ХАРКІВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ КУЛЬТУРИ
Факультет культурології
Кафедра менеджменту культури та соціальних технологій

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття першого (бакалаврського) ступеня вищої освіти
Освітньо-професійна програма
«Менеджмент та бізнес адміністрування»
на тему: УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

Виконала: студентка бакалавратури
спеціальність 073 «Менеджмент» ШЕВЧЕНКО Вікторія

Керівник: доц., к. філософських наук,
доцент кафедри менеджменту
культури та соціальних технологій ПШИНКА Ганна

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
рішенням кафедри менеджменту культури та соціальних технологій
Протокол № ____ від «____» _____2023 р.
Завідувач кафедри _____ доц. ЦЕРКОВНИЙ Альберт

Харків 2023

ЗМІСТ

ЗМІСТ 2

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. НАУКОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА 6

1.1. Сутність та зміст державно-приватного партнерства 6

1.2. Теоретичні основи ризик-менеджменту проєктів державно-приватного партнерства..... 10

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЄКТАХ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА..... 16

2.1 Підходи до оцінки ризиків проєктів державно-приватного партнерства 16

2.2 Планування управління ризиками при реалізації проєктів ДПП. 20

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЄКТАХ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА25

3.1 Організація системи управління ризиками проєктів державно-приватного партнерства..... 25

3.2. Алгоритм виявлення та управління ризиками проєктів ДПП..... 29

ВИСНОВКИ..... 38

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 42

ВСТУП

Актуальність теми. Державно-приватне партнерство – це форма відносин між державою та бізнесом, у якій обидві сторони отримують вигоду від застосування та розвитку. Його зародження та становлення відбувалося тоді, коли владні структури не мали ні технічної можливості, ні фінансових ресурсів для задоволення суспільних потреб. Але і зараз механізм не втратив своєї актуальності, оскільки в умовах сучасної російської економіки державні установи іноді не мають можливості належним чином утримувати наявні об’єкти та будувати нові соціально значущі через відсутність необхідних фінансових ресурсів. ресурси та кваліфікований персонал, бюджетні кошти та витрати власних ресурсів.

Важливим аспектом реалізації проєктів ДПП є можливість розподілу між його учасниками функцій управління, ризиків і відповідальності успішної реалізації таких проєктів.

При цьому одним з найбільш суттєвих аспектів у відносинах між партнерами проєктів ДПП є розподіл ризиків. Невірні ідентифікація, розподіл ризиків і подальше некваліфіковане управління ними може призвести до краху проєкту ДПП на будь-якій стадії його реалізації. Вирішення цієї проблеми можливо в розробці алгоритму системи управління ризиками проєктів державно-приватного партнерства з урахуванням всіх особливостей таких проєктів, а саме, досвіду і специфіки управління ризиками комерційних структур і можливостей державних інститутів, оскільки використання механізмів державно-приватного партнерства на практиці в Україні все більше стає необхідністю, і сфера його застосування постійно розширюється.

Аналізом ефективності управління організацією та її проєктами займалися такі дослідники, як М. Вебер, Р. Дарендорф, Ч. Барнард, Д. Хіксон, П. Друкер, І. Ансофф, І. Адізес, Е. Мейо, Г. Саймон, Ф. У. Тейлор, А. Файоль, та ін.

Різноманітні аспекти взаємодії держави й бізнесу знайшли відображення у працях О. Бойко, М. Авксентьєва, Г. Боднаря, В. Варнавського, О. Вінника, Т. Єфименка, Є. Черевикова, К. Павлюка, Я. Казюка, О. Коцюрби, Н. Паппа, О. Полякова, О. Сімсона та ін.

Аналіз літератури показав, що у численних публікаціях представлений широкий діапазон думок дослідників, які висвітлюють окремі аспекти ДПП. Однак, питання управління сукупністю ризиків проєктів ДПП обмежуються рамками окремих видів державно-приватного партнерства і розглядаються з позиції виключно приватного партнера проєкту. Такий підхід не дозволяє реалізувати всі можливості управління ризиками проєктів державно-приватного партнерства та забезпечити системний підхід до управління ризиками при реалізації проєктів ДПП. Все це визначило вибір теми, мету і завдання дослідження.

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками при реалізації проєктів державно-приватного партнерства.

Предметом дослідження є управлінські відносини щодо зниження ризиків в процесі реалізації проєктів державно-приватного партнерства.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в управлінні ризиками при реалізації проєктів державно-приватного партнерства.

Мета і логіка дослідження визначили постановку і вирішення наступних **завдань**:

- розглянути наукові засади управління ризиками при реалізації проєктів державно-приватного партнерства;
- проаналізувати сучасний стан управління ризиками в проєктах державно-приватного партнерства;
- запропонувати напрями удосконалення управління ризиками в проєктах державно-приватного партнерства.

Практична значимість дослідження полягає в можливості використання його результатів органами державної влади та місцевого самоврядування та потенційними приватними партнерами на всіх етапах

життєвого циклу проєкту ДПП.

Використання методичного інструментарію на етапі аналізу та оцінки ризиків дозволить визначити проєкти, в яких витрати на усунення наслідків потенційних ризикових подій більше потенційного прибутку, і відмовитися від їх реалізації. Зменшення ймовірності ризиків призведе до підвищення довіри бізнесу до держави, що сприятиме збільшенню кількості проєктів ДПП, а отже, і збільшенню кількості об'єктів суспільної інфраструктури в регіоні. У цьому полягає соціальна ефективність дослідження.

Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти України з питання регулювання інституту ДПП, офіційні статистичні дані, результати авторських досліджень та розрахунків, експертні відомості періодичних видань, матеріали науково-практичних конференцій, електронні системи інформації, довідкові матеріали.

Робота складається з вступу, 3 розділів, висновків; містить 46 сторінок тексту (без додатків), 5 рисунків, 4 таблиць. Список джерел включає 51 найменувань літератури, 20 електронних публікацій.

РОЗДІЛ 1. НАУКОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

1.1. Сутність та зміст державно-приватного партнерства

На зміну традиційній моделі бюджетного фінансування будівництва соціальних об'єктів «держава – об'єкт» повинна прийти модель «держава – бізнес – об'єкт». Використання цієї моделі передбачає, що об'єкти суспільної інфраструктури будуть побудовані або реконструйовані, а також почнуть експлуатуватися за рахунок коштів приватних інвесторів, з якими держава розрахується поступово протягом декількох років. Інструментом реалізації такої моделі може служити механізм ДПП.

Аналіз застосування терміну «державно-приватне партнерство» в різному контексті свідчить про те, що ДПП являє собою свого роду комплексне явище, що має в значній мірі політичний характер, крім економічних і соціальних особливостей. В узагальненому вигляді під ДПП слід розуміти всі можливі форми взаємодія органів влади і бізнес структур.

Поняття «державно-приватне партнерство» у науковій літературі розглядається як у вузькому, так і у широкому сенсі. У вузькому науковці бачать його, як конкретні проєкти, що реалізуються спільно суб'єктами державного та приватного секторів. В широкому сенсі, як систему відносин бізнесу і держави.

Потрібно відзначити, що термін «державно-приватне партнерство» має безліч визначень, але їх основна суть зводиться до того, що державно-приватне партнерство більшою мірою застосовується для інфраструктурних проєктів, при цьому можливість застосування механізмів ДПП у виробничій сфері в більшості визначень опускається, хоча на погляд автора може бути не менш ефективно [31, с. 34].

Можливо виділити базові ознаки ДПП:

- сторонами ДПП є держава і приватний бізнес;

- партнерство оформлено з юридичної точки зору-укладено угоди, договори, контракти між державною та приватною сторонами;

- при взаємодії сторін дотримується баланс, паритет інтересів, відносини між сторонами угоди носять дійсно рівноправний характер;

- угода про партнерство укладається з метою реалізації значущих для суспільства проєктів;

- у процесі реалізації проєктів на основі ДПП консолідуються, об'єднуються ресурси сторін;

- ДПП ґрунтується на поділі повноважень, відповідальності між учасниками;

- витрати і ризики, а також отримані від реалізації проєкту результати і прибуток розподіляються між сторонами згідно з обумовленими пропорціями, закріпленими у відповідній угоді або договорі.

Державно-приватне партнерство можливо розглядати як проєкт. Основними ознаками будь-якого проєкта є:

- спрямованість на досягнення конкретних цілей;

- термін;

- обмеженість ресурсів;

- наявність життєвого циклу проекту;

- злагоджене виконання взаємопов'язаних дій;

- наявність конкретного бюджету (фінансового, матеріального та ін.);

- оригінальність, унікальність.

З урахуванням ознак ДПП як проєкту ДПП у вузькому сенсі: ДПП – це довгострокова, але обмежена в часі і просторі угода бізнесу і держави, укладена відповідно до норм законодавства у сфері ДПП.

Варто відзначити, що в нашій роботі під проєктом ДПП мається на увазі процес, що включає ініціацію проєкту, укладення згоди, будівництво об'єкта, а також його експлуатацію.

Відносини партнерства включають відносини безпосередніх учасників

партнерства, ділове співробітництво з контрагентами учасників партнерства (постачальниками, споживачами, кредиторами, клієнтами, замовниками) і відносини з інститутами зовнішнього середовища (державою, регіональними і муніципальними органами влади, суспільством в цілому і його представниками)3.

Варто також відзначити суспільство як третю неофіційну сторону партнерства. Суспільство є цільовою аудиторією, для якої будується об'єкт. Саме воно формує попит на послуги, що надаються потенційним об'єктом угоди.

Ю. Вдовенко наполягає, що інтереси суспільства обов'язково повинні бути виражені в системі ДПП через громадські організації, некомерційні партнерства, організації, що об'єднують місцеві спільноти [7, с. 134].

Крім того, суспільство є контролюючою стороною угоди. Як правило, будівництво об'єктів ДПП висвітлюється в засобах масової інформації, а громадські організації в деяких випадках беруть участь у контролі за реалізацією об'єкта на етапах проєктування, будівництва та експлуатації, а також при прийманні об'єкта.

До основоположних принципів інституту ДПП відносяться: рівність інтересів сторін, свобода вибору дій, принцип стабільності контракту ДПП, принцип прозорості та зворотного зв'язку, принцип невтручання публічного партнера в сферу відповідальності приватного партнера, принцип конкуренції, принцип стимулювання і гарантій (див. табл. 3.1).

Публічний партнер делегує приватному партнеру повноваження з оперативного управління будівництвом або реконструкцією і подальшою експлуатацією об'єкта, а також передає в користування земельну ділянку, що знаходиться в державній або муніципальній власності [3, с. 36].

Стосовно до механізму ДПП у відносинах з приватним бізнесом як агентом держава несе додаткові трансакційні (агентські) витрати на контроль, мотивацію, укладення контрактів та ін., що виключає рівноправність у відносинах.

Таблиця 1.1 – Принципи інституту ДПП

Принцип	Характеристика
Принцип свободи вибору дій	Приватний і публічний партнери мають право вибирати методи досягнення поставлених перед ними цілей. Публічний партнер вибирає модель ДПП і приватного партнера для реалізації угоди. Приватний партнер вільний у прийнятті всіх адміністративно-господарських, управлінських та інших рішень
Принцип стабільності контракту ДПП і в той же час можливості його зміни та адаптації	З одного боку, положення контракту, які визначають права і обов'язки сторін, повинні бути стабільні протягом усього часу виконання контракту. З іншого боку, при необхідності контракт може бути конкретизований і доповнений
Принцип прозорості та зворотного зв'язку	Доступність для населення інформації про реалізацію проєкту. Державний і громадський контроль
Принцип невтручання публічного партнера в сфері відповідальності приватного партнера	Приватний партнер приймає управлінські (у тому числі адміністративно-господарські, кадрові) рішення самостійно, а публічний партнер не втручається в господарсько-адміністративну діяльність приватного партнера
Принцип конкуренції	Конкуренція серед компаній за участь у проєкті ДПП на стадії проведення конкурсу
Принцип стимулювання і гарантій	Застосування публічним партнером системи стимулів для залучення потенційних приватних партнерів до участі в проєктах ДПП (пільги по оподаткуванню, співфінансування, дотації з бюджету, гарантії по прибутковості, гарантії по позиках та ін.)

Варто відзначити, що при прийнятті рішень приватним або публічним партнером в рамках реалізації проєкту ДПП діє постулат обмеженої раціональності, що пояснюється зовнішніми і внутрішніми факторами.

До зовнішніх відносяться недоступність, неповнота і несвоєчасність інформації, що призводять до прийняття рішення, яке представляється агенту оптимальним виходячи з наявних даних.

Внутрішнім фактором є обмеженість інтелекту, рахункових і прогностичних здібностей особи, яка приймає рішення.

Участь у реалізації проєктів ДПП вигідна також бізнесу, який інвестує грошові кошти і забезпечує їх збереження в даний час, а в майбутньому отримує повернення вкладених коштів з певною, нехай мінімальною, прибутковістю. Оскільки мова йде про майбутні вигоди для обох партнерів, виникає ризик неотримання цих вигод. Але, незважаючи на очікувану з

першого погляду привабливість ДПП, участь у таких проєктах пов'язана з невизначеністю [21, с. 65].

Невизначеність відображає багатоваріативність розвитку ситуації в майбутньому, ймовірність виникнення тієї чи іншої події. Залежно від ймовірності настання події можна виділити наступні види невизначеності:

- повна невизначеність-прогнозована ймовірність настання певної події близька і прагнути до нуля;

- часткова невизначеність – ймовірність настання певної події коливається від нуля до одиниці;

- повна визначеність – ймовірність настання події близька і прагнути до одиниці.

Невизначеність зовнішнього середовища, в якій діють як суб'єкти бізнесу, так і держави, включає безліч об'єктивно існуючих факторів: економічних, соціальних, політичних, які роблять істотний вплив на діяльність зазначених суб'єктів, а також змінюються під їх впливом.

Наслідком невизначеності є ризик, який є невід’ємною частиною будь-якого проєкту, включно з проєктами ДПП, і вимагає ретельного аналізу та раціонального управління державними та приватними партнерами проєкту.

1.2. Теоретичні основи ризик-менеджменту проєктів державно-приватного партнерства

Будь-яка підприємницька діяльність, у тому числі реалізація проєктів державно-приватного партнерства, має ризики, і ризик-менеджмент є важливою частиною та ключем до успішної реалізації проєктів державно-приватного партнерства. Тому управління ризиками займає не останню, але й дуже важливу роль у реалізації проєктів державно-приватного партнерства.

Ризик-менеджмент – це дуже широке поняття, яке охоплює різноманітні питання, пов’язані з різними аспектами та напрямками практичного

управління проєктами, і являє собою систему оцінки та управління ризиками, а також фінансові відносини, що виникають під час реалізації проєкту. У широкому сенсі управління ризиками можна визначити як науку про забезпечення умов, за яких будь-яка економічна одиниця працює в умовах невизначеності. З практичної точки зору, це процес формулювання та реалізації планів для зменшення будь-яких непередбачених збитків компанії [47, с.63].

Ризик-менеджмент як діяльність є системною, що передбачає цілісність системи, її складність і здатність інтегрувати нові елементи. У той же час структура управління ризиками є складною системою, що включає багатофункціональність, універсальність, модульність та багаторівневість, а її висока продуктивність означає гнучкість, адаптивність та ефективність. Враховуючи, що в деяких випадках у реалізації проєкту приватного партнера може бути задіяно багато людей, які не об'єднані в рамках компанії, концепцію управління ризиками ДПП не можна розглядати у вузькому ракурсі. Для ДПП управління ризиками можна визначити як систему, яка включає частину загальних процедур управління суб'єктом господарювання, що реалізує проєкт ДПП, з урахуванням його інституційних характеристик, внутрішніх і зовнішніх обмежень.

Управління ризиками проєкту ДПП спрямоване на зменшення можливих втрат, пов'язаних з його реалізацією, і здійснюється шляхом прийняття управлінських рішень, ідентифікації та аналізу ризиків, встановлення механізмів зменшення ймовірності негативних наслідків, викликаних ризиковими подіями. У рамках управління ризиками проєктів ДПП окремі заходи мають бути узгоджені з можливостями реалізації кожного суб'єкта господарювання, який бере участь у реалізації таких проєктів. При цьому для всієї сукупності ризиків має бути реалізована єдина комплексна політика управління та скоординована діяльність усіх учасників проєкту для реалізації цієї політики. Ризик-менеджмент є невід'ємною частиною процесу управління під час реалізації проєктів ДПП і пов'язане з непередбачуваними

подіями, про настання яких не можна з повною достовірністю знати заздалегідь.

З метою детального дослідження ризиків проведено їх аналіз з урахуванням теорії ризик-менеджменту.

У ризик-менеджменті ризик визначається як вплив невизначеності на цілі [9, с. 19]. При цьому:

- вплив – це відхилення від того, що очікується (позитивне і (або) негативне);

- невизначеність – стан, що полягає в нестачі інформації, розуміння або знання щодо події, її наслідків або можливості її настання;

- цілі можуть мати різні аспекти (наприклад, фінансові та екологічні цілі, цілі щодо здоров'я і безпеки) та існувати на різних рівнях (стратегічних, в масштабах організації, проєкту, продукту або процесу) [15].

У той же час ризик як економічна категорія являє собою подію, яка може статися або не відбутися. У разі настання такої події можливі три економічних результату: негативний (програш, збиток, збиток); нульовий; позитивний (виграш, вигода, прибуток) [21].

Згідно з економічним тлумачним словником ризик – це ситуація, коли результат будь-якої дії неочевидний і неоднозначний та може бути кілька результатів. Терміном «ризик» зазвичай користуються для опису невизначеності в ситуації, коли фактичний результат будь-якої дії точно невідомий і передбачається, що він буде визначений в результаті випадкового вибору з декількох можливих варіантів, розподіл яких відомий [24, с. 36].

В даному дослідженні під ризиком мається на увазі можливість виникнення несприятливої ситуації або невдалого результату діяльності, що виникла в зв'язку з невизначеністю.

Ризик являє собою оцінену будь-яким способом ймовірність, тоді як сама невизначеність, що породжує ризик, оцінці не піддається.

По суті, ризик можна представити у вигляді сукупність наступних елементів: ймовірності відхилення від запланованої мети, відсутності

впевненості в досягненні поставленої мети, необхідного результату, ймовірності втрат у зв'язку з реалізацією обраної в умовах невизначеності альтернативи.

До розгляду природи ризику можна підходити як з суб'єктивної, так і об'єктивної точок зору. Суб'єктивність ризику пояснюється відмінністю економічного, психологічного, морального сприйняття величини ризику. Об'єктивність ризику проявляється в його імовірнісної сутності, незалежності відображення процесів і явищ від усвідомлення його господарюючим суб'єктом. Разом з тим в економічній науці переважає третя точка зору на природу ризику – суб'єктивно-об'єктивна, що припускає, що ризик породжується процесами об'єктивного і суб'єктивного характеру.

Основними рисами ризику є неповнота і неточність інформації, непередбачуваність змін умов зовнішнього середовища (невизначеність); необхідність вибору з безлічі варіантів рішень (альтернативність); протиріччя між об'єктивно існуючими варіантами ризикованих дій з їх суб'єктивною оцінкою (суперечливість).

Для ДПП, як і будь-якого проєкту, властива невизначеність, яка виражається в можливості настання ризикової події. Отже, проєктам ДПП притаманні різні ризики.

Дослідники пропонують різні класифікації ризиків ДПП.

Так, В. Вітлінський, Г. Великоіваненко виділяє наступні категорії ризиків ДПП:

1) економічні, валютні та фінансові; 2) технічні; 3) комерційні; 4) політичні та правові [9, с. 36].

В. Гранатуров та О. Шевчук дають більш детальну класифікацію: 1) правові та регулятивні ризики; 2) політичні ризики; 3) ризик невиконання зобов'язань; 4) ризик не завершення будівництва в строк; 5) фінансові ризики; 6) валютні ризики; 7) операційні ризики; 8) ризик попиту; 9) екологічні ризики; 10) соціальні ризики [14, с. 69].

У типології, запропонованої А. Мостепанюк, ризики ДПП поділяються

на:

- класичні (ризики, що виникають в ході розвитку, цінові ризики і виробничі ризики);

- спеціальні (ринкові ризики, ризики зміни процентних ставок, валютні ризики, ризики нестачі сировини і матеріалів, політичні ризики, експлуатаційні та управлінські ризики, форс-мажорні події) [35, с. 36].

Також по А. Мостепанюк ризики класифікуються на:

- проєктні (комерційні ризики, конструкційні ризики, ризики експлуатації);

- політичні та регулятивні ризики (потенційні конфлікти між різними регулюючими органами, адекватність державної структури і ризик зміни в регулятивному середовищі; політика встановлення цін і тарифів; ризик зміни економічної і політичної ситуації; перерозподіл публічного управління; проведення переговорів після підписання контрактів) [35, с. 38].

А. Мостепанюк також поділяє ризики на об'єктивні і суб'єктивні. Об'єктивні ризики виникають незалежно від поведінки учасників проєкту, наприклад, через зміни в попиті або факторів, що впливають на витрати з будівництва та експлуатації. Суб'єктивні ризики залежать від поведінки учасників проєкту [35, с. 41].

Після того як проведено оцінку ризиків та аналіз їх впливу на успішність реалізації проєкту державно-приватного партнерства здійснюється розподіл ризиків між учасниками проєктів.

Однак, на практиці розподіл ризиків в проєктах ДПП викликає ряд складнощів через безпосередню участь в них органів влади. Крім того, такі проєкти через їх масштабності передбачають складні схеми фінансування в порівнянні з приватними інвестиційними проєктами.

Після того як ризики розподілені між учасниками державно-приватного партнерства здійснюється вибір стратегії управління ризиками.

Слід виділити кілька підходів до управління ризиками. Так, вибір підходу щодо уникнення ризиків передбачає можливість усунення причин

виникнення ризиків або вибір альтернативного способу здійснення проєкту, при якому виникнення таких ризиків малоймовірно. В іншому випадку, якщо вибір альтернативного варіанту реалізації неможливий, політика уникнення ризиків зажадає зміни параметрів проєкту, а також ймовірна відмова від його реалізації вже на етапі планування.

Іншим підходом до управління ризиком є попередження ризику. Даний підхід передбачає максимальне зменшення ймовірності виникнення ризикових подій або зменшення негативних наслідків їх виникнення[98].

Підхід до управління ризиком з точки зору їх передачі тому партнеру проєкту, який здатний найбільш ефективно контролювати дані ризики при найменших витратах, можна назвати підходом перенесення ризику. Він передбачає свободу дій у виборі методів управління ризиками тієї сторони партнерства, в сферу відповідальності якої передані такі ризики, і є ключовим походом при реалізації проєктів ДПП і досягнення максимального ефекту від їх реалізації.

Мінімізація ризику як підхід до управління ризиком являє собою зменшення ймовірності виникнення негативних наслідків виникнення ризиків в рамках укладення субпідрядних договорів, отримання додаткових гарантій, страхування.

При використанні методу прийняття ризику контрагент ризикової події усвідомлює, що настання ризикової події призведе до збитків, але не вживає жодних дій для їх усунення, оскільки вплив ризикової події на проєкт є незначним або навряд чи вплине на проєкт.

Вибір підходу управління ризиками здійснюється кожним партнером ДПП самостійно в залежності від прийнятих зобов'язань по реалізації проєкту і може передбачати такі механізми пом'якшення ризиків, як укладення різного роду договорів і угод, політичні гарантії, використання різних фінансових інструментів. В результаті застосування різних методів управління ризиками партнерами проєкту ДПП досягається зниження ймовірності виникнення ризикових подій і усунення негативних наслідків у разі їх виникнення.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЄКТАХ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

2.1 Підходи до оцінки ризиків проєктів державно-приватного партнерства

Оцінка ризиків для проєктів ДПП є наступним кроком після ідентифікації та класифікації ризиків. Це дає можливість розробити систему управління та розподілу ризиків, яка найбільше підходить для конкретного проєкту і була б неможливою без ідентифікації та класифікації ризиків на попередніх етапах.

У практиці реалізації проєктів ДПП дуже рідко державні та приватні партнери проєкту застосовують однаковий метод оцінки ризиків. Тому державні партнери проводять оцінку ризиків з точки зору того, що означає проєкт для суспільства, його соціальної значущості, і більшою мірою зосереджуються на параметрах, які не мають відношення до проєктів ДПП. виникнення подій ризику. Водночас, навпаки, приватний партнер проєкту приділяє особливу увагу тим видам ризиків, які найбільш ймовірно виникнуть під час реалізації проєкту, та фінансовій оцінці таких ризиків.

Таким чином, акумулюючи результати застосування різних методів оцінки ризиків на етапі конкурсного відбору або на етапі підписання угоди про ДПП, можна побудувати значною мірою інтегровану систему ймовірності ризику в рамках реалізації конкретних проєктів ДПП, яка остаточно також залежатиме від показників самого проєкту.

Неможливо визначити найкращий спосіб управління ризиками таких проєктів без використання кількісних методів (наприклад, математичної статистики, теорії ймовірностей) і якісних методів для проведення оцінки ризиків проєктів ДПП. Водночас недостатньо використовувати лише один

загальний метод оцінки (наприклад, якісний аналіз), оскільки рішення про реалізацію проєкту та участь приватного капіталу приймають державні партнери, серед яких головне і першочергове значення це вартість і числові показники проєкту. Це передбачає кількісний аналіз ризику, якщо це можливо в умовах внутрішньої невизначеності проєкту.

Застосування тих чи інших способів оцінки ризиків залежить від того, яка інформація є у господарюючого суб'єкта при прийнятті рішення про участь у проєкті, що реалізується в рамках державно-приватного партнерства. Оцінка ризиків може здійснюватися на підставі вже заданої інформації про існуючу загрозу виникнення ризику; шляхом проведення розрахунку допустимого для конкретного господарюючого суб'єкта рівня ризику в рамках варіативності вихідних даних в заданих заздалегідь межах; в рамках проведення оцінки отриманих результатів за підсумками визначення якості прийнятих рішень.

Разом з тим через відсутність масштабного досвіду реалізації проєктів ДПП в сучасних економічних умовах і унікальності проєктів, які планується реалізувати в рамках державно-приватного партнерства, застосування уніфікованого підходу до оцінки ризиків проєктів ДПП не представляється можливим.

Тим часом навіть беручи до уваги унікальність проєкту як у приватного, так і державного партнерів є можливість на основі інформації про приблизну вартість проєкту, його технічні параметри та прогнозні фінансові показники здійснити кількісну оцінку ризиків з використанням таких методів оцінки ризиків як метод коригування норми дисконту; аналіз чутливості показників ефективності (чистий дисконтований дохід, внутрішня норма прибутковості, індексу рентабельності та ін.); метод сценаріїв; дерево рішень; імітаційне моделювання – метод Монте-Карло.

У більшості випадків приватна сторона проєкту вдається до розрахунку дисконтованої виручки за проєктом ДПП. Але найбільшого поширення набув метод побудови дерева рішень, що передбачає складання покрокової інструкції з реалізації проєкту і паралельне з нею здійснення оцінки ризиків

реалізації проєкту на кожному його етапі.

Науковці також стверджують, що застосування теорії ігор в проєктах ДПП є дуже актуальним за невизначених умов, особливо враховуючи той факт, що використання стохастичних або детермінованих моделей є проблематичним у нестабільних економічних умовах.

У цьому випадку фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на оцінку його ефективності та прийняття рішень у рамках проєкту, можна умовно розділити на чотири групи: внутрішні фактори – певні, що характеризують сильні сторони проєкту ДПП, та невизначені, що відображають слабкі сторони проєкту; зовнішні фактори, що визначають можливості у рамках проєкту (певні фактори) та визначальні загрози реалізації проєкту ДПП (невизначені фактори).

Віднесення окремих факторів ризику до тієї чи іншої категорії дає можливість побудувати матрицю певних та невизначених факторів, від яких залежить ефективність реалізації проєкту, інакше кажучи, матрицю рішень – представлена таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Матриця рішень при реалізації проєктів ДПП

	Зовнішнє середовище	
Внутрішнє середовище	*Певні фактори*	*Невизначені фактори*
Певні фактори	Найбільш сприятлива ситуація	Серйозні загрози зовнішнього середовища
Невизначені фактори	Слабкий інвестиційний проєкт	Найменш сприятлива ситуація

У результаті прийняття того чи іншого рішення приватні партнери проєкту опиняються в одній із заздалегідь визначених ситуацій. Якщо у нього є достатні фінансові можливості (інвестиційні кошти) і він зможе ними скористатися на фоні зовнішніх умов, то цю ситуацію можна назвати найбільш сприятливою для реалізації проєктів ДПП, оскільки за таких умов інвестор може максимізувати ефективність своїх можливостей.

У протилежному випадку, коли фактори зовнішнього середовища є найбільш несприятливими, приватний партнер демонструє внутрішню слабкість, і в цьому випадку всі дії повинні бути спрямовані на її мінімізацію, включаючи відмову від участі в проєкті або його реалізації, вживаючи дій, щоб вичікувати несприятливі умови.

Разом з тим приватний партнер може зіткнутися з невдачею і в сприятливих умовах зовнішнього середовища внаслідок недоліків самого проєкту, некомпетентності самого приватного партнера або його незадовільного економічного становища. У зазначеному випадку стратегія приватного партнера повинна будується на мінімізації своїх слабкостей і недоліків з метою максимально ефективної реалізації проєкту в сприятливих умовах зовнішнього середовища.

У ситуації, коли фактори зовнішнього середовища не дозволяють приватному партнеру використовувати в максимальному ступені свої можливості, стратегія інвестора при реалізації проєкту повинна полягати в нівелюванні таких загрозливих проєкту факторів і реалізації своїх можливостей на максимальному рівні.

Державному партнеру проєкту, на відміну від приватного партнера, не потрібно оцінювати економічні показники проєкту ДПП, а оскільки він не зацікавлений в отриманні доходу від реалізації проєкту ДПП, він може вдатися до менш точних методів оцінка ризиків проєкту, а саме Основне завдання методу експертної оцінки ризиків полягає в отриманні суб’єктивних думок експертної групи відповідно до індивідуальних думок експертної групи щодо кожної окремої ситуації та прийняття найбільш раціонального рішення. Проєкти ДПП реалізуються на основі аналізу інформації, отриманої від експертів. При оцінці ризиків проєкту ДПП можна використовувати два методи колективної оцінки, включаючи формування спільної думки в дискусіях (наприклад, методи «мозкового штурму», ділові ігри) та збір думок окремих експертів (опитування, метод «Дельфі»).

За підсумками проведеної оцінки ризиків проєкту ДПП сторони

партнерства отримують досить цілісну картину ризиків, з якими буде пов'язана реалізація даного проєкту державно-приватного партнерства. Сформоване уявлення про ризикованість проєкту служить визначальним фактором при прийнятті сторонами рішення про участь у проєкті ДПП і дозволяє здійснити ефективний розподіл відповідальності за ризик між учасниками проєкту.

2.2 Планування управління ризиками при реалізації проєктів ДПП

При підготовці прєекту державно-приватного партнерства до реалізації планування ризиків є однією зі складових, що гарантують його успішне виконання. За результатами процесу планування ризиків проводиться їх подальший розподіл між партнерами проєкту і встановлення сфер відповідальності кожного з них за той чи інший вид ризику.

При плануванні ризиків проєкту державно-приватного партнерства державного партнеру поряд з приватним партнером проєкту необхідно враховувати правові та економічні умови, соціальні та екологічні особливості та можливості альтернативної реалізації планованого проєкту.

Тим часом як вже раніше зазначалося, першочерговим показником ризикованості проєкту для державного партнера буде досяжність суспільно значущих цілей, а для приватного партнера – можливість отримання прибутку.

Оцінюючи ефективність впровадження проєкту ДПП, невизначеність і ризик необхідно розглядати як функцію двох факторів: кількості та якості інформації, якою володіють партнери проєкту, і мінливості умов, за яких буде реалізовуватися проєкт ДПП. У цьому відношенні необхідно враховувати, що на зміни в невизначеності впливає доступність інформації, її надійність і методи оцінки ризиків, коли інформація відсутня. розрахована інформація (або ймовірність отримання інформації шляхом розрахунків) про можливі

прибутки та збитки, пов'язані з реалізацією проєкту.

Таким чином, на практиці ризики проєктів ДПП можна визначити як несприятливі події, що впливають на складність реалізації проєкту або можуть призвести до провалу проєкту, що характеризується такими елементами: події, що негативно впливають на реалізацію проєкту, ймовірність їх виникнення та завданої ними шкоди. У цьому контексті управління ризиками – це сукупність методів виявлення, аналізу, оцінки, запобігання виникненню, вжиття заходів щодо зниження ступеня ризику на етапі реалізації проєкту та розподілу можливої шкоди, спричиненої ризиком, між учасниками проєкту [47, с. 274]. Можна побачити, що на стадії планування системи управління ризиками проєкту ДПП слід вживати ідентифікацію ризиків проєкту, оцінку рівнів ризику та формулювання програм поведінки (або реагування) або запобіжних заходів, коли виникають ризикові події. Планування ризиків етапу підготовки проєкту ДПП можна представити у вигляді діаграми, як показано на рисунку 3.1.

У той же час, з практичної точки зору, основною метою планування ризиків буде досягнення оптимального розподілу між партнерами проєкту та побудова системи управління ризиками для забезпечення швидкого прийняття рішень щодо управління ризиками під час реалізації державно-приватного партнерства.

Якщо підготовка проєкту здійснюється державними партнерами, параметри проєкту визначаються виходячи з його соціальної значущості, можливості реалізації без залучення приватних інвестицій, з урахуванням національних планів та планів розвитку території План проєкту впровадження. При цьому важливо, щоб орган державної влади або місцевого самоврядування діяв в інтересах суспільства, всі його дії були спрямовані на реалізацію проєкту з найкращими показниками та найменшими витратами бюджетних коштів, та ці характеристики слугували б як вихідні дані для подальшого аналізу проєкту інвесторами.

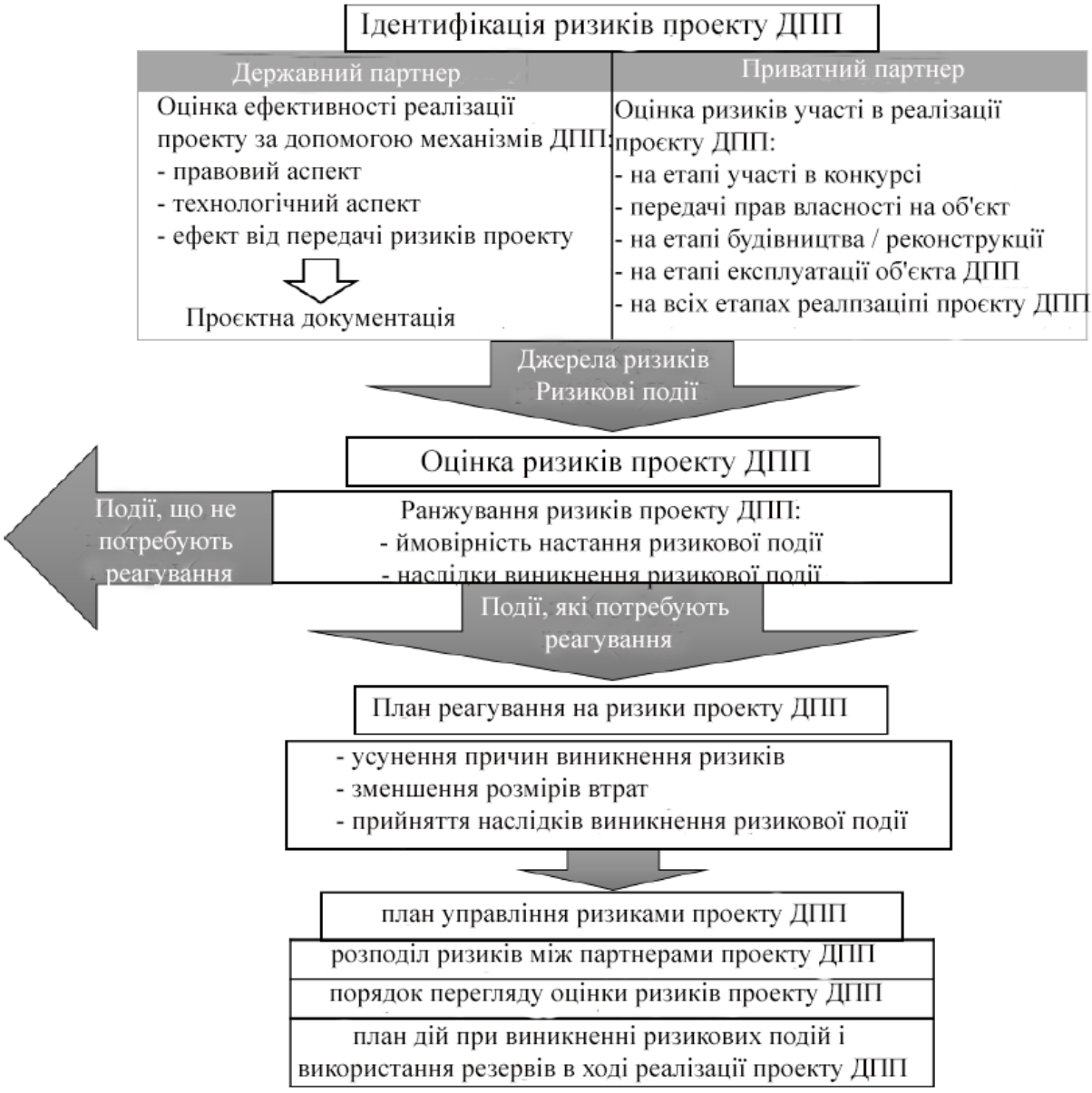

Рисунок 2.1 – Планування ризиків проєкту ДПП

Підсумовуючи, система управління ризиками в рамках проєктів державно-приватного партнерства повинна бути сформована на ранній стадії. Державний партнер проєкту в рамках державно-приватного партнерства, оцінюючи легкість реалізації проєкту, входить до його компетенції та повинен прийняти рішення з урахуванням ефективності визначення його реалізації за допомогою номенклатурного механізму. При цьому, крім юридичних та технічних аспектів проєкту, важливою є оцінка ризиків реалізації проєкту в

рамках державно-приватного партнерства, у тому числі оцінка ризиків, пов’язаних з непередбаченими бюджетними витратами проєкту, вибір незаконний соціальний капітал для проєктів ДПП, відстала технологія будівництва тощо.

За результатами аналізу національні партнери проєкту готують проєктну документацію, яка використовуватиметься потенційними приватними інвесторами проєкту ДПП до прийняття рішення про участь у проєкті чи тендерних процедурах.

Приймаючи рішення про участь у проєкті ДПП, приватні інвестори повинні ретельно оцінювати свої ризики при прийнятті рішення про участь у проєкті ДПП. У цьому випадку автори вважають оптимальним проведення оцінки ризиків на різних стадіях реалізації проєкту: на стадії участі в конкурсному процесі, на стадії будівництва об’єкта угоди ДПП, передачі та набуття права власності та користування пов’язаними з ним. до цілей договору про ДПП права та ризики, пов’язані з проєктом ДПП на всіх етапах його реалізації. При аналізі ризиків соціального капіталу проєкту можна використовувати побудову матриці ризиків для встановлення зв’язку між ймовірністю настання ризикових подій та їх наслідками.

За результатами аналізу ризиків, проведеного сторонами партнерства, на етапі підписання договору про державно-приватне партнерство необхідно сформулювати план реагування на ризики, які виникають у процесі реалізації проєкту, та визначити процедури для дії сторін державно-приватного партнерства при настанні ризикових подій та кожного партнера проєкту Заходи щодо управління ризиками в рамках реалізації проєктів ДПП, включаючи використання раніше створених резервів, а також процедури перегляду оцінок ризиків здійснюється на етапі планування, коли параметри проєкту змінюються.

У зв’язку з нестабільним зовнішнім середовищем планування системи управління ризиками проєкту ДПП на стадії реалізації проєкту буде надаватися всім сторонам планомірно, а заздалегідь розроблений механізм

використовуватиметься для того, щоб мати можливість систематично приймати заходи для виявлення ризиків і визначення відповідей. Найкращий спосіб виникнення ризикових подій – це аналіз можливостей управління ризиками кожного партнера по проєкту, що зрештою дозволить партнерам по проєкту ДПП передбачити можливі загрози ефективній реалізації проєкту та вчасно вжити заходів для їх усунення.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЄКТАХ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

3.1 Організація системи управління ризиками проєктів державно-приватного партнерства

Як відомо, управлінські технології включають методи і засоби збору і обробки інформації, прийоми ефективного впливу на персонал, принципи, закони і закономірності організації та управління, системи контролю та ін.

Дослідниками запропоновані різні управлінські технології, що включають процеси, методики і моделі управління ризиками інвестиційних проєктів, в тому числі ризиками проєктів ДПП, які зводяться до наступних етапів:

- ідентифікація ризиків;
- оцінка ризиків та їх ранжування;
- розробка способів реагування;
- розподіл ризиків.

Першим кроком у схемі процесу менеджменту ризиків проєктів є встановлення ситуації, яка в проєкті ДПП може виражатися у визначенні мети та основних характеристик проєкту. Межі та умови проєктів прописуються в конкурсній документації та угоді про ДПП.

Ідентифікація ризику – це процес визначення, складання переліку та опису елементів ризику. Елементи ризику можуть включати джерела ризику, події, їх причини та можливі наслідки. Ідентифікація ризику може також припускати теоретичний аналіз, аналіз хронологічних даних, експертних оцінок і потреб причетних сторін [47, с. 61].

Аналіз ризику – процес вивчення природи і характеру ризику, визначення рівня ризику. Як правило, аналіз ризику передбачає встановлення причинно-наслідкових зв'язків небезпечної події з її джерелами та наслідками.

Аналіз ризику забезпечує базу для проведення порівняльної оцінки ризику та прийняття рішення про обробку ризику. Аналіз ризику передбачає кількісну оцінку ризику [34, с. 81].

Наступним важливим кроком є оцінка ризиків для подальшого управління ними. Відповідно до національного стандарту, оцінка ризику – це процес, що охоплює ідентифікацію ризику, аналіз ризику та порівняльну оцінку ризику [33, с. 17].

Порівняльна оцінка ризику – процес порівняння результатів аналізу ризику з критеріями ризику для визначення прийнятності ризику [28, с. 64].

Оцінка ризиків може здійснюватися як якісними, так і кількісними методами. Навіть при наявності надійних даних спочатку доцільно провести якісний аналіз з метою кращого прояснення ситуації щодо ймовірності і ступеня впливу ризиків [23, с. 25].

При якісній оцінці спочатку виявляються та ідентифікуються властиві проєкту ризики, а потім визначаються і описуються фактори, які впливають на рівень оцінюваного ризику. Також при якісній оцінці ризиків здійснюється оцінка вартості потенційних наслідків ризикових подій, формується перелік заходів щодо мінімізації або компенсації даних наслідків.

Якісна оцінка ризиків проводиться при розробці плану реалізації проєкту ДПП. Якісний аналіз ризиків здійснюється методом експертних оцінок, серед яких можуть бути використані опитування, SWOT-аналіз, метод Дельфі [46].

Кількісна оцінка ризиків проводиться за допомогою математичних моделей, які визначають ступінь ймовірності настання ризикової події, а також потенційних наслідків від його виникнення. Для здійснення кількісної оцінки потрібні результати якісного аналізу ризиків проєкту і вартісні дані. Кількісний аналіз здійснюється за допомогою аналізу чутливості показників ефективності; методом коригування норми дисконту; методом сценаріїв; методом побудови дерева рішень; методом математичного моделювання [35].

При аналізі ризиків, що виникають при реалізації проєктів ДПП,

можливе застосування наступних методів оцінки ризиків:

- імовірнісний метод (ймовірність втрат розраховується на основі статистичних даних);

- експертний аналіз (оцінка ризиків здійснюється експертами);

- метод аналогів (за аналогією з результатами вже реалізованих подібних проєктів);

- аналіз показників граничного рівня (визначається, наскільки стійкий проєкт до можливих змін умов його реалізації);;

- аналіз чутливості проєкту (оцінюється, як впливає зміна вихідних змінних проєкту на кінцевий результат);

- аналіз сценаріїв розвитку проєкту (розробляються різні сценарії реалізації проєкту (оптимістичний, песимістичний і найбільш ймовірний), проводиться їх порівняльна оцінка);;

- метод побудови дерева рішень (розробляється покрокова схема реалізації проєкту, здійснюється послідовна оцінка ризику його реалізації на кожному з етапів).

О. Тофанюк сформований алгоритм з трьох етапів, що визначає ефективність ДПП:

- якісна оцінка проєкту ДПП;

- оцінка ефективності учасників ДПП;

- кількісний аналіз, що передбачає оцінку доцільності проєкту ДПП з різних сторін (фінанси, економіка) [46].

П. Шилепницький пропонує використовувати для управління великими проєктами систему управління ризиками в три етапи відповідно до ключових елементів системи управління ризиками:

- перший етап «планування» – блок «цілі та середовище реалізації проєкту»;

- другий етап «затвердження проєкту» – блоки «ідентифікація», «класифікація» «оцінка ризиків і толерантності до ризиків», «план управління ризиками»;

- третій етап «моніторинг і контроль» – блок «контроль і моніторинг ризиків» [48, с. 25].

Також О. Коцюрба розроблено алгоритм аудиту систем управління ризиками проєкту. У процесі визначення ефективності системи управління проєктом запропоновано виявляти кореляційні взаємозв'язки застосування ключових елементів системи управління та потенціалу зниження ризиків проєкту [33, с. 21].

Способи оцінки ризику повинні враховувати особливості проєкту. Для використання в рамках пропонованої в дослідженні методики була розроблена шкала оцінки впливу ризику на проєкт ДПП.

Оцінка ступеня впливу ризику на реалізацію проєкту ДПП визначається як величина очікуваних втрат при настанні події відповідно до таблиці з урахуванням зміни вартості об'єкта ДПП, термінів реалізації проєкту та відповідності об'єкта заявленим вимогам (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Визначення величини очікуваних при настанні події втрат в проєктах ДПП

Напрямок оцінки	Втрати			
	0-1 (незначні)	1-2 (мінімальні)	2-3 (середні)	3-4 (критичні)
Вартість об'єкта ДПП	Збільшення вартості менш ніж на 10 %	Збільшення вартості на 10-20 %	Збільшення вартості на 20-40 %	Збільшення вартості більш ніж на 40 %
Терміни реалізації проєкту	Збільшення термінів менш ніж на 5 %	Збільшення термінів на 5-10 %	Збільшення термінів на 10-20 %	Збільшення термінів більш ніж на 20 %
Відповідність об'єкта заявленим вимогам	Для використання об'єкта в цілях, визначених угодою, потрібні незначні доопрацювання і невеликі додаткові грошові вкладення	Для використання об'єкта в цілях, визначених угодою, потрібні доопрацювання (косметичний ремонт) і додаткові грошові вкладення	Для використання об'єкта в цілях, визначених угодою, потрібні значні доопрацювання (капітальний ремонт) і додаткові грошові вкладення	Об'єкт не може бути використаний для цілей, визначених угодою

Після оцінки ризиків приймається рішення про необхідність реагування

на ризик.

Кожна з проаналізованих технологій управління ризиками містить основні етапи управління ризиками, які загалом зводяться до визначення ризиків, їх аналізу, розробки способів реагування на ризик і реалізації цих способів реагування. Але жодна з розглянутих управлінських технологій не спрямована на управління ризиками партнера.

Аналіз процесів, методик і моделей управління ризиками показав, що в жодній розглянутій управлінській технології не використані інструменти, що дозволяють підібрати певний метод до кожного з аналізованих ризиків, уникнувши «помилок від незнання», тобто немає методики, яка була б доступна і зрозуміла партнерам, які вперше укладають угоду про ДПП і не можуть покластися на інтуїцію і досвід при виборі методів управління ризиками, а також при складанні послідовності заходів з управління ризиками.

ДПП передбачає довгострокові проєкти. Фактор часу – один з основоположних в теорії невизначеності управління проєктами ДПП. Під впливом цього чинника в динаміці можна простежити зміну політичної ситуації в державі, зміну в стратегіях конкурентів, зміни природно-кліматичних умов. Імовірність настання подій, позитивно або негативно впливають на реалізацію проєкту, в довгостроковому періоді розрахувати набагато складніше, ніж в короткостроковому.

3.2. Алгоритм виявлення та управління ризиками проєктів ДПП

У ризик-менеджменті широко використовуються матриці ризиків. Матриця ризиків дозволяє проаналізувати і оцінити ризики проєкту в залежності від двох важливих критеріїв ризику: ймовірності настання і ступеня збитку при його настанні. У матриці ризиків немає стандартного зовнішнього вигляду, кількість осередків залежить від кількості рівнів ймовірності і величини втрат.

Для використання в проєктах ДПП пропонується виділити чотири рівні ймовірності настання події: висока, середня, мала, мінімальна.

Також пропонується виділити чотири рівні величини очікуваних втрат: критична, середня, мінімальна і незначна.

Згідно зі стратегіями, сформульованими в теорії ризик-менеджменту, визначаються стратегії ризик-менеджменту на перетині всіх рівнів. Матриця (рис. 3.1) враховує специфічні ризики проєкту ДПП. Наприклад, враховуючи довгостроковість і масштабність проєкту, рекомендується приймати будь-який ризик з невеликою ймовірністю настання. Вони невидимі в масштабі проєкту.

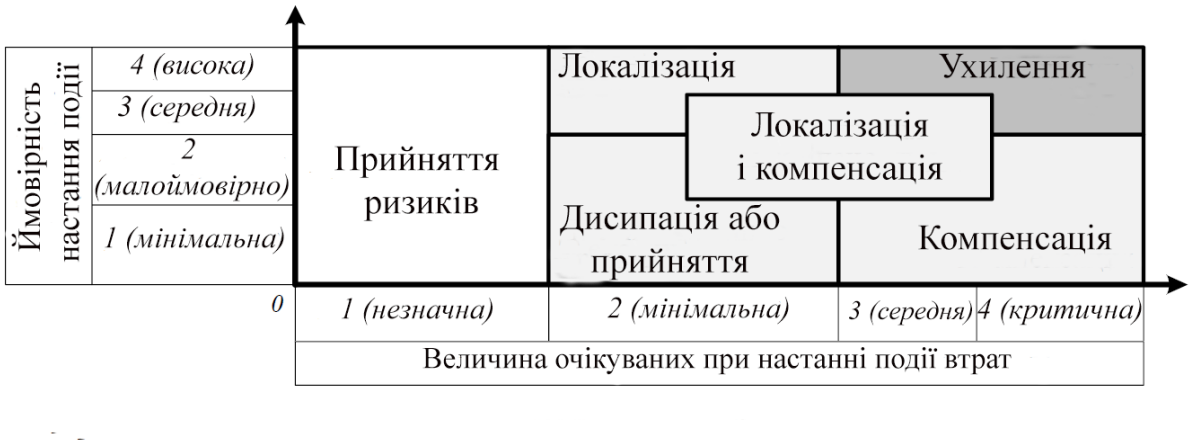

Рисунок 3.1 – Матриця управління ризиками проєктів ДПП

У зв'язку з тим, що кожен проєкт ДПП є унікальним (проєкти розрізняються за сферою реалізації, партнери використовують різні фінансові та правові моделі реалізації і т. д.), у проєктах з середньою і малою ймовірністю настання подій та мінімальною і середньою величиною очікуваних втрат є можливість вибору стратегії управління ризиком в залежності від особливостей проєкту.

Наприклад, локалізація використовується тільки в тих випадках, коли можна чітко ідентифікувати джерело ризику. У найпростіших випадках для локалізації створюється спеціалізований підрозділ. У ДПП можливі різні варіанти створення таких підрозділів або наділення додатковим функціоналом

наявних підрозділів.

При неможливості використання методів локалізації можуть бути застосовані методи компенсації ризику, які пов'язані з формуванням систем попередження небезпеки або зниженням негативних наслідків настання небажаних подій. Вибір методу залежить від фінансових можливостей партнерів та інших аспектів.

Таким чином, вибір методу залежить від положення ризику на матриці управління ризиків проєктів ДПП. Метод управління розташовується на перетині раніше визначених оцінки ступеня впливу ризику на реалізацію проєкту та оцінки ймовірності настання ризикової події.

Відповідно до матриці управління ризиками проєктів ДПП необхідно уникати ризиків з найбільшою ймовірністю настання і критичною величиною очікуваних втрат. Ризики, ймовірність настання яких Вище середньої, а величина втрат незначна, необхідно мінімізувати шляхом створення спеціальних структурних підрозділів з управління ризиками. До скорочення малоймовірних ризиків, що характеризуються величиною втрат вище середньої, призведе здійснення компенсаційних заходів, пов'язаних з плануванням, прогнозуванням, моніторингом і створенням резервів. Малоймовірні ризики з незначною величиною очікуваних втрат партнери можуть розподілити між собою відповідно до угоди і прийняти [46, с. 21].

Відповідно до методу управління ризиками вибирається стратегія поведінки. Кожному з методів управління відповідають одна або кілька стратегій поведінки (табл. 3.2).

Відповідно до обраної стратегії поведінки розробляються заходи щодо усунення або зниження ризиків. Вибір черговості заходів визначається згідно зі схемою управління ризиками проєктів ДПП залежно від ступеня впливу ризику на реалізацію проєкту та рівня фінансування, необхідного для мінімізації або запобігання ризику (рис. 3.2).

Першочерговими є заходи I групи. До них відносяться низьковитратні заходи, спрямовані на зниження ризиків, що мають велику ступінь впливу на

проєкт.

Наступними плануються до реалізації заходу II групи. До них відносяться високовитратні заходи, спрямовані на зниження ризиків, що мають велику ступінь впливу на проєкт.

Таблиця 3.2 – Методи управління ризиками ДПП

Методи управління ризиками	Запропонована стратегія поведінки
Ухилення	Відмова від: - потенційно ризикованих подій; - взаємодії з ненадійними партнерами; - використання інноваційних проєктів
Локалізація	Створення спеціальних структурних підрозділів для управління ризиками
Компенсація	1) диверсифікація; 2) страхування; 3) гарантії виконання зобов'язань (тристороння угода за участю банку)
Дисипація	1) опис розподілу відповідальності між партнерами в угоді; 2) розподіл ризику в часі; 3) прийняття ризиків

Таким чином, спочатку здійснюється діяльність по зменшенню ризиків, що роблять найбільший вплив на проєкт, а потім плануються до реалізації заходи III групи (низьковитратні заходи, спрямовані на зниження ризиків, що мають невелику ступінь впливу на проєкт) і заходи IV групи (високовитратні заходи, спрямовані на зниження ризиків, що мають невелику ступінь впливу на проєкт).

Пропоновані високозатратні заходи повинні бути ретельно проаналізовані і реалізовані тільки в тому випадку, якщо їх вартість значно менше потенційних втрат, що виникають при настанні ризикової події, а ймовірність настання ризикової події велика [48, с. 21].

Отже, в управлінні проєктами ДПП необхідно враховувати всі можливі ризики, щоб уникнути грошових і тимчасових втрат і зуміти адаптуватися до швидко мінливих умов [30].

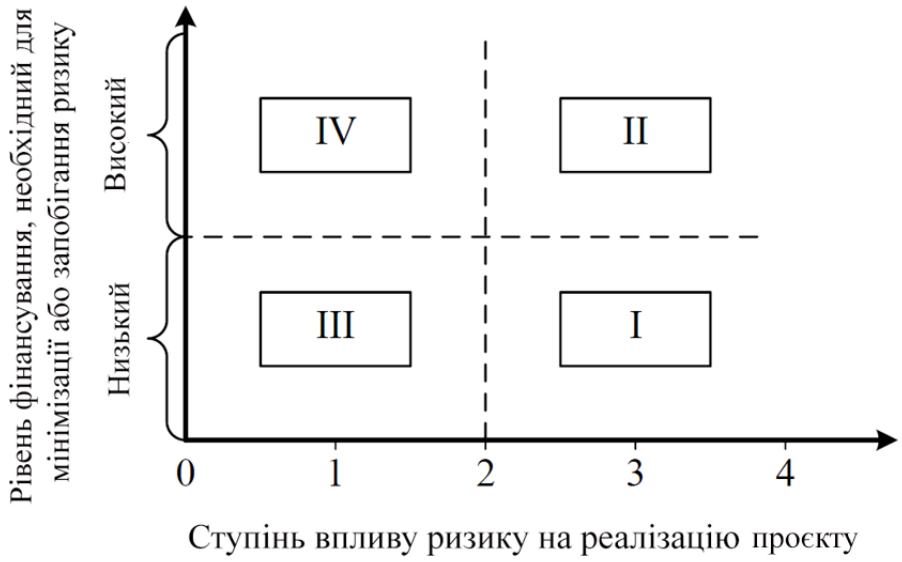

Рисунок 3.2 – Схема управління ризиками проєктів ДПП залежно від ступеня впливу ризику на реалізацію проєкту та рівня фінансування, необхідного для мінімізації або запобігання ризику

Пропонується наступна послідовність дій при управлінні ризиками проєктів ДПП, що не суперечить вимогам національного стандарту з менеджменту ризиків, але враховує специфіку ризиків при реалізації проєктів ДПП (див. рис. 3.3).

Дана послідовність дій є основою для формування алгоритму процесу управління ризиками при реалізації проєктів ДПП.

Пропоновану управлінську технологію схематично можна представити наступним чином (див. рис. 3.4).

При реалізації проєктів ДПП приватний і публічний партнери за допомогою управлінських технологій здійснюють розробку і реалізацію управлінських рішень, які повинні бути спрямовані на досягнення наміченої мети по реалізації проєкту ДПП.

Входом в процес є ініціація проєкту приватним або публічним

партнером, а виходом – реалізація проєкту з мінімальними втратами. Кожному етапу відповідають мета, методи реалізації, причини і симптоми ризику.

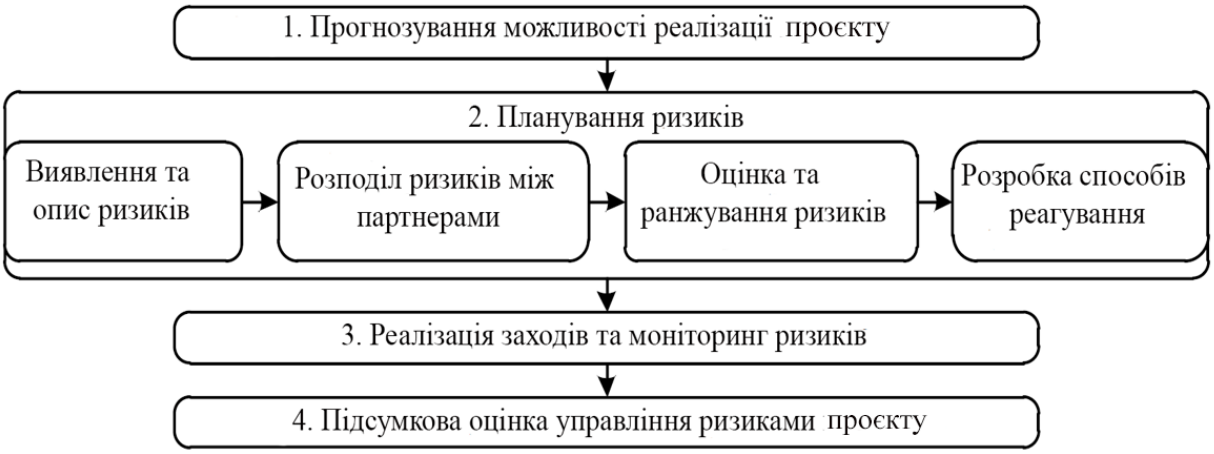

Рисунок 3.3 – Послідовність дій при управлінні ризиками проєктів ДПП

Процес управління ризиками проєктів ДПП згідно алгоритму починається з прогнозування можливості реалізації проєкту ДПП і мотивації потенційних учасників. Отже, потенційні ризики проєкту аналізуються до прийняття рішення про початок реалізації проєкту. Даний етап дуже важливий, так як проєктам ДПП властива довгостроковість.

На цьому етапі у партнерів є можливість відмовитися від реалізації потенційно високоризикових проєктів і обміркувати мотивацію учасників проєкту, що дозволяє знизити ризик партнерів. Цей етап відповідає етапу «оцінка ризиків» національного стандарту управління проєктами.

Другий етап – планування ризиків-полягає у виявленні та описі ризиків.

У зв'язку з тим, що в проєктах ДПП втрати або витрати оплачує одна зі сторін проєкту, етап включає в себе розподіл ризиків між партнерами. Цим він відрізняється від етапу «ідентифікація ризиків» національного стандарту.

Найчастіше ризик повністю переноситься на того чи іншого учасника партнерства, а не ділиться серед партнерів. Існують наступні варіанти

розподілу ризику в проєктах ДПП:

- повне перенесення ризику на публічного партнера;

- повне перенесення ризику на приватного партнера;

- перенесення ризику на приватного партеру з подальшим перерозподілом на третіх осіб.

Принцип розподілу ризиків в проєктному управлінні полягає в тому, що ризик слід переносити на тих, хто найкраще зможе ним управляти з найменшими витратами. Особа, яка приймає на себе ризик, повинна мати повну свободу дій з управління ризиком.

Основною перевагою проєктів ДПП виступає передача ендогенних ризиків від держави приватному партнеру, а екзогенних ризиків – від приватного партнера державі.

Таким чином, в проєктах ДПП для публічного партнера оптимальним є збереження за собою тих ризиків, які приватний партнер не може контролювати з найбільшою вигодою або щодо яких не можна давати свободу дій приватному партнеру. Наприклад, якщо проєкт передбачає, що переривання процесу надання послуг призведе не тільки до економічних, а й до важких соціальних втрат. Якщо проєкт відноситься до надання послуг у сфері охорони здоров'я або житлово-комунального господарства, то при настанні несприятливих наслідків втрати держави будуть непорівнянні з ціною ризику.

Державний сектор не може взяти на себе всі ризики і прагне передати надлишкові ризики приватному партнеру. Отже, одне з основних завдань при управлінні проєктом ДПП – пошук рівноваги при перенесенні ризиків.

Крім цього, планування ризиків включає оцінку і ранжування ризиків, розробку способів реагування на них, формування дорожньої карти управління ризиками проєкту ДПП.

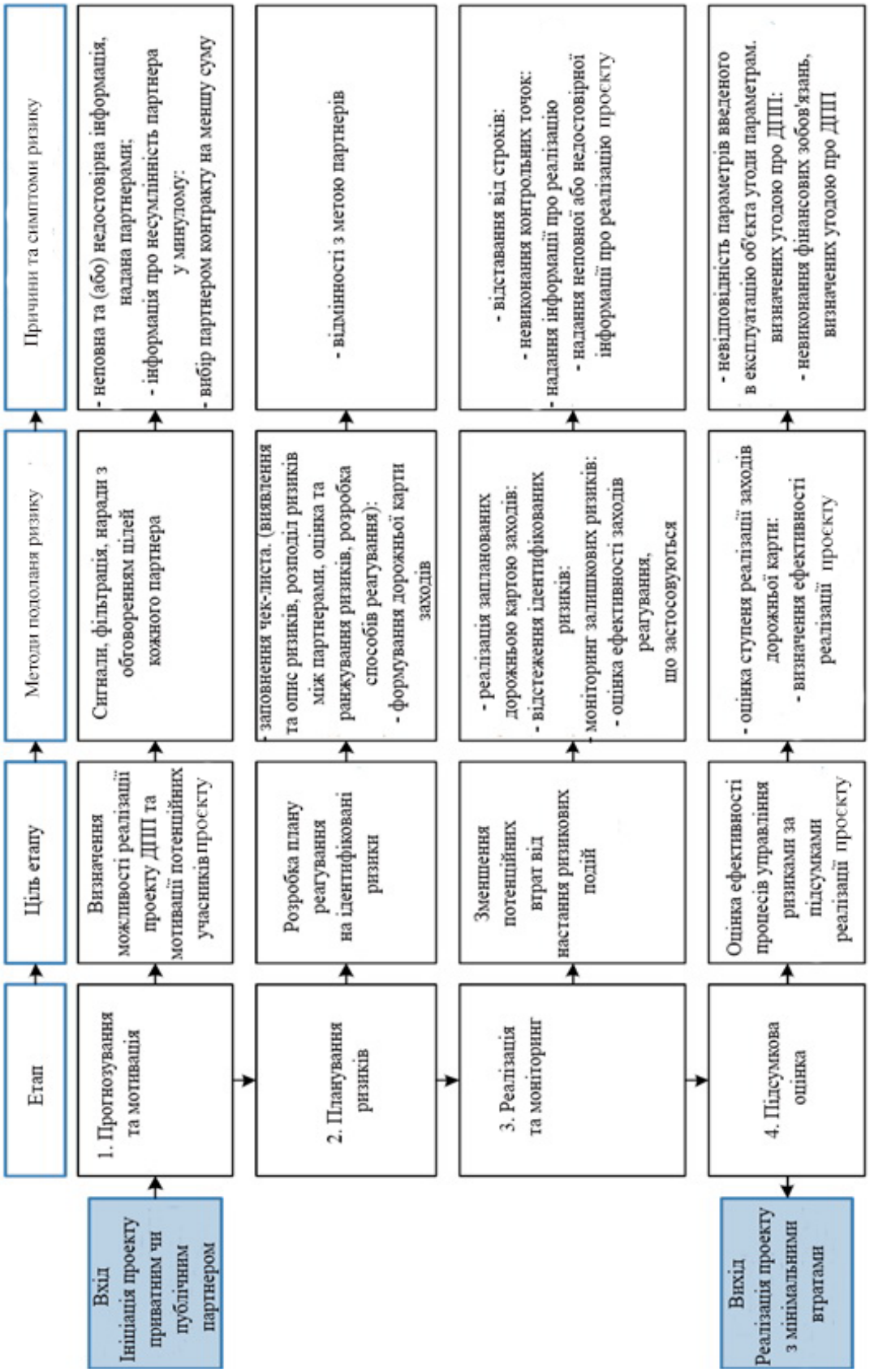

Рисунок 3.4 – Алгоритм виявлення та управління ризиками проєктів ДПП

Наступним етапом є реалізація заходів дорожньої карти управління ризиками проєкту ДПП та моніторинг ризиків у процесі реалізації проєкту, включаючи коригувальні впливи при прояві «непроєктованих» ризиків та відхилень від наявних значень.

Останнім етапом є підсумкова оцінка управління ризиками проєкту, яка дозволяє визначити ефективність управління ризиками за підсумками реалізації проєкту.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена обґрунтуванню удосконалення управління ризиками при реалізації проєктів державно-приватного партнерства. В процесі дослідження отримані наступні результати:

1. Розглянуто наукові засади управління ризиками при реалізації проєктів державно-приватного партнерства. За підсумками систематизації понятійного апарату державно-приватного партнерства автором було встановлено, що в узагальненому вигляді державно-приватне партнерство є комплексним явищем, що увібрало в себе економічні, соціальні і в значній мірі політичні риси, і має на увазі під собою будь-які форми взаємодії держави і бізнесу не тільки в економічній сфері в рамках законодавчо закріплених форм ДПП, але і в науковій, політичній, культурній сферах. При цьому більшість формулювань визначення ДПП, в тому числі законодавчо встановлене визначення державно-приватного партнерства в Україні, тяжіє до обмеження сфери застосування механізмів державно-приватного партнерства в рамках реалізації інфраструктурних проєктів, без урахування можливостей даних механізмів в рамках проєктів у сфері виробництва.

В якості загальних ознак державно-приватного партнерства варто виділити обов'язкову юридично оформлену і рівноправну участь у проєкті органу влади і приватних компаній, дотримання інтересів усіх сторін партнерства, в тому числі інтересів суспільства, консолідацію ресурсів учасників проєкту, поділ повноважень, відповідальності, ризиків, витрат і досягнутих результатів між учасниками.

Ризик-менеджмент як діяльність є системною, що передбачає цілісність системи, її складність і здатність інтегрувати нові елементи. У той же час структура управління ризиками є складною системою, що включає багатофункціональність, універсальність, модульність та багаторівневість, а її висока продуктивність означає гнучкість, адаптивність та ефективність.

Враховуючи, що в деяких випадках у реалізації проєкту приватного партнера може бути задіяно багато людей, які не об’єднані в рамках компанії, концепцію управління ризиками ДПП не можна розглядати у вузькому ракурсі. Для ДПП управління ризиками можна визначити як систему, яка включає частину загальних процедур управління суб’єктом господарювання, що реалізує проєкт ДПП, з урахуванням його інституційних характеристик, внутрішніх і зовнішніх обмежень.

Доведено, що управління ризиками в рамках реалізації проєктів державно-приватного партнерства має ряд особливостей порівняно з управлінням ризиками в рамках реалізації приватних інвестиційних проєктів або управлінням ризиками в рамках здійснення суто державних проєктів за рахунок виключно бюджетних коштів, облік яких необхідний для успішної реалізації проєктів як приватної сторони, так державній стороні державно-приватного партнерства.

2. Проаналізовано сучасний стан управління ризиками в проєктах державно-приватного партнерства. Визначено, що оцінка ризиків для проєктів ДПП є наступним кроком після ідентифікації та класифікації ризиків. Це дає можливість розробити систему управління та розподілу ризиків, яка найбільше підходить для конкретного проєкту і була б неможливою без ідентифікації та класифікації ризиків на попередніх етапах.

Доведено, що фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на оцінку його ефективності та прийняття рішень у рамках проєкту, можна умовно розділити на чотири групи: внутрішні фактори – певні, що характеризують сильні сторони проєкту ДПП, та невизначені, що відображають слабкі сторони проєкту; зовнішні фактори, що визначають можливості у рамках проєкту (певні фактори) та визначальні загрози реалізації проєкту ДПП (невизначені фактори). Віднесення окремих факторів ризику до тієї чи іншої категорії дало можливість побудувати матрицю певних та невизначених факторів, від яких залежить ефективність реалізації проєкту, інакше кажучи, матрицю рішень.

За підсумками проведеної оцінки ризиків проєкту ДПП сторони партнерства одержують досить цілісну картину ризиків, з якими буде пов'язана реалізація даного проєкту державно-приватного партнерства. Уявлення про ризикованість проєкту, що склалося, є визначальним фактором при прийнятті сторонами рішення про участь у проєкті ДПП і дозволяє здійснити ефективний розподіл відповідальності за ризик між учасниками проєкту.

При підготовці проєкту державно-приватного партнерства до реалізації планування ризиків є однією зі складових, що гарантують його успішне виконання. За результатами процесу планування ризиків проводиться їх подальший розподіл між партнерами проєкту і встановлення сфер відповідальності кожного з них за той чи інший вид ризику.

При плануванні ризиків проєкту державно-приватного партнерства державного партнеру поряд з приватним партнером проєкту необхідно враховувати правові та економічні умови, соціальні та екологічні особливості та можливості альтернативної реалізації планованого проєкту.

З’ясовано, що основною метою планування ризиків буде досягнення оптимального розподілу між партнерами проєкту та побудова системи управління ризиками для забезпечення швидкого прийняття рішень щодо управління ризиками під час реалізації державно-приватного партнерства.

Визначено, що найкращий спосіб виникнення ризикових подій – це аналіз можливостей управління ризиками кожного партнера по проєкту, що зрештою дозволить партнерам по проєкту ДПП передбачити можливі загрози ефективній реалізації проєкту та вчасно вжити заходів для їх усунення.

3. Запропоновано напрями удосконалення управління ризиками в проєктах державно-приватного партнерства. Визначено основні етапи управління ризиками ДПП: ідентифікація ризиків; оцінка ризиків та їх ранжування; розробка способів реагування; розподіл ризиків.

Розглянуто матрицю ризиків, що дозволяє проаналізувати і оцінити ризики проєкту в залежності від двох важливих критеріїв ризику: ймовірності

настання і ступеня збитку при його настанні. У матриці ризиків немає стандартного зовнішнього вигляду, кількість осередків залежить від кількості рівнів ймовірності і величини втрат.

Запропоновано послідовність дій при управлінні ризиками проєктів ДПП, що не суперечить вимогам національного стандарту з менеджменту ризиків, але враховує специфіку ризиків при реалізації проєктів ДПП. Дана послідовність полягає у наступному: 1. Прогнозування можливості реалізації проєкту. 2. Планування ризиків: виявлення та опис ризиків; розподіл ризиків між партнерами; оцінка та ранжування ризиків; розробка способів реагування. 3. Реалізація заходів та моніторинг ризиків. 4. Підсумкова оцінка управління ризиками проєкту.

Дана послідовність дій є основою для формування алгоритму процесу управління ризиками при реалізації проєктів ДПП. Алгоритм складається з таких основних блоків: Вхід, ініціація проєкту приватним чи публічним партнером; Етап; Ціль етапу; Методи подолання ризиків; Причини та симптоми ризику; Вихід реалізація проєкту з мінімальними втратами. Таким чином, розроблено алгоритм виявлення та управління ризиками при реалізації проєктів ДПП, який не суперечить національному стандарту та технологіям, запропонованим дослідниками, та враховує специфіку ризиків при реалізації проєктів ДПП.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Берданова О.В. Розвиток партнерства між місцевою владою та недержавним сектором у сфері надання громадських послуг : монограф. / за ред. Ю.П. Лебединського. Ужгород : Патент, 2003. 192 с.

2. Битяк Ю.П. Адміністративне право України : підруч. / Ю.П. Битяк, В.М. Гаращук, О.В. Дьяченко. Київ: Юрінком Інтер, 2010. 544 с.

3. Бойко О. Державно-приватне партнерство: світовий досвід та перспективи реалізації в Україні. *Юридична газета*. 2021. № 22. С. 42–43.

4. Бондар Н.М. Світовий досвід державно-приватного партнерства у транспортній галузі. *Ефективна економіка.* 2021. № 6. URL: http://www.economy. nayka.com.ua/?op=1&z=241. (дата звернення: 24.03.2023).

5. Брайловський І.А. Мета і зміст державно-приватних партнерств, *Технологічний аудит та резерви виробництва* 2019. № 1/5(15). С. 52-54.

6. Вдовенко Ю.С. Економіко-правова сутність концесії: методологічний аспект. *Збірник наукових праць Київського університету економіки і технологій транспорту*. Вип. 6. Київ: КУЕТ, 2018. С. 62-69.

7. Вдовенко Ю.С. Приватно-державне партнерство в автодорожній сфері: монограф. Чернігів: ЧДТУ, 2019. 198 с.

8. Вінник О.М. Корпоративні і партнерські відносини: проблеми правового регулювання. Київ: Інститут приватного права і підприємництва НАПрН України, 2018. 161 с.

9. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємництві: монограф. Київ: КНЕУ, 2017. 480 с.

10. Гарбариніна В. Ю. Сутність і принципи впровадження державно-приватного партнерства в Україні. *Актуальні проблеми державного управління.* 2014. № 2. С. 43-49.

11. Головне управління статистики в Харківській області. Офіційний сайт. URL: http.//kh.uprstat.ua. (дата звернення: 24.03.2023).

12. Горбулін В.П., Качинський А.Б. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки: монограф. Київ: НІСД, 2019. 288 с

13. Господарський кодекс України: Кодекс України, Закон, Кодекс від 16.01.2003, № 436-IV. URL:http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=997-14. (дата звернення: 24.03.2023).

14. Гранатуров В.М., Шевчук О.Б. Ризики підприємницької діяльності. Проблеми аналізу. Київ: Держ. вид.-інформ. агентство «Зв'язок», 2000. 150 с.

15. Грищенко С. Підготовка та реалізація проєктів публічно-приватного партнерства: Практичний посібник для органів місцевої влади та бізнесу Київ: [б. в.], 2011. – 232 с.

16. Державно-приватне партнерство в Україні // Вільна енциклопедія «Вікіпедія» URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Державно-приватне_партнерство_в_Україні. (дата звернення: 24.03.2023).

17. Державно-приватне партнерство в системі регулювання економіки : монографія / [Єфименко Т.І., Черевиков Є.Л., Павлюк К.В. та ін.] ; за заг. ред. чл.-кор. НАНУ Т.І. Єфименко ; НАН України, Ін-т екон. та прогнозув. Київ, 2012. 372 с.

18. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація: монографія / за ред. проф. Н.Р. Нижник. Київ:: УАДУ, 1997. 448 с.

19. Дєгтяр А.О. Механізми прийняття управлінських рішень органами державної влади щодо соціально-економічного розвитку регіонів: монограф. / А.О. Дєгтяр, О.Ю. Амосов, В.М. Мартиненко / за ред. А.О. Дєгтяра. Харків: ХарРІ НАДУ Вид-во «Магістр», 2006. 299 с.

20. Дєгтяр А.О. Управлінські рішення в органах державної влади : монограф. / А.О. Дєгтяр, В.Ю. Степанов, С.В. Тарабан / за ред. А.О. Дєгтяра. Харків: Вид-во «С.А.М.», 2010. 276 с.

21. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2006. 312 с.

22. Досвід та перспективи впровадження державно-приватних партнерств в Україні та за кордоном / Б. Винницький, М. Лендьел, Б. Онищук,

П. Сегварі. Київ: К.І.С., 2013. 146 с.

23. Дутко, Н.Г. Європейський досвід державно-приватного партнерства. *Вісник академії державного управління*. 2021. № 1. 30–36.

24. Дьячкова Ю М. Страхування : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 240 с.

25. Енциклопедичний довідник: Інструменти та установи фінансового ринку / За ред. В.В. Фещенка; Укл.: В.В. Фещенко (керівник проєкту), В.М. Фещенко В.І. Мунтіян, О.В. Романченко, Л.В. Новошинська. Київ: Українське агентство фінансового розвитку, 2007. 504 с.

26. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.

27. Заскалкін А.С. Державно-приватне партнерство: сутність, форма та зміст. *Вісник Національного університету цивільного захисту України: зб. наук. пр*. Харків: Вид-во НУЦЗУ, 2015. Вип. 2 (3). С. 12–20.

28. Запатріна І.В. Публічно-приватне партнерство в Україні: перспективи застосування для реалізації інфраструктурних проєктів і надання публічних послуг. URL: http://eip.org.ua. (дата звернення: 24.03.2023).

29. Казюк Я. Державно-приватне партнерство як механізм стимулювання розвитку регіонів та місцевого самоврядування. *Місцеве самоврядування та регіональний розвиток в Україні.* 2012. С. 47-49.

30. Кендюхов О. Сутність і зміст організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Економіка України.* 2012. №2. С. 33–41.

31. Конституція України: прийнята на п’ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. Київ: Преса України, 1997. 80 с.

32. Коротич О.Б. Державне управління регіональним розвитком України: монограф. Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2006. 220 с.

33. Коцюрба О.Ю. Фінансові аспекти державно-приватного партнерства у сфері житлово-комунального господарства URL: http://www.nbuv.gov.ua/

portal/natural/npkntu_e/2010_18_1/ stat_ 18_1/60.pdf.

34. Матвійчук А.В. Аналіз і управління економічним ризиком: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 224 с.

35. Мостепанюк А.В. Світовий досвід реалізації проєктів державно-приватного партнерства. *Економіка та держава.* 2019. № 11. С. 92–95.

36. Надолішній П. Організаційно-функціональна структура державного управління: поняття і соціальна практика. *Вісн. НАДУ*. 2017. № 3. С. 31–43.

37. Наумов Д.Ю. Державно-приватне партнерство як інструмент державного управління економікою України, розвитку ринку праці та трудового потенціалу промисловості. *Економіка та держава.* 2011. №2. С. 33-40.

38. Нейкова І.С. Державно-приватне партнерство як складова інвестиційного механізму інноваційного розвитку. *Наук. вісн. Нац. ун-ту ДПС України (економіка, право)*. 2021. № 1(48). С. 152-160.

39. Павлюк К.В. Сутність і роль державно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку держави. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2020. Вип. 17. С. 10-19.

40. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 р. № 2404-VI. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2404-17. (дата звернення: 24.03.2023).

41. Про затвердження Порядку надання державної підтримки здійсненню державно-приватного партнерства: Постанова Кабінету Міністрів України від 17.03.2011 р. № 279. URL:http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/279-2011-%D0%BF. (дата звернення: 24.03.2023).

42. Про затвердження Методики виявлення ризиків, пов’язаних з державно-приватним партнерством, їх оцінки та визначення форми управління ними: Постанова Кабінету Міністрів України від 16. 02. 2011 р. № 232. URL: http://zakon.rada.gov.ua/ cgibin/laws/main.cgi?nreg=232-2011-%EF. (дата звернення: 24.03.2023).

43. Про концесії: Закон України від 16.07.1999 р. № 997-XIV. URL:

http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/997-14. (дата звернення: 24.03.2023).

44. Про концесії на будівництво та експлуатацію автомобільних доріг [Електронний ресурс] : Закон України від 14.12.1999 р. № 1286-XIV. – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/anot/1286-14. (дата звернення: 24.03.2023).

45. Розвиток партнерства між місцевою владою та недержавним сектором у сфері надання громадських послуг : монограф. / О.В. Берданова, В.М. Вакуленко, М.Д. Василенко та ін. ; за ред. Ю.П. Лебединського. Ужгород: Патент, 2003. 192 с.

46. Тофанюк О.В. Застосування механізмів державно-приватного партнерства у бюджетному регулюванні регіонального розвитку. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2011. № 4(16). 41–53.

47. Управління ризиками банків : монограф. у 2 томах. Т. 1: Управління ризиками базових банківських операцій / [А.О. Єпіфанов, Т.А. Васильєва, С.М. Козьменко та ін.] / за ред. д-ра екон. наук, проф. А.О. Єпіфанова і д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої. Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2012. 283 с.

48. Шилепницький П.І. Державно-приватне партнерство: за і проти. *Економічні науки. Серія “Економіка та менеджмент”: зб. наук. пр*.; ЛНТУ. Вип. 7(26). Ч.3. Луцьк, 2010. С. 357–368.

49. Best International Practices in Public Private Partnership with Regards to Regional Policy Issues. EBRD, November 2005. 147 p.

50. Bult-Spiering M. Strategic Issues in Public-Private Partnerships: an International Perspective. Blackwell Publishing Ltd., UK, 2006. 168 p.

51. Closing the Infrastructure Gap: The Role of Public-Private Partnerships. A Deloitte Research Study. 2006. 64 p.