

УДК 351.82:334.723:338.49](477)

**Соколова О.М.**кандидат економічних наук, доцент,  
Національна академія державного управління  
при Президентові України

## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТІВ В УКРАЇНІ НА ЗАСАДАХ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

*У статті висвітлено науково-методичні підходи до управління ризиками інфраструктурних проєктів на засадах публічно-приватного партнерства. Наголошено на можливості підвищення конкурентоспроможності національної економіки на основі розбудови виробничої інфраструктури, використовуючи переваги публічно-приватного партнерства. Розглянуто види ризиків, які виникають при реалізації проєктів у рамках публічно-приватного партнерства. Особливу увагу зосереджено на системі управління ризиками інфраструктурних проєктів на засадах публічно-приватного партнерства у розрізі основних етапів. Досліджено принципи розподілу ризиків між державою й приватним партнером. Надано практичні рекомендації з удосконалення управління ризиками інфраструктурних проєктів на засадах публічно-приватного партнерства щодо справедливого розподілу ризиків.*

**Ключові слова:** публічно-приватне партнерство, інфраструктурні проєкти, управління ризиками, компенсаційні механізми, державні гарантії, матриця розподілу ризиків.

**Постановка проблеми.** В умовах глобальної конкуренції розвинена виробнича інфраструктура є одним із факторів забезпечення стійкого економічного зростання країни, підвищення її конкурентоспроможності. Високорозвинена інфраструктура має особливе значення для ефективного функціонування економіки, оскільки її стан визначає місце та вид економічної діяльності. І навпаки, неналежний рівень розвитку інфраструктури призводить до недостатнього доступу до інформації, економічних ринків, кваліфікаційної підготовки та робочих місць, а також обмежує доступ до охорони здоров'я і освіти.

Реалізація інфраструктурних проєктів завжди пов'язано з ризиками, оскільки рішення доводиться приймати в умовах невизначеності, доходи, витрати, потенційні ризики, прибуток і т.п. складно передбачити повністю внаслідок масштабності та відносно тривалого часу окупності проєкту. Нечітке уявлення про фінансові джерела, потенційні ризики, очікувану ефективність від реалізації великих інфраструктурних проєктів у ряді випадків призводять до неефективного використання бюджетних ресурсів і втрати бізнесом зацікавленості в їх участі.

Співробітництво держави та залучення приватного інвестора до реалізації масштабних і довготривалих інфраструктурних проєктів, що мають суспільну цінність, проте з цілком об'єктивних причин не можуть бути профінансовані виключно за рахунок державних коштів, давно стало звичайним явищем у політичній практиці провідних демократичних країн. Така взаємодія держави та приватного сектору зазвичай набуває форму публічно-приватного партнерства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти управління ризиками публічно-приватного партнерства тривалий час перебувають у полі зору багатьох

вчених. Серед учених варто зазначити праці Бабяк Н.Д. [1], Бондар Н.М. [2], Брайловського І.А. [3], Дєєвої Н.Е. [7], Делмона Дж. [6], Ігнатюк Н.О. [10], Залознової Ю.С. [12], Запатріної І.В. [13], Павлюк К.В. [8] та ін. Проте, подальшого дослідження потребують питання щодо розподілу ризиків при реалізації інфраструктурних проєктів в Україні на засадах публічно-приватного партнерства, їх мінімізації та визначення компенсаційних механізмів подолання потенційних наслідків ризиків.

**Постановка завдання.** Метою статті є висвітлення й узагальнення науково-методичних підходів до управління ризиками інфраструктурних проєктів на засадах публічно-приватного партнерства та вироблення практичних рекомендацій щодо їх удосконалення в рамках національного законодавства України.

**Виклад основного матеріалу.** При реалізації інфраструктурних проєктів, що реалізують на засадах публічно-приватного партнерства (далі – ППП), виникають різні ризики як для приватного партнера, так і для держави. Огляд наукової літератури з питання ефективного розподілу ризиків свідчить про золоте правило – ризики накладаються на ту сторону, яка здатна найбільш якісно і вчасно впоратися з ними, володіє або володітиме необхідними ресурсами для мінімізації, запобігання й управління ризиками та більше заінтересована в активному управлінні ними. Цей принцип вперше був сформульований Дж. Делмоном [6, с. 65].

Емпірично розподіл ризиків між партнерами має більш практичний підхід, який заснований на наступних принципах: ризик має нести та сторона, яка зацікавлена в активному управлінні ним, володіє або матиме ресурси, необхідні для вирішення питань, пов'язаних із ризиками по мірі їх виникнення з тим, аби зменшити їх негативну дію на проєкт і має доступ до необхідних тех-

нологій та ресурсів для управління ризиком по мірі його прояву, може управляти ризиком з найменшими витратами та забезпечити оптимальне співвідношення ціни та якості [2, с. 53]. Враховуючи, що залучені сторони переслідують різні інтереси та цілі у процесі їх взаємодії, ефективний розподіл ризиків між ними є запорукою успішної реалізації проектів на засадах ППП.

При формуванні партнерства сторони мають оптимально розподілити між собою зобов'язання та ризики для отримання спільної вигоди. Інфраструктурні проекти на засадах ППП характеризуються перенесенням ризиків, пов'язаних з передачею обов'язків. На їх підставі ризики та відповідальність за об'єкт на контрактній основі переходять до приватного сектору. Коли приватний інвестор бере на себе ризик у рамках ППП, він стає відповідальним за вирішення певних потенційних проблем, які можуть виникнути під час реалізації інфраструктурного проекту, для поглинання пов'язаних з ними фінансових втрат (або, навпаки, для одержання відповідних фінансових вигод). Отже, ППП надає публічному і приватному секторам унікальну можливість розподілити ризики при реалізації інфраструктурного проекту, забезпечуючи додаткову взаємну підтримку для того, щоб гарантувати вигоди і переваги від реалізації проекту для обох сторін.

У найбільш загальному плані під «ризиком» розуміються непередбачувані варіації в значенні. Він включає в себе можливість виникнення як несподівано високих, так і несподівано поганих результатів. Ризик можна трактувати як «...імовірність подій, які при своєму настанні, можуть привести до того, що фактичні обставини проекту відрізняються від тих, які передбачалися при прогнозуванні його корисності і витрат» [18, с. 6]. Бабяк Н.Д. під ризиком публічно-приватного партнерства розглядає ймовірність настання несприятливої події, котра призводить до повної або часткової втрати ресурсів, недоотримання очікуваного соціально-економічного ефекту, недосягнення цілей реалізації проекту ППП [1, с. 100]. Ігнатюк Н.О. ризик у публічно-приватному партнерстві розглядає як ступінь потенційної небезпеки при реалізації проекту на умовах ППП, яка вимірюється ймовірністю виникнення втрат, шкоди, збитків ресурсів або збільшення витрат на проект [10]. Отже, ризик при реалізації інфраструктурного проекту на засадах ППП є непередбачуваною зміною загального результату проекту. При цьому приймаються до уваги не тільки економічні результати реалізації безпосередньо проекту (наприклад, прибуток), а й економічні та соціально результати, одержувані суспільством.

Відмітимо, що в науковій літературі увага концентрується не на визначенні сутності ризику як такого, а на управлінні ризиками при реалізації інфраструктурного проекту в рамках ППП [3; 5; 12]. Серед науково-методичних підходів до управління ризиками проектів на засадах ППП простежується певна закономірність: ідентифікувати ризик, оцінити ймовірність його виникнення, мінімізувати, знайти ефективні компенсаційні механізми подолання їх потенційних наслідків ризиків.

Представлена послідовність процесів управління ризиками публічно-приватного партнерства представляє собою цілісну систему взаємопов'язаних та взаємодіючих етапів, які забезпечують запобігання виникненню ризиків та мінімізацію наслідків їх виникнення.

Управління ризиками інфраструктурних проектів на засадах ППП передбачає розробку заходів з метою оптимального розподілу ризиків і включає наступні етапи [4, с. 26]:

1. Виявлення та формування переліку ризиків, які вважаються найбільш вагомими. Існують різні підходи до визначення та класифікації ризиків ППП. У найбільш загальному вигляді виділяють такі види ризиків інфраструктурних проектів [12, с. 101-102]:

– технічні – це ризики, пов'язані з розробкою проектної документації, затримкою реалізації проекту у призначений термін тощо;

– ризики невиконання зобов'язань – це ймовірність настання події, коли створений об'єкт виявляється нездатним надавати послуги обумовленої якості у встановлених часових рамках;

– фінансові – це ризики надійності джерел фінансування, що залучаються до реалізації проекту, а також обмеження, які виникають як на момент фінансового закриття угоди, так і впродовж всього життєвого циклу проекту. Фінансові ризики можуть призвести до збільшення вартості проекту, що впливатиме на його життєздатність;

– ризики попиту – небезпека того, що послуги/продукція, вироблені об'єктом інфраструктури, не користуватимуться попитом у запланованому обсязі;

– політичні та законодавчі ризики – це зміни пріоритетів у соціально-економічній політиці на державному або муніципальному рівні, бюрократія та корупція в державних органах влади, зміна нормативно-правової бази (внесення змін до податкового законодавства, зміна правил ведення бізнесу, обмеження стосовно ціноутворення) тощо.

2. Якісна та кількісна оцінка наслідків дії ризиків для інфраструктурного проекту. Якісна оцінка можливих наслідків передбачає виявлення джерел і чинників ризиків, а кількісний аналіз – чисельне визначення ризиків. На цьому етапі визначається чисельне значення ймовірностей настання ризиків та їхніх наслідків, здійснюється кількісна оцінка ступеня ризику і допустимого рівня ризику. Кількісний аналіз базується на теорії ймовірностей, математичній статистиці, теорії досліджень операцій, а також на результатах повноцінного якісного аналізу.

3. Обмеження дії ризиків – пошук шляхів зниження можливих впливів ризику на стан впровадження інфраструктурного проекту. Заходами, які нейтралізують дію ризиків, є: збільшення вартості проекту, диверсифікація, страхування, ретельна розробка проекту, використання виваженої маркетингової політики, вибір найоптимальніших шляхів фінансування тощо.

4. Розподіл ризиків між партнерами – можливість їх ефективного розподілу між партнерами. Розподіл ризиків

між державним і приватним партнерами є суттєвою перевагою реалізації інфраструктурних проектів на засадах ППП, оскільки робить його більш захищеним, порівняно зі стандартними формами реалізації таких проектів.

Розподіл ризиків між сторонами відбувається на основі пропозицій органу, що проводить аналіз ефективності інфраструктурного проекту на засадах ППП та виявлення можливих ризиків, пов'язаних з його реалізацією, з урахуванням пропозицій приватного інвестора. При розподілі ризиків враховується те, що частина комерційних ризиків покладається на приватного партнера, водночас, частина політичних ризиків більшою мірою покладається на державного партнера.

У розвинутих країнах розподіл ризиків між сторонами ППП здійснюється на основі двох основних принципів: а) кількість ризиків, прийнятих на себе партнером, повинна бути пропорційна вигоді, яку він може отримати з проекту; б) ризики повинні бути передані тій стороні, яка може покрити їх з найменшими витратами. При цьому держава також повинна брати на себе певну частку відповідальності за можливі ризики й сприяти їх пом'якшенню для приватного сектора на основі взаємної підтримки [2, с. 54].

На нашу думку, основним принципом розподілу ризиків при реалізації інфраструктурних проектів на засадах ППП є доцільність перенесення ризику на того учасника, який краще за інших здатний:

- управляти ймовірністю реалізації ризику. Наприклад, ризик будівництва несе приватний партнер, який має великий досвід, мотивацію та інструментарій для контролю процесу будівництва;

- управляти ступенем впливу ризику на результативність проекту. Наприклад, органи влади здатні знизити вплив політичних ризиків на проект, заклавши відповідні витратні зобов'язання бюджету до категорії державного боргу;

- покрити наслідки реалізації ризику, включаючи: а) взаємозв'язок ризику з іншими зобов'язаннями або активами учасника; б) можливість передачі ризику третім сторонам за плату (наприклад, страхування, участь третьої сторони в акціонерному капіталі тощо); в) можливість перерозподілу ризику на користь кінцевих покупців (в тому числі акціонерів, платників податків або кінцевих користувачів послуг інфраструктурного об'єкта).

Ефективний розподіл ризиків передбачає як створення стимулів для якісного управління ризиками між відповідними учасниками проекту, так і зниження загального обсягу коштів, що резервуються для покриття ризиків. Ефективність проекту і управління ризиками знижується, якщо однією зі сторін передається занадто мало або занадто багато ризиків. Можна стверджувати, що це є одним з головних чинників відсутності успішно реалізованих інфраструктурних проектів ППП в Україні, незважаючи на значну зацікавленість з боку потенційних приватних партнерів. Більшість невдач при реалізації проектів пов'язана саме з недотриманням принципів ефективного розподілу

ризиків. В умовах відсутності або недотримання сторонами домовленостей про розподіл можливих ризиків, кожен учасник проекту ППП намагається перекласти відповідальність за ризики на свого партнера.

У даному контексті представляє інтерес підготовка до проведення концесійного конкурсу на будівництво та експлуатацію нової автомобільної дороги «Львів – Краковець» та історія реалізації самого інфраструктурного проекту. Адже спорудження цієї автомобільної дороги триває вже більше 15 років, а готовність становить лише 2,1 % та вартість будівництва зросла у 9,5 рази і не є остаточною. Ще у 1999 році було підписано першу угоду партнерства бізнесу і влади, а саме концесійну угоду на будівництво автошляху Львів-Краковець. Основними характеристиками проекту були: запланований нормативний термін будівництва 5 років, термін концесії 45 років та термін окупності 15 років. Проектом передбачалося шість пунктів збору платні за користування дорогою. Згідно з Указами Президента України «Про концесію на будівництво та реконструкцію автомобільних доріг» [14] та «Про концесію на будівництво та експлуатацію нової автомобільної дороги Львів – Краковець» [15].

Необхідно зауважити, що проект будівництва затверджено розпорядженням Уряду лише у червні 2003 року із низкою показників, які визначені Концесійним договором: загальна кошторисна вартість збільшилась у 3,6 рази і зросла до 1,63 мільярди гривень; строк будівництва був подовжений майже на два роки – до квітня 2008 року. За умовами Концесійного договору, Концесіонер зобов'язаний здійснювати фінансування витрат з реалізації проекту, виключаючи обов'язкові витрати понесені Концесієдавцем, який шляхом обміну на відповідну участь у розподілах прибутків буде брати пайову участь у фінансуванні об'єкта концесії.

На практиці цей інфраструктурний проект так і не почав фінансуватись. Аналіз, проведений Укравтодором, підтверджує тезу, що основна причина повільних темпів виконання концесійної угоди полягає у тому, що у частині гарантій повернення коштів існують невідповідності вимогам інвестора. Згідно законодавства, що врегульовує договори концесії, при збитковості концесійного об'єкта передбачається система пільг та гарантій для концесіонерів, проте взагалі не працюють механізми отримання їх [17].

В Україні існує ряд інфраструктурних об'єктів, з приводу яких було проведено ряд концесійних конкурсів з метою залучення приватного інвестора, проте ні один із претендентів був не в змозі виконати умови попередніх кваліфікацій. Так, окрім дороги Львів – Броди і Львів -Краковець передбачались проекти будівництва і експлуатації автомобільних доріг на умовах концесії: Вінниця – Київ, Одеса – Рені, Броди – Рівне, Велика кільцева дорога міста Києва і автомобільна дорога від КПП Щербаківки до автомобільної дороги Київ – Харків – Довжанський [9]. На превеликий жаль, подібних невдалих інфраструктурних проектів на засадах ППП стає все більше.

Так, за даними Міністерства економічного розвитку і торгівлі України на 1 липня 2018 року укладено 192 договори, з яких реалізується тільки 66 (або 34 %), з яких 41 договір концесії, 24 договори про спільну діяльність, 1 договір державно-приватного партнерства. В той час як 126 договорів, що складає 2/3 укладених не реалізується. Зокрема, 4 договори – закінчено термін дії, 9 договорів – розірвано, 113 договорів – не виконуються [11].

Такі приклади приводять до деформації самої суті партнерських відносин влади і бізнесу, сприяють розвитку в суспільстві недовіри до самого механізму ППП. У більшості випадках це пояснюється низьким рівнем довіри приватних інвесторів до державних структур, які виступають як партнери у реалізації інфраструктурних проектах. У підсумку, державі досить часто доводиться припиняти достроково частину розпочатих проектів, або значно переглядати умови вже укладених контактів.

Причиною цього є складна, багаторівнева, бюрократизована нормативно-правова база регулювання ППП в Україні, що в умовах високого рівня корупції створює ризики використання цього механізму для реалізації інфраструктурних проектів. Розглянемо нормативно-правове регулювання в частині розподілу ризиків при реалізації інфраструктурних проектів в Україні на засадах ППП.

Основним нормативно-правовим документом в частині визначення механізмів справедливого розподілу ризиків між державним та приватним партнерами при реалізації інфраструктурних проектів на засадах ППП в Україні є «Методика виявлення ризиків, пов'язаних з державно-приватним партнерством, їх оцінка та визначення форми управління ними» [16].

У Методиці ризик, пов'язаний з ППП трактується як «можлива подія, дія та/або бездіяльність партнера, що можуть призвести до негативних наслідків», а управління ризиком як «розроблення та здійснення оптимальних заходів для запобігання виникненню ризиків та ліквідації наслідків їх виникнення». Відповідно до Методики управління ризиками здійснюється за такими принципами: справедливого розподілу ризиків між державним і приватним партнерами; урахування особливостей виконання договору; урахування можливостей партнера щодо проведення оцінки та здійснення контролю за виникненням ризиків і їх впливом на виконання умов договору, своєчасного здійснення заходів для управління ними [16].

На наш погляд, основною вадою вітчизняного законодавства залишається неврегульоване питання практичної реалізації гарантій, які надаються державним партнером для реалізації проекту на засадах ППП, що нівелює принцип справедливого розподілу ризиків між державним і приватним партнерами. Адже реалізація більшості інфраструктурних проектів вимагає значних фінансових потоків. Приватний інвестор не може прийняти на себе такі комерційні ризики як: фінансування розроблення проекту, коли немає гарантій, що проект

буде реалізовано; невизначеність доходу від реалізації проекту; незахищеність від можливих політичних і законодавчих змін та ін., які здатні поставити під загрозу життєздатність проекту. Державний сектор повинен взяти на себе частину ризиків задля їх мінімізації а саме: ризики з відбору проектів, розроблення і погодження з головними розпорядниками можливої форми участі бізнесу в реалізації цих проектів, а вже потім пошук потенційного приватного інвестора для його виконання та заключення з ним договору на засадах ППП. У такий спосіб, впливаючи на розмір державних гарантій, а отже й на розподіл ризиків, уряд стимулює залучення приватних інвестицій в інфраструктурні проекти.

Найпопулярнішою методикою справедливого розподілу ризиків між державою та приватним партнером є матриця ризиків. Вона представляє собою орієнтовну модель розподілу ризиків в інфраструктурних проектах, спрямованих на оцінку потенційних ризиків, які можуть вплинути на проект, що описує алгоритм їх розподілу, в залежності від повноважень кожного учасника публічно-приватного партнерства. Матриця розподілу ризиків розробляється на основі оцінки ризиків в кількісному і якісному вимірах для усіх можливих чинників ризику для кожного проекту окремо. Вона складається у вигляді таблиці і включає такі складові: перелік і опис всіх ризиків щодо даного проекту ППП, зазначення сторони, що приймає ризик, а в деяких випадках і способів запобігання ризиків, дії щодо їх мінімізації [4, с. 48-50]. Відзначимо, що матриця розподілу ризиків залежить від особливостей кожного окремо взятого інфраструктурного проекту, тому універсального підходу до розподілу ризиків для всіх проектів не існує.

**Висновки.** Публічно-приватне партнерство надає державному і приватному секторам унікальну можливість розподілити ризики при реалізації інфраструктурного проекту, забезпечуючи взаємну додаткову підтримку для того, щоб гарантувати вигоди і переваги від проекту для обох сторін. З цієї метою органам державної та місцевої влади України доцільно забезпечувати виконання робіт на стадіях ініціювання та відбору інфраструктурних проектів, розробки техніко-економічного обґрунтування проекту із залученням спеціалізованих організацій. Проведення конкурсу та вибір переможця і укладення угоди органам влади слід здійснювати спільно з приватним партнером. На стадії реалізації інфраструктурного проекту на органи державної та місцевої влади доцільно покласти контрольні функції, а поточне управління передати приватному партнеру. Висловлені пропозиції сприятиме підвищенню ефективності управління ризиками інфраструктурних проектів в Україні на засадах публічно-приватного партнерства.

У дальших дослідженнях планується узагальнити та систематизувати теоретико-прикладні підходи застосування механізму публічно-приватного партнерства у реалізації великих інноваційних проектів в промисловому секторі економіки України.

Список літератури:

1. Баб'як Н.Д. Контролінг ризиків проєктів державно-приватного партнерства. *Фінанси України*. 2014. № 6. С. 95–111.
2. Бондар Н.М. Методологічні засади обґрунтування розподілу ризиків між учасниками проєкту державно-приватного партнерства. *Молодий вчений*. 2014. № 7(10). С. 51–55.
3. Брайловський І.А. Категорії ризиків державно-приватного партнерства у PEST-класифікації. *Збірник наук. праць Донецького державного університету управління. Серія «Економіка»*. 2012. Т. XIII. Вип. 257. С. 26–34.
4. Грищенко С. Підготовка та реалізація проєктів публічно-приватного партнерства : Практичний посібник для органів місцевої влади та бізнесу. Київ, 2011. 140 с.
5. Грузд М.В. Публічно-приватне партнерство як механізм регулювання регіонального розвитку. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2018. № 11(39). С. 86–95.
6. Делмон Дж. Государственно-частное партнерство в инфраструктуре: практическое руководство для органов государственной власти. Астана, 2010. 250 с.
7. Дєєва Н.Е., Хмурова В.В. Публічно-приватне партнерство: інтереси зацікавлених осіб. *Економіка України*. 2018. № 9. С. 99–111.
8. Державно-приватне партнерство в системі регулювання економіки : монографія / Єфименко Т.І., Черевиков Є.Л., Павлюк К.В. та ін. ; за заг. ред. Т.І. Єфименко. Київ, 2012. 372 с.
9. Державна програма розвитку автомобільних доріг на 2007-2011 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 серпня 2005 р. N 710. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/710-2005-%D0%BF>
10. Игнатюк Н.А. Государственно-частное партнерство. URL: [http://fictionbook.ru/author/n\\_a\\_ignatyuk/gosudarstvenno\\_chastnoe\\_partnerstvo/read\\_online.html?page=12](http://fictionbook.ru/author/n_a_ignatyuk/gosudarstvenno_chastnoe_partnerstvo/read_online.html?page=12)
11. Інформація Міністерства економічного розвитку і торгівлі щодо реалізації договорів на засадах державно-приватного партнерства. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Print?lang=uk-UA&id=62a9b6fb-27ff-462a-b351-eee4fb26b6f>
12. Залознова Ю., Петрова І, Трушкіна Н. Класифікація форм державно-приватного партнерства: узагальнення зарубіжного та вітчизняного досвіду. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2016. № 3. С. 88–105.
13. Запартіна І.В. Розвиток державної підтримки публічно-приватного партнерства в Україні. *Економіка і прогнозування*. 2011. № 3. С. 9–24.
14. Про концесію на будівництво та реконструкцію автомобільних доріг : Указ Президента України від 04.07.98 № 735/98. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/735/98>.
15. Про концесію на будівництво та експлуатацію нової автомобільної дороги Львів-Краковець : Указ Президента України від 04.07.1998 № 739/98. URL <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/739/98>.
16. Про затвердження Методики виявлення ризиків, пов'язаних з державно-приватним партнерством, їх оцінки та визначення форми управління ними : Постанова Кабінету міністрів України від 16 лютого 2011 р. № 232. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232-2011-%D0%BF>
17. Рахункова палата України: бюлетень за матеріалами Звіту про результати аудиту використання коштів Державного бюджету України та кредитних ресурсів на будівництво, реконструкцію і капітальний ремонт автомобільних доріг загального користування державного значення. Київ. Рахункова палата України, 2008. URL: [http://www.ac-rada.gov.ua/control/main/uk/publish/article/1257701?cat\\_id=412](http://www.ac-rada.gov.ua/control/main/uk/publish/article/1257701?cat_id=412).
18. Fischer K. Incentive and payment mechanisms as part of risk management in PPP contracts. *Journal of Interdisciplinary Property Research*. 2009. Vol. 1. P. 5–25.

**Соколова О.Н. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ПРОЕКТОВ НА ПРИНЦИПАХ ПУБЛИЧНО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАИНЕ**

В статье освещены научно-методические подходы к управлению рисками инфраструктурных проектов на основе государственно-частного партнерства. Отмечены возможности повышения конкурентоспособности национальной экономики на основе развития производственной инфраструктуры, используя преимущества государственно-частного партнерства. Рассмотрены виды рисков, возникающие при реализации проектов в рамках государственно-частного партнерства. Особое внимание уделено системе управления рисками инфраструктурных проектов на основе государственно-частного партнерства в разрезе основных этапов. Раскрыты принципы распределения рисков между государством и частным партнером. Даны практические рекомендации по совершенствованию управления рисками инфраструктурных проектов в сегменте справедливого распределения рисков между партнерами.

**Ключевые слова:** государственно-частное партнерство, инфраструктурные проекты, управление рисками, компенсационные механизмы, государственные гарантии, матрица распределения рисков.

**Sokolova Olga. MANAGEMENT OF RISKS OF INFRASTRUCTURE PROJECTS ON THE PRINCIPLES OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN UKRAINE**

*The article covers scientific and methodical approaches to risk management of infrastructure projects on the basis of public-private partnership. It is emphasized the possibility of increasing the competitiveness of the national economy based on the development of industrial infrastructure, using the advantages of public-private partnership. It is determined that the implementation of infrastructure projects requires significant financial resources at an early stage, while the payback period of the project is quite long, which generates high risks, especially those that are implemented from scratch. It is generalized the concept of risk in public-private partnership. The various types of risks that arise during the implementation of infrastructure projects on the basis of public-private partnership are highlighted. The system of risk management of infrastructure projects is based on the principles of public-private partnership, which includes the following stages: identification and formation of the list of risks, qualitative and quantitative assessment of the consequences of the risks, limiting the risks, sharing the risks between the partners. It is proved that in the formation of a partnership, the parties should optimally allocate obligations and risks among themselves in order to obtain a common benefit. The principles of the distribution of risks between the state and a private partner are covered. It is substantiated that in Ukraine there is a legally unregulated issue of practical implementation of the guarantees provided by the state partner for the implementation of the project on the basis of public-private partnership. There are presented examples of unsuccessful infrastructure projects in Ukraine on the basis of public-private partnership. It is concluded that the main reason for the inhibition of the development of public-private partnership in Ukraine is non-compliance with guarantees by the state partner, which offset the principle of just distribution of risks between public and private partners. The components of the risk-sharing matrix between the state and a private partner in infrastructure projects are considered. There are provided practical recommendations on improving risk management of infrastructure projects on the principles of public-private partnership on fair distribution of risks.*

**Key words:** public-private partnership, infrastructure projects, risk management, compensatory mechanisms, government guarantors, matrix of risk distribution.