

УДК: 351.331

Масик Марія Зіновіївна,

провідний науковий співробітник Проблемної науково-дослідної лабораторії соціальних досліджень ринку праці, Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України, 03038, м. Київ, вул. Нововокзальна, 17, тел.: (097) 445 67 61, e-mail: marichka85@ukr.net

ORCID: 0000-0001-6935-6695

Масик Марія Зиновьевна,

ведущий научный сотрудник Проблемной научно-исследовательской лаборатории социальных исследований рынка труда, Институт подготовки кадров государственной службы занятости Украины, 03038, г. Киев, ул. Нововокзальная, 17, тел.: (097) 445 67 61, Email: marichka85@ukr.net

ORCID: 0000-0001-6935-6695

Masik Mariya Zinovievna,

Leading researcher of the Problem Research Laboratory for Social Studies in the Labor Market, Institute of Personnel Training of the State Employment Service of Ukraine, 03038, Kyiv, Str. Novovokzalna, 17, tel.: (097) 445 67 61, e-mail:marichka85@ukr.net

ORCID: 0000-0001-6935-6695

DOI <https://doi.org/10.31618/vadnd.v1i12.90>



ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІД ЧАС РЕАЛІЗАЦІЇ ДПП-ПРОЕКТІВ

Анотація. Стаття присвячена з'ясуванню особливостей управління ризиками під час реалізації ДПП-проектів. Автором виокремлено сукупність ризиків для приватного партнера, бізнес-ризиків ДПП-проектів та основних ризиків, пов'язаних з протестами населення, а також громадських та міжнародних організацій. Наведено типові ризики проектів ДПП, серед яких: форс-мажорні обставини, політичні ризики, ризики прибутковості, операційні, будівельні, фінансові ризики, а також ризик дефолту. Наведено світовий досвід розподілу ризиків між партнерами. Також названо основні методи оцінювання ризиків ДПП-проектів.

Визначено, що істотними є умови, щодо яких сторони мають дійти згоди для того, щоб договір був укладений. Управління ризиками можливо реалізу-

увати в межах істотних умов розподілу ризиків. Однак положення законодавства передбачають розподіл лише тих ризиків, які виявлені за результатами проведення аналізу ефективності проекту ДПП. Законодавство прямо не визначає, яким чином можуть розподілятися ризики, виявлені в процесі переддоговірних переговорів (або навіть на пізнішому етапі), але не враховані при аналізі ефективності. Наприклад, пропозиції щодо умов договору про партнерство як частина конкурсної пропозиції претендента можуть містити пропозиції щодо механізмів управління ризиками. Не визначено й не може бути повною мірою визначено можливі способи управління ризиками з огляду на їх специфіку для конкретного проекту. Для цього доцільно передбачити період ознайомлення з проектом конкурсної документації та можливість внесення змін до неї за результатами зауважень, отриманих від потенційних учасників конкурсу. Також доцільно передбачити випадки, в яких можливий перегляд окремих умов договору без проведення конкурсу.

Обґрунтовано, що законодавство не обмежує можливості передбачити особливі умови договору про реалізацію проекту ДПП або укласти додаткові (допоміжні) договірні інструменти (наприклад, інвестиційний договір). Водночас при викладенні умов, не передбачених законодавством, необхідно враховувати обсяг компетенції державного партнера. Також для забезпечення принципу рівності умов державний партнер має передбачити такі додаткові умови в конкурсній документації.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, державний партнер, оцінювання ризиків, приватний партнер, ризики ДПП.

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ГЧП-ПРОЕКТОВ

Аннотация. Статья посвящена выяснению особенностей управления рисками при реализации ГЧП-проектов. Автором выделены совокупность рисков для частного партнера, бизнес-рисков ГЧП-проектов и основных рисков, связанных с протестами населения, а также общественных и международных организаций. Приведены типичные риски проектов ГЧП, среди которых: форс-мажорные обстоятельства, политические риски, риски доходности, операционные, строительные, финансовые риски, а также риск дефолта. Приведен мировой опыт распределения рисков между партнерами. Также названы основные методы оценки рисков ГЧП-проектов.

Определено, что существенными являются условия, по которым стороны должны прийти к согласию для того, чтобы договор был заключенным. Управление рисками возможно реализовать в рамках существенных условий распределения рисков. Однако положения законодательства предусматривают распределение только тех рисков, которые выявлены по результатам проведения анализа эффективности проекта ГЧП. Законодательство прямо не определяет, каким образом могут распределяться риски, выявленные в процессе преддоговорных переговоров (или даже на более позднем этапе), но не учтены при анализе эффективности. Например, предложения

об условиях договора о партнерстве как часть конкурсного предложения претендента могут содержать предложения по механизмам управления рисками. Не определены и не могут быть в полной мере определены возможные способы управления рисками, учитывая их специфику для конкретного проекта. Для этого целесообразно предусмотреть период ознакомления с проектом конкурсной документации и возможность внесения изменений в нее по результатам замечаний, полученных от потенциальных участников конкурса. Также целесообразно предусмотреть случаи, в которых возможен пересмотр отдельных условий договора без проведения конкурса.

Обосновано, что законодательство не ограничивает возможности предусмотреть особые условия договора о реализации проекта ГЧП или заключить дополнительные (вспомогательные) договорные инструменты (например, инвестиционный договор). В то же время при изложении условий, не предусмотренных законодательством, необходимо учитывать объем компетенции государственного партнера. Также для обеспечения принципа равенства условий государственный партнер должен предусмотреть такие дополнительные условия в конкурсной документации.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, государственный партнер, оценки рисков, частный партнер, риски ГЧП.

FEATURES OF RISK MANAGEMENT AFTER REALIZING PPP PROJECTS

Abstract. The article is devoted to the clarification of the peculiarities of risk management during the implementation of PPP projects. The author identifies a set of risks for a private partner, business risks of PPP projects and the main risks associated with the protests of the public, as well as public and international organizations. The typical risks of PPP projects are presented, including force majeure, political risks, profitability risks, operational, construction, financial risks, and the risk of default. The world experience of sharing risks between the partners is presented. Also named are the main methods for assessing the risks of PPP projects.

It has been determined that the conditions on which the parties should reach agreement in order for the contract to be concluded are essential. Risk management can be implemented within the framework of the essential conditions for the allocation of risks. However, the provisions of the law provide for the allocation of only those risks identified by the results of an analysis of the effectiveness of the PPP project. Legislation does not directly determine how risks can be allocated to the risks identified during the pre-contract negotiations (or even at a later stage), but not taken into account in the analysis of efficiency. For example, suggestions on the terms of the partnership agreement as part of the bidding proposal may include suggestions on risk management mechanisms. There are no definite and can not be fully defined possible ways of managing risks in view of their specificity for a particular project. For this purpose, it is advisable to provide for a period of familiarization with the draft tender documentation and the

possibility of making changes to it based on the findings received from potential contestants. It is also advisable to foresee cases in which it is possible to review certain terms of the contract without a competition.

It is substantiated that the law does not restrict the possibility of foreseeing specific terms of an agreement on the implementation of the PPP project or to conclude additional (auxiliary) contractual instruments (for example, an investment agreement). At the same time, when laying down conditions not provided for by law, it is necessary to take into account the scope of competence of the state partner. Also, in order to ensure the principle of equality of conditions, the state partner should provide such additional conditions in the tender documentation.

Keywords: public-private partnership, state partner, risk assessment, private partner, PPP risks.

Постановка проблеми. Система відносин держави з приватним підприємницьким сектором у формі ДПП є одним із виявів змішаної економіки, яка за певних умов може дати позитивний ефект для суспільства загалом, забезпечуючи економіку більш якісними товарами. Саме управління ризиками знизить імовірність провалу ДПП-проектів і сприятиме розвитку цього виду співпраці держави з приватним бізнесом.

Аналіз останніх публікацій. Питанням управління ризиками під час реалізації ДПП-проектів присвячували свої праці такі провідні науковці, як Н. М. Бондар, І. А. Браїловський, А. В. Мостепанюк, Є. Л. Черевиков та ін. Проте у зв'язку з актуальністю запровадження державно-приватного партнерства у господарську діяльність держави це питання потребує постійного вивчення, що зумовило вибір теми означеної наукової статті.

Мета статті — з'ясувати особливості управління ризиками під час реалізації ДПП-проектів.

Виклад основного матеріалу. Результативність державно-приватного партнерства розглядається з точки зору кожного з партнерів. Якщо для приватного сектору достатньо застосувати стандартні методи оцінювання результативності, які придатні для будь-якої фірми, то для держави завдання стоїть складніше. Завдання, які держава намагається вирішити за допомогою державно-приватного партнерства, не можуть бути оцінені тільки кількісним способом. В остаточному підсумку всі подібні проекти націлені на вирішення стратегічних державних завдань, на зниження гостроти соціальних суперечностей. Дієвих механізмів оцінювання результативності у прийнятті рішень подібного роду не існує. Однак можна з упевненістю припустити, що чітке планування таких проектів і максимальне оцінювання ризиків для них значно підвищують шанс на досягнення поставлених цілей обома сторонами [1].

Потенційні вигоди використання державно-приватного партнерства можуть складатися з того, що такий

формат взаємовідносин бізнесу і влади може забезпечити:

- більшу ефективність, а також економію часу при реалізації проєктів і здійсненні робіт — за рахунок використання учасниками партнерства своїх найбільш сильних сторін;
- різноманітність у підходах до розроблення і подальшого здійснення проєктів — за рахунок використання різних методів і розширення числа можливих варіантів;
- більш високу якість економіко-управлінських рішень при реалізації спільних проєктів, забезпечувану кваліфікацією представників бізнесу, і найповніше урахування суспільних потреб і соціальної значущості, яку забезпечують представники органів управління;
- інтеграцію суб'єктів бізнесу в громадське життя — за рахунок його безпосереднього залучення в реалізацію значущих соціально зумовлених проєктів;
- підвищення якості надаваних товарів і послуг — за рахунок установлення більш жорсткого державного контролю;
- зниження соціальної напруги і негативного ставлення до бізнесу з боку населення — за рахунок визнання його внеску у вирішення соціальних проблем.

Ефективно використовуючи і розвиваючи державно-приватне партнерство, держава може додатково залучати кошти приватного інвестора з метою розвитку об'єктів громадської інфраструктури в пріоритетні інноваційні проєкти для реконструкції, модернізації, будівництва транспортних споруд, ліній електропередач, гідротехнічних си-

стем, ліній зв'язку, інформаційних систем; об'єктів соціального значення у сфері освіти, науки, культури, охорони здоров'я, туризму і т. ін.; муніципальних об'єктів господарства: комунальні послуги, громадський транспорт, житлові об'єкти, благоустрій території тощо.

Сукупність ризиків для приватного партнера можна розподілити на чотири великі групи [2, с. 188]:

- 1) ризики, зумовлені діяльністю державних органів влади;
- 2) ризики, пов'язані з участю держави як партнера у проєктах державно-приватного партнерства;
- 3) бізнес-ризики проєктів державно-приватного партнерства;
- 4) ризики, пов'язані з протестами населення, громадських та міжнародних організацій.

Категорія ризиків відіграє значну роль у відносинах державно-приватного партнерства. 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 проєкту. Ключовими факторами при оцінюванні ризиків є: імовірність їх виникнення та ступінь наслідків (впливу) ризиків, якщо вони мають місце. На нашу думку, необхідне формування особливого підходу до оцінювання ризиків проєктів державно-приватного партнерства, особливо — з точки зору держави [3, с. 22].

Серед ризиків, зумовлених діяльністю державних органів влади, слід виокремити [2, с. 188]:

- високий рівень корумпованості на всіх рівнях державної влади. На жаль, цей ризик властивий навіть

ринково розвиненим та економічно успішним країнам;

- велику бюрократію державних органів влади, що призводить до затягування вирішення питань, пов'язаних із затвердженням та реалізацією проекту;

- зміну нормативно-правової бази у сфері реалізації проекту. Такі зміни можуть запровадити нові податки та збори, вимоги щодо додаткових вкладень, пов'язаних із захистом навколишнього середовища, обмеження у ціноутворенні, у правилах ведення бізнесу тощо. У кінцевому підсумку це може призвести до втрати приватним інвестором очікуваних прибутків.

- зміни пріоритетів у соціально-економічній політиці на державному або муніципальному рівні. Такі зміни можуть призвести до припинення державної підтримки проекту, зменшення бюджетних дотацій, зменшення очікуваної рентабельності проекту тощо;

- конфіскація (націоналізація) вкладеного приватним інвестором капіталу;

- зміна політичного устрою у країні.

До бізнес-ризиків проектів державно-приватного партнерства належать звичайні підприємницькі ризики, а саме [4]:

- неправильне оцінювання платоспроможного попиту. Це призводить до помилкового схвалення проекту як прибуткового та нераціонального вкладання інвестицій;

- непередбачене підвищення цін на обладнання та матеріали, необхідні для реалізації проекту. На стадії розроблення проекту неможливо

врахувати всі можливі варіанти підвищення цін на ресурси, енергоносії тощо, що матимуть місце протягом періоду реалізації проекту. Це може призвести до недостатності затвердженого обсягу інвестицій для реалізації проекту;

- неправильне оцінювання вартості проекту (підвищення вартості під час його реалізації). У цьому разі існує імовірність отримання приватним інвестором незначних прибутків або навіть і збитків від реалізації проекту;

- помилки технічного проектування та реалізації проекту;

- неправильне оцінювання рентабельності та терміну окупності проекту. Такі ризики пов'язані зі зміною вимог щодо ціноутворення, зростанням поточних витрат, зниженням попиту тощо;

- неефективне управління проектом. Має місце через недостатність досвіду управлінського персоналу компанії — приватного інвестора;

- ризик зміни валютного курсу (для контрактів в іноземній валюті);

- форс-мажорні обставини (стихійні лиха, громадянські заворушення тощо).

До основних ризиків, пов'язаних з протестами населення, громадських та міжнародних організацій, належать [4]:

- негативний вплив проекту на навколишнє середовище;

- недостатній рівень технічної безпеки проекту;

- неприйняття проекту суспільством через релігійні, моральні, історико-архітектурні та інші мотиви;

- порушення прав людини або національних меншин.

Серед типових ризиків реалізації проектів механізмами ДПП є і форс-мажорні обставини, і політичні ризики, і ризики прибутковості, операційні, будівельні, фінансові ризики, а також ризик дефолту (таблиця).

У світовій практиці державно-приватного партнерства вже набуто досвід розподілу ризиків між партнерами. Основними принципами розподілу ризиків є [2, с. 191]:

1) ризик повинен передаватись тому з партнерів, який має кращі можливості для контролю подій, що можуть зумовити виникнення ризику;

2) ризики повинні певним чином визначатись, розумітись та оціню-

ватись усіма сторонами, що беруть участь у проекті;

3) партнер, що приймає ризик повинен мати технічні або управлінські можливості для управління ризиком;

4) партнер повинен мати фінансовий потенціал, що дасть змогу пережити наслідки ризику або запобігти виникненню ризику;

5) партнер повинен мати бажання прийняти на себе ризик.

Управління ризиками проекту ДПП здійснюється на етапі укладення договору щодо реалізації проекту ДПП між державним і приватним партнером. Це зводить управління ризиками до дуже короткого проміж-

Типові ризики проектів ДПП та їх гіпотетичне розміщення

| Категорія ризику | Приклад | Кращий партнер для управління ризиком |
|--|--|---|
| Форс-мажорні обставини | Втрати від стихійного лиха | Державний партнер |
| Політичні ризики | Перенесення термінів затвердження проектів, придбання земельних ділянок, зміна закону, що впливає на дохід | Державний партнер |
| Ризик прибутковості/ попиту | Недостатній дохід через низький обсяг руху або нижче ціни за еластичність попиту | В основному державний – іноді приватний партнер |
| Дизайнерські/технічні ризики | Інженерські або дизайнерські помилки | Приватний партнер |
| Будівельні ризики | Збільшення витрат за затримання з несправною технікою | Приватний партнер |
| Операційні ризики | Видаткові операції та підтримка життєвого циклу | Приватний партнер |
| Ризики в галузі навколишнього середовища | Відшкодування збитків, компенсаційні витрати/погашення зобов'язань за завдання шкоди довкіллю | Приватний партнер |
| Фінансові ризики | Витрати, що виникають через невідповідність хеджування доходів та управління боргом | В основному приватний партнер – іноді державний |
| Ризик дефолту | Банкрутство проекту через будь-які/всі названі факти | Розділені державний/ приватний партнер |

Складено автором на основі [5]

ку часу до початку реалізації проекту. Окрім того, можливості щодо механізмів управління ризиками значною мірою залежать від положень конкурсної документації, затвердженої для проведення конкурсу із визначення приватного партнера.

Законодавство не передбачає простого шляху зміни умов ДПП. Зокрема невизначено, які зміни можуть потребувати повторного проведення конкурсу з визначення приватного партнера.

У зв'язку з цим, ефективні механізми управління ризиками державі необхідно передбачати на етапі проведення конкурсу з визначення приватного партнера та остаточно закріплювати в договорі з реалізації проекту ДПП.

При цьому слід відмітити, що істотні умови договору про ДПП визначені в Порядку проведення конкурсу з визначення приватного партнера для здійснення державно-приватного партнерства щодо об'єктів державної, комунальної власності, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 11 квітня 2011 р. № 384. Істотними умовами договору є [6]:

- найменування державного партнера та об'єкта державно-приватного партнерства;

- зобов'язання сторін, у тому числі обсяг і форма фінансової участі державного та приватного партнерів у здійсненні зазначеного партнерства;

- перелік, обсяги і строки виконання передбачених договором робіт;

- вимоги до якості товарів, робіт послуг, що виконуються згідно з договором;

- розподіл ризиків, виявлених за результатами проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства між партнерами та форми управління такими ризиками;

- порядок та умови отримання переможцем конкурсу права на користування земельною ділянкою для здійснення державно-приватного партнерства (за потреби);

- умови, розмір і порядок внесення платежів, якщо такі передбачено умовами здійснення зазначеного партнерства;

- порядок та умови розподілу між сторонами договору про партнерство доходу та/або продукції, якщо такий розподіл передбачено умовами здійснення зазначеного партнерства;

- вимоги щодо повернення після припинення дії договору про партнерство об'єкта державно-приватного партнерства та земельних ділянок, що надані для потреб, пов'язаних із здійсненням такого партнерства;

- зобов'язання щодо відшкодування витрат на проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства та/або екологічної експертизи;

- умови внесення змін до договору про партнерство;

- відповідальність сторін за його невиконання;

- порядок розгляду спорів;

- строк дії договору про партнерство, дата, місце підписання та порядок набрання ним чинності.

Суттєвими є умови, за яких сторони мають дійти згоди для укладення договору. Управління ризиками можливо реалізувати в межах істотних

умов розподілу ризиків. Однак положення законодавства передбачають розподіл лише тих ризиків, які виявлені за результатами проведення аналізу ефективності проекту ДПП. Законодавство прямо не визначає, яким чином можуть розподілятися ризики, виявлені у процесі переддоговірних переговорів (або навіть на пізнішому етапі), але не враховані при аналізі ефективності. Наприклад, пропозиції щодо умов договору про партнерство як частина конкурсної пропозиції претендента (п. 25 Порядку) можуть містити пропозиції щодо механізмів управління ризиками. Не визначено й не може бути повною мірою визначено можливі способи управління ризиками з огляду на їх специфіку для конкретного проекту. Для цього доцільно передбачити період ознайомлення з проектом конкурсної документації та можливість внесення змін до неї за результатами зауважень, отриманих від потенційних учасників конкурсу. Також доцільно передбачити випадки, в яких можливий перегляд окремих умов договору без проведення конкурсу.

Законодавство не обмежує можливості передбачити особливі умови договору про реалізацію проекту ДПП або укласти додаткові (допоміжні) договірні інструменти (наприклад, інвестиційний договір). Водночас при викладенні умов, не передбачених законодавством, необхідно враховувати обсяг компетенції державного партнера. Також для забезпечення принципу рівності умов, державний партнер має передбачити такі додаткові умови в конкурсній документації.

Під час оцінювання ризиків може використовуватися один або кілька з таких методів [7, с. 356]:

1. Метод доцільності затрат, орієнтований на ідентифікацію потенційних зон ризику за проектом. За цієї методики узагальненим чинником ризику вважається перевитрата коштів порівняно із запланованим обсягом. При цьому врахування різних чинників реалізації проектів забезпечує можливість поділу процесу на окремі стадії, оцінки зони ризику, в яку потрапляє проект на кожній стадії, і відповідно гарантує захист державного та приватного партнера від критичного та катастрофічного ризиків, оскільки на кожній стадії інвестор може прийняти рішення щодо припинення асигнувань за проектом [7, с. 356].

2. Метод експертних оцінок, який використовується тоді, коли оцінити ризики іншим способом неможливо або існує багато формальних ризиків, які математично оцінити складно. Застосування цього методу полягає у використанні інтелекту людей та їх здатності знаходити рішення формалізованих завдань. Методика проведення експертного оцінювання передбачає формування мети оцінювання, постановку завдань, створення групи оцінювання, опис форми отримання необхідних результатів, відбір експертів та визначення їх компетентності. При цьому відбір експертів має здійснюватися таким чином, щоб фахівці, які ввійшли до групи, по-перше, були обізнані з особливостями здійснення ДПП; по-друге, мали уявлення про специфіку роботи певної галузі (сфери діяльності підприємства); по-третє, не

були зацікавлені в результатах оцінювання. Компетентність експертів об'єктивно визначається ступенем їх кваліфікації у певній галузі знань шляхом аналізу професійної, наукової та іншої діяльності [7, с. 358].

Управління ризиками триває протягом усього життя проекту та проходить п'ять етапів [8]:

1) *ідентифікація ризиків*. Процес виявлення усіх ризиків, які мають відношення до проекту;

2) *оцінювання ризиків*. Визначення імовірності виявлених ризиків і величини наслідків у разі їх виникнення;

3) *розподіл ризиків*. Розподіл відповідальності між сторонами ДПП за проект із виявленням та 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;

4) *зниження ризиків*. Спроба знизити ймовірність ризику й ступеня його наслідків для сторін;

5) *моніторинг та аналіз*. Моніторинг та аналіз виявлених ризиків і нових ризиків із розвитком проекту та зміною його навколишнього середовища. Цей процес триває протягом усього терміну дії договору.

Аналіз практики реалізації проектів державно-приватного партнерства засвідчує, що система управління ризиками повинна включати такі основні процедури [7, с. 358]:

- виявлення ризиків;
- оцінювання ризиків та можливості їх настання;
- характеристика ризиків;
- моніторинг (контроль) ризиків, зокрема можливості поновлення ризику;

- аналіз наслідків від настання ризику;

- розроблення методів управління ризиками.

Ключовим у ефективному розподілі ризиків є принцип, відповідно до якого певні види ризиків мають закріплюватися за тими учасниками, які найбільш пристосовані до оцінювання, контролю та управління ризиками. Якщо держава прагне перекласти на приватну компанію певні додаткові ризики, якими вона неспроможна управляти, це збільшить тривалість переговорів та винагороду компанії. Якщо ж приватна сторона намагається зняти із себе відповідальність за технічні, комерційні та фінансові ризики, то має ставитися під сумнів корисність контракту чи компетенція приватної компанії [9, с. 49].

Порядок визначення розподілу ризику має такі кроки [8]:

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 із ризиків, які залишилися і виявити такі, у яких:

- уряд знаходиться у найкращому положенні для управління ними;
- приватний партнер знаходиться в найкращому положенні для управління ними;
- жодна зі сторін не має контролю;

• відповідно до цього 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 певного ринку або специфічних факторів, пов'язаних із проектом.

Крок 5: Остаточний розподіл ризиків державно-приватного партнерства з огляду на кроки 3 і 4 і використання договору для розв'язання проблем будь-якого дисбалансу між сторонами.

Висновки. На сьогодні особливо важливим для успішної реалізації ДПП-проектів питанням є розподіл ризиків між державним і приватним партнером. Це питання досить широко представлено в дослідженнях, тому можна зробити висновок, що універсальної схеми розподілу ризиків на сьогодні не існує. Водночас більшість невдалих прикладів реалізації проектів ДПП пов'язано з недотриманням сторонами домовленостей про розподіл можливих ризиків (або окремі ризики не розподілені між учасниками зовсім), коли кожний учасник проекту ДПП намагається перекласти відповідальність на партнера. Особливо високі окремі ризики в проектах ДПП у сфері транспортної інфраструктури, які характеризуються високою капіталомісткістю і труднощами у прогнозуванні транспортних потоків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. База даних проектів державно-приватного партнерства у світі // Світовий банк [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ppi.worldbank.org/index.aspx>
2. Бондар Н. М. Державно-приватне партнерство у розвитку інфраструктурних галузей регіонів України: ризики учасників та їх ефективний розподіл // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр.: у 2 ч. / Мінво освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ “Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана”; [відп. ред. О. О. Беляєв]. — Київ: КНЕУ, 2011. — Спец. вип.: Регіональний розвиток України: проблеми та перспективи / [відп. ред. С. Фіялка]. — Ч. 2. — С. 188–196.
3. Брайловський І. А. Засоби держави стосовно зниження ризиків проектів державно-приватного партнерства / І. А. Брайловський // Інноваційна економіка. — 2013. — № 5. — С. 21–23.
4. Бондар Н. М. Дослідження переваг та ризиків учасників проектів державно-приватного партнерства [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://business-consultant.com.ua/ukr/publicaciidpp303.html>
5. Public Private Partnership: A Guide for Local Government. May 1999, p. 9. British Columbia. Ministry of Municipal Affairs [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.cscd.gov.bc.ca/lgd/policy_research/library/public_private_partnerships.pdf
6. Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства. Постанова Кабінету Міністрів України від 11.04.2011 р. № 384 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/384-2011-%D0%BF>
7. Мостепанюк А. В. Ризики реалізації проектів державно-приватного партнерства: причини виникнення та механізм управління / А. В. Мостепанюк // Зб. наук. пр. Нац. ун-ту держ. податкової служби України. — 2011. — № 1. — С. 356–367.

8. *Брайловський І.* Управління ризиками проєктів державно-приватного партнерства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://skhid.com.ua/article/view/18952/16747>
9. *Черевиков Є. Л.* Управління ризиками проєктів державно-приватного партнерства / Є. Л. Черевиков, Т. А. Єрофєєва // Наук. пр. НДФІ. – 2010. – Вип. 4. – С. 48–53.

REFERENCES

1. *World Bank.* (n.d.). Baza danykh proektiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva u sviti [Database of public-private partnership projects in the world]. ppi.worldbank.org. Retrieved from <http://ppi.worldbank.org/index.aspx> [in English].
2. *Bondar N. M.* (2011). Derzhavno-pryvatne partnerstvo u rozvytku infrastrukturykh haluzei rehioniv Ukrainy: ryzyky uchasnykiv ta yikh efektyvnyi rozpodil [Public-Private Partnership in the Development of Infrastructure Industries of Ukraine's Regions: Participants' Risks and Their Effective Distribution]. Formuvannya rynkovoï ekonomiky. Spets. vyp.: Rehionalnyi rozvytok Ukrainy: problemy ta perspektyvy – Formation of a Market Economy. Special issue: Regional development of Ukraine: problems and perspectives (Vols. 2). (p. 188–196). Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
3. *Bondar N. M.* (2009). Doslidzhennia perevah ta ryzykiv uchasnykiv proektiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Investigation of advantages and risks of participants in public-private partnership projects]. business-consultant.com.ua. Retrieved from <http://business-consultant.com.ua/ukr/publicaciidpp303.html> [in Ukrainian].
4. *Brailovskyy I. A.* (2013). Zasoby derzhavy stosovno znyzhennia ryzykiv proektiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva [State resources in relation to risk reduction of public-private partnership projects]. Innovatsiina ekonomika – Innovative economics, 5, 21–23 [in Ukrainian].
5. *Brailovskyy I.* (2013). Upravlinnia ryzykamy proektiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Risk Management of Public-Private Partnership Projects]. skhid.com.ua. Retrieved from <http://skhid.com.ua/article/view/18952/16747> [in Ukrainian].
6. *Postanova* Kabinetu Ministriv Ukrainy pro Deiaki pytannia orhanizatsii zdiisnennia derzhavno-pryvatnoho partnerstva: vid 11.04.2011, № 384 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine on Some issues of the organization of public-private partnership: from April 11 2011, № 384]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/384-2011-%D0%BF> [in Ukrainian].
7. *Mostepaniuk A. V.* (2011). Ryzyky realizatsii proektiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva: prychny vynyknennia ta mekhanizm upravlinnia [Risks of realization of public-private partnership projects: reasons for the emergence and management mechanism]. Zbirnyk naukovykh prats Nats. universytetu derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy – Collection of scientific works of the National University of State Tax Service of Ukraine, 1, 356–367 [in Ukrainian].
8. *Cherevykov Ye. L., Yerofeieva T. A.* (2010). Upravlinnia ryzykamy proektiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Managing the Risks of Public-Private Partnership Projects]. Naukovi pratsi NDFI – Scientific Papers of NDFI, 4, 48–53 [in Ukrainian].
9. *Ministry of Municipal Affairs.* (1999). Public Private Partnership. A Guide for Local Government. Retrieved from http://www.cscd.gov.bc.ca/lgd/policy_research/library/public_private_partnerships.pdf [in English].