

факторов: високий процент інфляції в Україні, великий термін окупаемости туристических регіональних проектів, висока вартість інфраструктурних проектів, невизначений термін окупаемости іміджевих туристических продуктів. При цьому для оцінки ефективності інвестицій слід проводити дослідження туристического проекту на протязі життєвого циклу, моделювати потоки туристического продукту, сопоставляти очікувані результати і витрати з запланованим рівнем капіталовкладень, використовуючи поточні, базові і прогнозні ціни. Використання механізму оцінки інвестицій в туристическу галузь враховує вищеизложенні фактори, тому дозволяє просчитувати ефективності інвестицій максимально точно.

Результати статті можуть бути впроваджені інвесторами для капіталовкладень в підприємства туристическої галузі.

Прогнозні передположення про розвиток об'єкта дослідження – створення методики інвестування в підприємства туристическої галузі.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ІНВЕСТИЦІЇ, ТУРИЗМ, СУБ'ЄКТ ІНВЕСТИЦІЙ, ОБ'ЄКТ ІНВЕСТИЦІЙ, ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ.

УДК 330:625.7

## РИЗИКИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ

Жулин О.В., кандидат економічних наук

Постановка проблеми. Публічно-приватне партнерство нерозривно пов'язане із багатьма ризиками, які нині до кінця не визначені і супроводжують усі проекти партнерства без виключення. Це пов'язано у першу чергу із присутністю у проекті партнерства трьох сторін: держави, бізнесу і споживача. Участь держави як партнера публічно-приватного партнерства пов'язане з певними ризиками для бізнесу, бо протягом усього терміну дії договору держава прямими і опосередкованими методами впливає на діяльність приватного сектору і як партнер, і як регулятор. Тому в першу чергу держава повинна бути зацікавлена в успіху проекту. В умовах кризових явищ в економіці це питання стає все більш актуальним, бо на реформування економіки державних фінансових ресурсів катастрофічно не вистачає, а залучити бізнес до партнерської співпраці надзвичайно важко за таких умов – ризики неймовірні. Тому обов'язковим заходом має бути формування ефективної системи управління ризиками публічно-приватного партнерства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зростання наукових інтересів щодо дослідження публічно-приватного партнерства зумовлює особливу увагу до вивчення і вирішення низки завдань по управлінню ризиками. Особлива увага до цих питань зосереджена у наукових роботах Варнавського В.Г. [1], Вітлінського В. В. [2], Запатріної І. В. [3], Клімова П.Е. [4], Хохлова Н.В. [5]. Проте потребують доопрацювання наукові пропозиції щодо комплексного підходу по управлінню ризиками публічно-приватного партнерства у дорожній галузі України. Виходячи з цього, виникла об'єктивна необхідність дослідження ризиків публічно-приватного партнерства з метою підвищення ефективності реалізації дорожніх проектів.

Мета статті. Метою статті є удосконалення системи управління ризиками публічно-приватного партнерства у дорожній галузі із врахуванням її особливостей. Для реалізації цієї мети варто: визначити етапи управління ризиками партнерства та визначити завдання, які будуть вирішуватись на кожному з них; охарактеризувати основні види ризиків та сформулювати рекомендації по управлінню ризиками автодорожнього публічно-приватного партнерства.

Основний матеріал дослідження. Основною причиною того, що публічно-приватне партнерство супроводжується безліччю ризиків є відсутність досвіду їх впровадження, зокрема у дорожній галузі. Дослідження закордонного досвіду дозволяє визначити можливі ризики, проте в процесі ризик-менеджменту варто враховувати національні особливості, специфіку галузі, а також взаємозв'язок усіх видів ризиків між собою. Повністю уникнути ризиків неможливо, але їх можна мінімізувати і ефективно ними управляти.

Важливим завданням, яке потребує вирішення у процесі управління ризиками публічно-приватного партнерства, є чітке розмежування етапів ризик-менеджменту. У процесі управління ризиками дорожнього проекту в рамках публічно-приватного партнерства пропонуємо виділити чотири основні етапи, рис. 1.:

1) виявлення і моніторинг ризиків;

- 2) якісне та кількісне оцінювання та аналіз впливу кожного ризику на проект;
- 3) мінімізація ризиків та їх наслідків;
- 4) розподіл ризиків між учасниками публічно-приватного партнерства та контроль за ризиками.

Виявлення і моніторинг можливих ризиків дозволяє виявити можливі ризики проекту до його реалізації та протягом усього його життєвого циклу проекту, тому має бути безперервним процесом. Ідентифікацією ризиків мають займатись усі учасники публічно-приватного партнерства, визначати його ступінь та тривалість періоду впливу конкретного виду ризику. Досить складним є процес якісного і кількісного оцінювання та аналізу впливу кожного ризику на проект. Ризик вважається високим, коли ймовірність втрат висока, і навпаки. Доцільно розробити систему оцінювання ризиків реалізації публічно-приватного партнерства, що дозволить ефективно управляти ними і максимально захистити інтереси усіх учасників. Особливістю третього етапу є те, що ризик треба прийняти і запропонувати шляхи його мінімізації або відмовитись від нього. Учасники партнерства мають чітко визначити, які ризики прийнятні і здатність очікуваної дохідності покрити відповідний ризик.

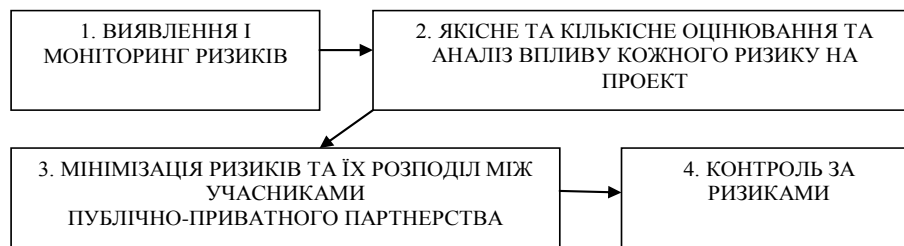


Рисунок 1. – Етапи управління ризиками публічно-приватного партнерства

Мінімізувати будь-який ризик можна шляхом зниження, обмеження або його передачі, тобто переважно шляхом розподілу ризиків між учасниками публічно-приватного партнерства. Наприклад, зниження ризиків щодо недоотримання певного розміру доходу концесіонером у дорожніх партнерствах може гарантуватись певними державними компенсаціями. Контроль за ризиками дозволяє безперервно відстежувати кількісні і якісні зміни величин ризиків і вживати необхідних заходів. Реалізовувати цей етап системи управління ризиками можна шляхом регулярного формування спеціальних звітів.

Визначення етапів управління ризиками публічно-приватного партнерства у дорожній галузі недостатньо для ефективності управління ними. Тому пропонуємо виділити основні види ризиків, які можливі в процесі реалізації автодорожніх партнерств держави і бізнесу, що наведені на рис. 2.:

- 1) фінансові ризики;
- 2) ризики недостатнього попиту;
- 3) ризики незадовільної пропозиції;
- 4) технічні і технологічні ризики;
- 5) нормативно-правові ризики;
- 6) політичні ризики.

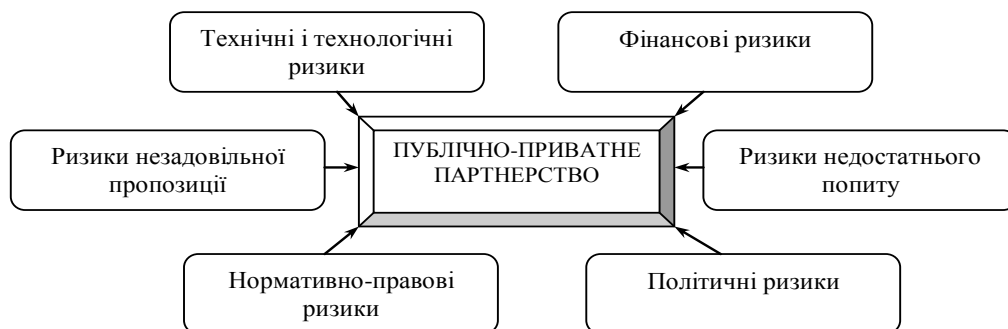


Рисунок 2. – Види ризиків публічно-приватного партнерства

Фінансові ризики пов'язані з джерелами фінансування проекту публічно-приватного партнерства та розподілом отриманих прибутків. Низька надійність джерел фінансування може призвести до здорожчання проекту і є запорукою життєздатності проекту. Управління ризиками фінансування здійснюється, як правило, приватним сектором. До них можна віднести: термін кредиту, розмір відсоткової ставки та правила їх зміни, коливання валютних курсів, інфляційні чинники, податкові та інші пільги, розподіл прибутків.

Основним ризиком публічно-приватного партнерства є низький попит на послуги, що надаються об'єктом інфраструктури. У дорожніх проектах такою небезпекою є інтенсивність руху, яка нижча запланованого обсягу. Основні проблеми незадовільного попиту обумовлені неприйняттям послуги та низька платоспроможність споживачів. Окрім того, якщо це стосується платної дороги, то споживач має право скористатись альтернативною безкоштовною автомобільною дорогою. Пильної уваги потребує тарифоутворення на проїзд платними дорогами та регулювання ціноутворення у проектах публічно-приватних партнерств, бо є визначальним аспектом ефективності реалізації і перспективи прибутковості. Приватний інвестор автодорожньої концесії має: ознайомитись із інтенсивністю руху автомобільною дорогою та визначити її структуру; визначити платоспроможність можливих споживачів; проаналізувати соціально-економічні чинники розвитку держави; визначити розмір тарифу, який покриє витрати бізнесу і дозволить отримати прибутки. Бізнес-суб'єкти публічно-приватного партнерства можуть вимагати розподілу ризиків низького попиту на послуги з державою шляхом отримання від неї гарантій компенсацій за умов незадовільного попиту для забезпечення принаймні мінімального рівня прибутковості. Проте держава може вимагати, щоб приватний сектор брав на себе левову часту ризику попиту, бо це стимулюватиме його надавати високої якості послуги споживачам, впроваджувати інновації та утримувати об'єкт концесії на належному рівні протягом усього терміну партнерства.

З вище сказаного випливає ризик незадовільної пропозиції, коли обсяг послуг, що надаються, або їх якість не відповідають встановленим вимогам. Основні причини виникнення цього ризику пов'язані з діяльністю приватного інвестора: помилки у проектуванні дороги, порушення технологічного процесу, низька якість матеріалів і сировини, екологічні проблеми, неналежна експлуатація об'єкту та його утримання та ін. Зрозуміло, що інвестор зацікавлений максимально мінімізувати перераховані ризики.

Технічні та технологічні ризики, як правило, теж лягають на плечі приватного сектору і є найдорожчими, бо пов'язані з розробкою проектної документації, будівництвом, експлуатацією та утриманням об'єкта публічно-приватного партнерства. При будівництві платної автомобільної дороги на одному об'єкті може працювати багато підрядників, тому приватний партнер краще управляє такими ризиками, переносючи їх фактично на проектну, будівельну чи обслуговуючу компанію.

Особливий вплив на виконання проекту публічно-приватного партнерства здійснюють нормативно-правові ризики, зокрема: зміни та доповнення у законах та нормативно-правових актах, впровадження нових регуляторних механізмів, які суперечать домовленостям партнерства, зміна норм щодо купівлі або оренди землі, зміни податкового законодавства та інш. Політичні ризики є взаємодією політичних, економічних, соціальних і психологічних чинників, які суттєво змінюють ситуацію у країні, що може призвести до втрат усіма партнерами. Вони найчастіше зумовлені війнами, революціями, економічним станом країни, змінами влади та іншими подіями, що мають руйнівний характер.

З точки зору держави, як партнера, серед ризиків, що виникають у публічно-приватному партнерстві, можна виокремити:

- ризик неможливості залучення фінансування;
- ризик вибору непорядного і недосвідченого партнера;
- ризик банкрутства бізнес-партнера;
- спотворення інформації про майбутні ризики і вартість проекту;
- ризик недостатньої підготовки до реалізації проекту.

Усі перераховані ризики призводять до здорожчання публічно-приватного партнерства і потребують додаткових бюджетних асигнувань.

Висновки і пропозиції, перспективи подальших розробок. Перераховані вище ризики є характерними переважно для приватного сектору, найвищим є нерентабельність інвестицій, інші – для держави, наприклад, неефективність утримання та експлуатації автомобільних доріг.

Виходячи з цього можуть бути вжиті взаємно узгоджені заходи з метою обмеження ризиків бізнесу та органів влади, зокрема, шляхом ретельної розробки проекту, виваженого вибору шляхів фінансування і використання маркетингової політики, орієнтованої на кінцевого споживача. Після

того, як такі заходи з обмеження загальних ризиків вжиті, необхідно розподілити ті ризики, що залишилися. У цьому випадку формування партнерства державного і приватного секторів повинно стати результатом збалансованих і спрямованих на довгострокову перспективу переговорів. Аналіз ризиків та управління ними – найголовніше завдання публічно-приватного партнерства. Саме завдяки такому аналізу стає можливим структурування проекту та реалізація логічних кроків з метою скорочення ризиків і покращення життєздатності проекту в цілому.

Однак навряд чи можна говорити про певний шаблон, для кожного окремого проекту зазначений розподіл повинен бути адаптований до поточної та прогнозованої ситуації, особливостей галузі та державної політики.

Перспективами подальших розробок може бути більш детальний розподіл ризиків при спільних автодорожніх проектах, який гарантує вигоди і переваги реалізації проектів публічно-приватного партнерства для обох сторін, а також для споживача.

#### ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Варнавский В. Г. Партнерство государства и частного сектора: формы, проекты, риски / Варнавский В. Г. // РАН; Институт мировой экономики и международных отношений. М.: Наука, 2005. – 315 с.
2. Вітлінський В. В., Маханець Л. Л. Ризикологія в зовнішньоекономічній діяльності. навч. посіб. / Вітлінський В. В., Маханець Л. Л. — К. : КНЕУ, 2008. – 435с.
3. Запатріна І. В. Бюджетна підтримка як елемент розвитку публічно-приватного партнерства в житлово-комунальній сфері / І. В. Запатріна // Фінанси України. – 2008. – № 4. – С. 3 – 11.
4. Климов П. Е. Распределение рисков в проектах государственно-частного партнерства // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2012. – № 8 (44).
5. Хохлов Н. В. Управление риском / Н. В. Хохлов. – М. : Юнити, 2001. – 235 с.

#### РЕФЕРАТ

Жулин О.В. Ризики публічно-приватного партнерства в Україні. / Жулин Ольга Володимирівна // Управління проектами, системний аналіз і логістика. – К.: НТУ – 2012. – Вип. 10.

У статті досліджено наукові роботи вчених щодо управління ризиками публічно-приватного партнерства та запропоновано схему управління ризиками публічно-приватного партнерства у дорожній галузі. Класифіковано ризики автодорожнього партнерства держави і бізнесу на групи і розроблено рекомендації по управлінню ними.

Об'єкт дослідження – ризики публічно-приватного партнерства в дорожній галузі.

Мета роботи – удосконалення системи управління ризиками публічно-приватного партнерства у дорожній галузі для підвищення ефективності реалізації партнерських проектів із врахуванням особливостей галузі.

Метод дослідження – загальнонаукові теоретичні методи аналізу та класифікації.

Результати та їх новизна – досліджено і виділено основні групи ризиків, що можливі в процесі реалізації автодорожніх партнерств держави і бізнесу: фінансові ризики, ризики недостатнього попиту, ризики незадовільної пропозиції, технічні і технологічні ризики, нормативно-правові ризики та політичні ризики. З точки зору держави як партнера серед ризиків, що виникають у публічно-приватному партнерстві, можна виокремити ризик: неможливості залучення фінансування, вибору непорядного і недосвідченого партнера, банкрутства бізнес-партнера, спотворення інформації про майбутні ризики і вартість проекту, недостатньої підготовки до реалізації проекту. Усі перераховані ризики призводять до здорожчання публічно-приватного партнерства і потребують додаткових бюджетних асигнувань. У роботі визначено основні етапи ризик-менеджменту в рамках публічно-приватного партнерства, що дозволить учасникам партнерства чітко визначати, які ризики прийнятні і здатність очікуваної дохідності покривати відповідний ризик.

Прогнозні припущення про розвиток об'єкту дослідження – аналіз ризиків та управління ними – найголовніше завдання публічно-приватного партнерства, бо завдяки такому аналізу стає можливим структурування проекту та реалізація логічних кроків з метою скорочення ризиків і покращення життєздатності проекту в цілому.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** РИЗИК, ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО, ДОРОЖНЯ ГАЛУЗЬ, УПРАВЛІННЯ, БІЗНЕС.

## ABSTRACT

Zhulyn O.V. Risks in public private partnerships in Ukraine. / Zhulyn Olga Volodymyrivna // Management of projects, system analysis and logistics. – K.: NTU. – 2012. – Vol. 10.

The article examines the scientific work of scientists for risk management in public-private partnership and the scheme risk management in public-private partnerships in the road sector. Classified risks highway partnership between the state and business groups and developed recommendations for managing them.

Object of study – the risks of public-private partnerships in the road sector.

Purpose – to improve the risk management system of public-private partnerships in the road sector to improve implementation of partnership projects to the specific industry.

Research method – general theoretical analysis and classification.

Results and novelty – researched and identified the main groups of risks that are possible in the implementation of road partnerships between business and government: financial risks, the risks of insufficient demand, risks unsatisfactory proposals, technical and technological risks, regulatory risks and political risks. From the perspective of the state as a partner among the risks that arise in public-private partnership can distinguish risk: inability to fund raising, selection dishonest and inexperienced partner bankruptcy business partner, distortion of information about future risks and project costs, lack of preparation for the project. All the above risks leading to price rise of public-private partnerships and the need for additional budget allocations. In this paper, the main stages of risk management within the framework of public-private partnership that the partnership will allow the participants to clearly identify which risks are acceptable and the ability to cover the expected return on the corresponding risk.

Forecast assumptions about the development of the object of study – risk analysis and management – the most important task of public-private partnership, because by that analysis becomes possible structuring and implementation of logical step to reduce risks and improve the viability of the project.

**KEYWORDS: RISK, PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS, TRANSPORT INDUSTRY, MANAGEMENT, BUSINESS.**

## РЕФЕРАТ

Жулын О.В. Риски публично частного партнерства в Украине. / Жулын Ольга Владимировна // Управление проектами, системный анализ и логистика. – К.: НТУ – 2012. – Вып. 10.

В статье исследованы научные работы ученых по управлению рисками публично-частного партнерства и предложена схема управления рисками публично-частного партнерства в дорожной отрасли. Классифицированы риски автодорожного партнерства государства и бизнеса на группы и разработаны рекомендации по управлению ими.

Объект исследования – риски публично-частного партнерства в дорожной отрасли.

Цель работы – совершенствование системы управления рисками публично-частного партнерства в дорожной отрасли для повышения эффективности реализации партнерских проектов с учетом особенностей отрасли.

Метод исследования – общенаучные теоретические методы анализа и классификации.

Результаты и их новизна – исследованы и выделены основные группы рисков, возможных в процессе реализации автодорожных партнерств государства и бизнеса: финансовые риски, риски недостаточного спроса, риски неудовлетворительной предложения, технические и технологические риски, нормативно-правовые риски и политические риски. С точки зрения государства как партнера среди рисков, возникающих в публично-частном партнерстве, можно выделить риск: невозможности привлечения финансирования, выбора не порядочного и неопытного партнера, банкротства партнера, искажения информации о будущих рисках и стоимости проекта, недостаточной подготовки к реализации проекта. Все перечисленные риски приводят к удорожанию публично-частного партнерства и требуют дополнительных бюджетных ассигнований. В работе определены основные этапы риск-менеджмента в рамках публично-частного партнерства, что позволит участникам партнерства четко определять, какие риски приемлемы и способность ожидаемой доходности покрывать соответствующий риск.

Прогнозные предположения о развитии объекта исследования – анализ рисков и управление ими – главнейшая задача публично-частного партнерства, поскольку благодаря такому анализу становится возможным структурирование проекта и реализация логических шагов с целью сокращения рисков и улучшения жизнеспособности проекта в целом.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: РИСК, ПУБЛИЧНО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА, ДОРОЖНАЯ ОТРАСЛЬ, УПРАВЛЕНИЕ, БИЗНЕС.**