantees, hedging, reserve funds, and contractual mechanisms, are described. The advantages and disadvantages of each approach are analysed, depending on the specifics of the project, industry and regulatory environment.

The article provides practical recommendations for improving the efficiency of the risk management process at all stages of the PPP project life cycle. The author emphasises the importance of preliminary risk analysis, development of detailed risk mitigation plans, as well as monitoring and adaptation of the management strategy during the project implementation.

The author emphasises the importance of interaction between the public and private sectors in the context of risk allocation, in particular through the establishment of a clear legal framework, transparency of processes and ensuring the responsibility of the parties. The use of the proposed approaches will help to reduce the negative impact of risks on the effectiveness of PPP projects, optimise resources and achieve the goals of the partnership.

The results of the study may be useful for representatives of government agencies, private business, investors and academics involved in the development, implementation and analysis of PPP projects.

Keywords: risk management, public-private partnership, risk allocation, risk minimisation, project efficiency.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Реалізація проєктів державно-приватного партнерства (ДПП) є одним із найбільш перспективних підходів до залучення інвестицій у стратегічні галузі економіки, такі як інфраструктура, енергетика, охорона здоров'я та освіта. Проте складність і масштабність таких проєктів зумовлюють наявність численних ризиків, які можуть значно вплинути на їх ефективність. Проблема управління ризиками в ході реалізації ДПП набуває особливої актуальності в умовах невизначеності, швидких економічних змін та недосконалості нормативно-правового забезпечення.

Недостатня увага до управління ризиками призводить до значних втрат для обох сторін партнерства. Для державного сектора це може означати неефективне використання бюджетних коштів та незадоволення соціальних потреб. Для приватного сектора – фінансові збитки, зниження інтересу до участі в подібних проєктах і втрату довіри до держави як партнера. У цьому контексті важливим є забезпечення збалансованого підходу до розподілу, оцінки та мінімізації ризиків, що виникають у процесі реалізації проєктів ДПП.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Управління ризиками у проєктах державно-приватного партнерства (ДПП) є предметом уваги багатьох дослідників як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі. Останнім часом значна увага приділяється теоретичним і прикладним аспектам оцінки та мінімізації ризиків, що виникають на різних етапах реалізації таких проєктів.

Серед провідних українських дослідників, які зосереджуються на питаннях ДПП, варто відзначити роботи Т.І. Єфименко, І.В. Запатриної та Є.Л. Черевикова. У їхніх працях розглянуто сутність партнерства, його правове забезпечення, а також роль розподілу ризиків між державою та приватними партнерами. У дослідженнях І.М. Іванова та В.В. Гуменюка акцентовано увагу на аналізі ризиків у інфраструктурних проєктах, зокрема на необхідності ефективної комунікації між сторонами та забезпечення фінансової прозорості.

Зарубіжні дослідники також активно вивчають цю тематику. Наприклад, у працях Х. Zhang і Е.Р. Yescombe акцентується увага на механізмах ідентифікації ризиків, а також на використанні страхових і фінансових інструментів для їхнього пом'якшення. Роботи М. Grimsey та К. Lewis зосереджені на проблемах адаптації світових моделей ДПП до умов конкретних країн, включаючи аналіз законодавчих бар'єрів і соціально-економічних чинників.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на значну кількість досліджень присвячених поняттю «державно-приватне партнерство», недостатньо висвітленими залишаються питання управління ризиками проєктів державно-приватного партнерства.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є визначення особливостей управління ризиками проєктів державно-приватного партнерства та їх характеристика.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Державно-приватне партнерство (ДПП) стає все більш популярним способом реалізації великих інфраструктурних проєктів. Порівняно з традиційними рішеннями щодо закупівель, ці домовленості демонструють значно вищий рівень участі приватного сектору з метою підвищення ефективності та результативності проєкту протягом усього його життєвого циклу, від розробки до завершення експлуатаційної фази. ДПП також може розподілити вартість проєкту на більш тривалий період і, таким чином, вивільнити державні кошти для інвестування в сектори, в яких приватні інвестиції неможливі або недоцільні з інших причин [1]. Однак ДПП не слід розглядати як інструмент для вирішення бюджетних обмежень або фінансових розривів у державному секторі, а скоріше як інструмент для реалізації ефективних, економічно вигідних проєктів та надання супутніх послуг.

Однак дуже часто ці ініціативи не знаходять оптимального рівня участі приватного сектору і, як наслідок, стикаються з тими ж проблемами, що й традиційні державні проєкти - перевитрати коштів, затримки та підвищена складність. Основна проблема полягає в тому, що уряди не можуть повною мірою скористатися справжньою перевагою залучення зацікавлених сторін з приватного сектору: їхньою здатністю оцінювати, визначати ціну та управляти певними видами ризиків. ДПП, які не передають ризики і не користуються можливостями приватного сектору в управлінні ризиками, швидше за все, не виправдають очікувань.

Щоб покращити свою репутацію, урядовці можуть співпрацювати з приватним сектором, щоб краще управляти ризиками, пов'язаними з реалізацією великих проєктів. Передача конкретних ризиків і відповідальності за проєкт протягом усього його життєвого циклу, включаючи розробку, будівництво та експлуатацію, приватним інвесторам (і кредиторам) дозволяє використовувати можливості приватного сектору в управлінні ризиками і відповідні ринки, тоді як державний сектор часто залишається юридичним власником проєкту. Такий підхід часто тягне за собою премію за ризик, яка у великих проєктах, що розробляються приватним сектором, є центральною частиною рівняння витрат, і, як така, повинна бути включена в розрахунок ДПП [2].

Оскільки уряди прагнуть модернізувати інфраструктуру та вирішити проблеми, пов'язані зі зміною клімату, серед інших завдань, зростає потреба в залученні приватного сектору. Розглядаючи та оцінюючи ризики у комплексний та прозорий спосіб, уряди можуть скористатися справжнім досвідом приватних гравців. Встановлення оптимального рівня участі приватного сектору та передачі ризиків має призвести до

того, що більше проєктів буде завершено вчасно і в рамках бюджету, краще використовуватимуться державні ресурси, а суспільство в цілому отримає вигоду від цих проєктів.

Зрозуміло, що існують державні установи, які неодноразово виконували проєкти. Вони усвідомили потребу в спеціальних можливостях управління ризиками і або ефективно співпрацюють з приватним сектором, або ж деякі з них навіть створили власні можливості управління ризиками для цього. Однак, все ще занадто часто інші державні установи не зробили цього, і є багато сфер, де вони не мають постійного повторюваного досвіду в управлінні певними типами проєктів і не набули або не розбудували необхідну спроможність з управління ризиками.

Основною причиною того, що ДПП часто не знаходять належного рівня участі приватного сектору, а отже, не виправдовують очікувань, є те, що державний і приватний сектори по-різному ставляться до ризиків. Багато установ державного сектору стали більш досвідченими в управлінні ризиками. Однак такі організації, як правило, зосереджуються на дуже конкретному визначенні прозорості та дотриманні законів про закупівлі на шкоду ефективності та результативності самого проєкту. Їм доводиться справлятися з бюджетними обмеженнями, низьким потоком угод та іншими факторами. Будівельні, операційні та комерційні ризики завжди присутні, але, як правило, не є основними [3].

Коли такі ризики все ж виникають - наприклад, коли проєкт стикається з перевищенням витрат або затримкою будівництва - вони, як правило, не спричиняють серйозних наслідків. Уряди рідко стикаються з проблемами ліквідності, і провал одного проєкту в більшості випадків не вплине на кредитний рейтинг уряду. Додаткові кошти надійдуть з державного бюджету (тобто від платників податків), а вигоди від проєкту просто будуть проявлятися довше.

Крім того, компанії не просто приймають і беруть на себе ризик, вони активно керують ним, оцінюють його та визначають фінансову компенсацію, яку їм потрібно буде отримати за ризик. Це є центральним елементом приватних ринків - ризики тягнуть за собою витрати, і суб'єкти, які беруть на себе ризик, повинні за це платити. Ця основна відмінність в управлінні ризиками між державним і приватним секторами призводить до розбіжностей у ДПП і в тому, що кожна сторона вважає оптимальним розподілом ризиків. Наслідки ризику є різними для кожної сторони, тому чутливість до ризику також є різною [4,5].

В ідеалі можливості управління ризиками в приватному секторі повинні охоплювати весь спектр відповідних ризиків, часто з особливим акцентом на їхні потенційні комерційні та фінансові наслідки. Той факт, що ризики можуть матеріалізуватися на пізніх стадіях проєкту, хоча насправді вони виникли на більш ранніх стадіях, під час виконання інших обов'язків, дає зрозуміти, що необхідний наскрізний процес управління ризиками. Приватний сектор може забезпечити вкрай необхідні надійні процеси управління ризиками з самого початку - на етапі планування та структурування, а також застосовувати і постійно розвивати ці процеси протягом усього життя проєкту - лише за умови, що за реалізацію та експлуатацію проєкту відповідатиме один і той самий суб'єкт управління ризиками з приватного сектору. Ця роль вимагає акціонерної (або подібної до акціонерної) власності в проєктній структурі.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

I ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сучасні інфраструктурні проєкти є дуже складними і вимагають ефективного, надійного та економічно вигідного планування, структурування, реалізації та фінансування. Такі проєкти потребують стратегії, яка належним чином відображає невизначеність і величезну кількість ризиків, на які вони наражаються протягом свого життєвого циклу. Складність цих проєктів вимагає розподілу ролей і обов'язків між вузькоспеціалізованими гравцями (такими як підрядники та оператори), але це призводить до значних ризиків взаємодії між різними зацікавленими сторонами, які матеріалізуються протягом усього життєвого циклу проєкту, і які необхідно передбачити і управляти ними з самого початку.

References

1. Grimsey, M., Lewis, K. (2004). *Public Private Partnerships: The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
2. Zhang, X. (2005). Critical Success Factors for Public-Private Partnerships in Infrastructure Development. *Journal of Construction Engineering and Management*, 131(1), 3-14.
3. Yescombe, E. R. (2014). *Principles of Project Finance*. Amsterdam: Elsevier.
4. Hart, O., Shleifer, A., Vishny, R. (1997). The Proper Scope of Government: Theory and an Application to Prisons. *The Quarterly Journal of Economics*, 112(4), 1127-1161.
5. Grimsey, M., Lewis, K. (2002). Evaluating the Risks of Public Private Partnerships for Infrastructure Projects. *International Journal of Project Management*, 20(2), 107-118.