

УДК 330.131.7:334.7

Романенко Оксана Борисівна

*старший викладач кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування,
Харківський національний університет
міського господарства імені О.М. Бекетова*

Romanenko Oksana

Senior Lecturer, Department of Entrepreneurship and Business Administration

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

ORCID: 0009-0002-4304-9552

**УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ПРОЄКТАХ ДЕРЖАВНО-
ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В КОМУНАЛЬНОМУ
ГОСПОДАРСТВІ**

**RISK MANAGEMENT IN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP
PROJECTS IN THE MUNICIPAL SECTOR**

***Анотація.** Вступ. Управління ризиками в проєктах державно-приватного партнерства (ДПП) є критично важливим аспектом успішної реалізації інфраструктурних ініціатив, особливо в контексті комунального господарства. Ефективне управління ризиками дозволяє зменшити невизначеність, оптимізувати розподіл обов'язків між державою та приватним сектором, а також забезпечити фінансову стабільність та стійкість проєктів. У зв'язку з цим виникає потреба в розробці та впровадженні адаптованих моделей управління ризиками, які враховують специфіку комунальних послуг, обмеженість ресурсів та необхідність залучення інвестицій.*

***Мета.** Метою статті є дослідження теоретичних і прикладних аспектів управління ризиками у проєктах державно-приватного*

партнерства, аналіз міжнародного досвіду застосування моделей ризик-менеджменту та оцінка можливостей їх адаптації в українській практиці, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення механізму розподілу та мінімізації ризиків у сфері комунального господарства.

Матеріали і методи. У дослідженні використані комплексний аналіз наукової літератури з питань ризик-менеджменту та державно-приватного партнерства, законодавчих і нормативних документів України, а також узагальнення практичного досвіду реалізації ДПП у комунальному господарстві. Методологічну основу становлять системний підхід, аналіз, синтез, метод порівняльного аналізу для оцінки міжнародних моделей управління ризиками та можливостей їх адаптації в українських реаліях. Застосування системного підходу дозволило сформулювати комплексне розуміння видів ризиків, механізмів їх ідентифікації та управління, що є підґрунтям для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності реалізації партнерських проєктів та мінімізації негативного впливу ризиків на комунальні послуги.

Результати. Узагальнено класифікацію ризиків у проєктах державно-приватного партнерства в комунальному господарстві. Систематизовано принципи ефективного розподілу ризиків, серед яких: передача ризику стороні, здатній ним краще управляти; забезпечення балансу інтересів партнерів; прозорість договірних умов. Запропоновано структуровану модель розподілу ризиків між державним і приватним партнерами, що сприяє зниженню невизначеності та підвищенню інвестиційної привабливості проєктів у комунальній сфері. Узагальнено стратегії управління ризиками, які сприяють підвищенню стійкості проєктів державно-приватного партнерства, зниженню рівня невизначеності та забезпеченню ефективного розподілу ресурсів між учасниками партнерства. Застосування таких стратегій дозволяє своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, мінімізувати їх вплив на

фінансові результати та якість надання комунальних послуг, а також сформувати гнучку систему реагування на зовнішні та внутрішні виклики.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку уніфікованих методик оцінки ризиків, стандартизованих контрактів та інтегрованих інформаційних систем для моніторингу і прогнозування ризиків, що дозволить підвищити рівень безпеки і передбачуваності реалізації проєктів ДПП у комунальній сфері.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, управління ризиками, комунальне господарство, моделі ризик-менеджменту, інвестиційні проєкти, мінімізація ризиків, муніципальна інфраструктура.

Summary. *Introduction.* Risk management in public-private partnership (PPP) projects is a critically important aspect of the successful implementation of infrastructure initiatives, particularly in the context of municipal services. Effective risk management helps to reduce uncertainty, optimize the allocation of responsibilities between the public and private sectors, and ensure the financial stability and resilience of projects. In this regard, there is a growing need to develop and implement adapted risk management models that take into account the specific features of municipal services, the limitations of available resources, and the necessity of attracting private investments.

Objective. The purpose of this article is to examine the theoretical and practical aspects of risk management in public-private partnership projects, to analyze international experience in the application of risk management models and assess the possibilities of their adaptation to Ukrainian practice, as well as to develop recommendations for improving the mechanisms of risk allocation and mitigation in the municipal sector.

Materials and methods. The study employed a comprehensive analysis of scientific literature on risk management and public-private partnerships, relevant Ukrainian legislative and regulatory documents, as well as a synthesis of

practical experience in implementing PPP projects in the municipal sector. The methodological framework is based on a systems approach, analysis, synthesis, and comparative analysis for evaluating international risk management models and their potential adaptation to the Ukrainian context. The application of a systems approach allowed for a comprehensive understanding of the types of risks, mechanisms for their identification and management, forming the basis for developing practical recommendations aimed at improving the efficiency of PPP project implementation and minimizing the negative impact of risks on municipal services.

Results. The classification of risks in public-private partnership projects within the municipal sector has been generalized, and the principles of effective risk allocation have been systematized, including: transferring risk to the party best able to manage it; ensuring a balance of interests between partners; and maintaining transparency in contractual arrangements. A structured model of risk distribution between public and private partners has been proposed, which contributes to reducing uncertainty and enhancing the investment attractiveness of projects in the municipal sphere.

Furthermore, risk management strategies have been generalized, aimed at increasing the resilience of PPP projects, reducing the level of uncertainty, and ensuring the efficient allocation of resources among project participants. The application of these strategies enables the timely identification of potential threats, the minimization of their impact on financial outcomes and service quality, and the formation of a flexible response system to both external and internal challenges.

Prospects. Further research should be directed toward the development of unified risk assessment methodologies, standardized contractual frameworks, and integrated information systems for risk monitoring and forecasting. These measures will help enhance the level of security and predictability in the

implementation of public-private partnership (PPP) projects within the municipal sector.

Key words: *public-private partnership, risk management, municipal sector, risk management models, investment projects, risk mitigation, municipal infrastructure.*

Постановка проблеми. В умовах трансформаційної економіки України та обмежених бюджетних ресурсів питання ефективного управління ризиками у проєктах державно-приватного партнерства у сфері комунального господарства набуває особливої актуальності. Комунальні підприємства залишаються ключовими суб'єктами, що забезпечують надання базових життєво необхідних послуг населенню – водопостачання, тепlopостачання, пасажирські перевезення, поводження з побутовими відходами тощо. Водночас реалізація проєктів ДПП стикається з широким спектром ризиків: фінансових, політичних, організаційних та соціальних, що створює значні виклики як для інвесторів, так і для органів місцевої влади.

Обмеженість ресурсів місцевих бюджетів не дозволяє повноцінно модернізувати комунальну інфраструктуру, тому зростає значення ДПП як механізму залучення приватних інвестицій та управлінського досвіду для реалізації соціально значущих проєктів. Механізми ДПП можуть забезпечити фінансову підтримку модернізацій, впровадження сучасних підходів до управління ризиками, моніторинг результатів та підвищення якості послуг.

Проте в українській практиці реалізація таких проєктів залишається фрагментарною та ризикованою через невизначеність правового поля, складність погоджень на різних рівнях, відсутність гарантій розподілу ризиків та відшкодування інвестицій, а також обмежену інституційну спроможність муніципалітетів у плануванні та супроводі проєктів.

Ситуацію ускладнює низький рівень стандартизації підходів до управління ризиками, дефіцит кваліфікованих кадрів для підготовки, супроводу та аудиту ДПП-проектів. У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба у ґрунтовному дослідженні моделей управління ризиками у проєктах державно-приватного партнерства, адаптованих до специфіки комунальних підприємств, з урахуванням їхніх цілей, функціональних завдань, фінансових обмежень, соціальної орієнтації та регіонального контексту.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика управління ризиками у проєктах державно-приватного партнерства є предметом активного наукового дослідження як в Україні, так і за кордоном. Значний внесок у теоретичне обґрунтування та розвиток інституційної бази ДПП зробила І.В. Запатріна, яка підкреслює, що формування політики партнерства у публічному секторі є ключовим інструментом підвищення ефективності державного управління [1].

У сфері комунального господарства І.О. Мамонова досліджує проблеми та перспективи модернізації, акцентуючи увагу на необхідності адаптації міжнародного досвіду ДПП до українських реалій [2]. Детальне вивчення інституційних факторів на муніципальному рівні проведено Н.Я. Бачинською, яка виділяє правові, фінансові та організаційні умови як основоположні чинники формування сприятливого середовища для партнерства [3].

В міжнародному контексті увагу привертають роботи G. Hodge і C. Greve, які аналізують еволюцію моделей публічно-приватної взаємодії та підкреслюють трансформацію ролі держави з виконавця на координатора складних інфраструктурних проєктів [4].

Дослідження М. Забаштанського та І. Сідора демонструють, що ДПП виступає ефективним інструментом забезпечення сталого соціально-

економічного розвитку територіальних громад та підвищення якості надання послуг [5].

Українські дослідники також акцентують на важливості управління ризиками у реалізації інфраструктурних проєктів. О. Калінін та В. Гончар вказують на можливості використання ДПП як механізму антикризового управління в будівельній сфері [6], а В. Дячек та І. Мірошніченко аналізують конкретні підходи до ідентифікації та мінімізації ризиків у ході реалізації інфраструктурних проєктів [7]. О.В. Калінін підкреслює важливість системного підходу для оптимізації управлінських рішень у проєктах ДПП [8], а Л.С. Козак і А.А. Ніжнік здійснюють аналіз основних ризиків, які виникають у таких проєктах, та пропонують методичні підходи до їх мінімізації [9].

Порівняльні дослідження показують, що міжнародний досвід ДПП може бути корисним для адаптації в українських умовах, зокрема у сфері водопровідно-каналізаційного господарства, де механізми реалізації партнерських проєктів мають свою специфіку [10]. Крім того, Н. Ющенко, В. Дячек та М. Ковтун досліджують практичний стан ДПП в Україні та Європейських країнах, що дозволяє окреслити спільні тенденції та специфічні проблеми для української практики [11]. Комплексне дослідження ризиків у водопровідно-каналізаційному господарстві під час реалізації проєктів ДПП наведено у дослідженні [12].

Таким чином, сучасна література підкреслює важливість ДПП як інструмента модернізації інфраструктури та підвищення ефективності управління, водночас зазначаючи критичну роль системного управління ризиками для успішної реалізації проєктів. Незважаючи на наявні розробки, питання побудови комплексних моделей управління ризиками для конкретних секторів, зокрема комунального господарства, потребує подальшого ґрунтовного дослідження.

Мета статті. Метою даної статті є визначення та систематизація ключових ризиків реалізації проєктів державно-приватного партнерства у комунальному господарстві України, аналіз міжнародного та вітчизняного досвіду управління такими ризиками, а також обґрунтування доцільності застосування комплексного підходу до управління ризиками для підвищення ефективності реалізації проєктів, забезпечення їх фінансової стабільності та створення умов для сталого розвитку комунальної інфраструктури.

Виклад основного матеріалу. Ризик у контексті ДПП визначається як можливість виникнення негативних наслідків для досягнення цілей проєкту в результаті невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища. Іншими словами, ризик – це ймовірність втрат або упущення очікуваної вигоди через певні події або умови, що не підлягають повному контролю з боку учасників партнерства.

У проєктах державно-приватного партнерства ризики виникають на всіх етапах життєвого циклу проєкту: від планування та проєктування до будівництва, експлуатації та обслуговування об'єкта [3]. Це обумовлено складною структурою взаємодії між державним і приватним партнерами, фінансовою складністю та соціальною значущістю інфраструктурних проєктів.

Управління ризиками у проєктах ДПП визначається як процес систематичної ідентифікації, оцінки, розподілу та контролю ризиків для досягнення стратегічних і операційних цілей проєкту [7; 9]. Вибір ефективної моделі управління ризиками залежить від типу проєкту, його масштабів, рівня фінансування, соціальної значущості та інституційних можливостей сторін.

Алгоритм управління ризиками у проєктах державно-приватного партнерства включає шість послідовних етапів, що утворюють замкнений управлінський цикл (рис.1).



Рис. 1. Етапи управління ризиками у проєктах ДПП

Джерело: систематизовано автором на основі [1-10]

На першому етапі – ідентифікації ризиків – здійснюється визначення потенційних загроз, які можуть вплинути на результати проєкту. Ризики класифікуються за характером їхнього впливу: фінансові, технічні, організаційні, соціальні тощо.

Другий етап – оцінка ризиків – передбачає визначення ймовірності настання кожного ризику та масштабу його наслідків. Результатом є ранжування ризиків за рівнем значущості для прийняття подальших управлінських рішень.

На третьому етапі здійснюється вибір стратегії управління ризиками, що може передбачати їх уникнення, мінімізацію, передання або прийняття, залежно від рівня прийняттого ризику для кожного учасника партнерства.

Четвертий етап – розробка плану реагування – передбачає конкретизацію заходів, ресурсного забезпечення, термінів і відповідальних осіб для реалізації обраних стратегій управління.

П'ятий етап – моніторинг та контроль – забезпечує постійне відстеження стану ризиків, перевірку ефективності вжитих заходів, а також оновлення ризикового профілю проєкту в разі зміни зовнішніх чи внутрішніх умов.

Завершальним є етап звітності та аналізу, під час якого узагальнюються результати управління ризиками, здійснюється оцінка ефективності застосованих методів і формуються рекомендації для удосконалення подальших управлінських дій.

Алгоритм має циклічний характер, що дає змогу адаптувати систему управління ризиками до змін у середовищі реалізації проєктів державно-приватного партнерства та забезпечує їхню довгострокову стійкість.

Система управління ризиками в проєктах державно-приватного партнерства передбачає комплексну ідентифікацію та аналіз потенційних загроз, що можуть виникнути на різних етапах реалізації проєкту. У таблиці 1 наведено основні категорії ризиків, характерні для комунального господарства, із зазначенням їх змістового наповнення, можливих наслідків та механізмів управління.

Класифікація ризиків у проєктах ДПП наведена у табл.1.

Таблиця 1

Класифікація ризиків у проєктах державно-приватного партнерства в комунальному господарстві

Категорія ризику	Пояснення	Можливі наслідки	Механізм управління
Фінансові	Недостатність фінансування, коливання кредитних ставок, ризик неплатежів	Затримка будівництва чи експлуатації, збитки для приватного	Фінансові гарантії держави, залучення страхування, механізм компенсації,

		партнера, збільшення тарифів	диверсифікація джерел фінансування
Політичні	Зміни законодавства, регуляторні обмеження, політична нестабільність	Розірвання контракту, збільшення витрат, юридичні конфлікти	Юридичні гарантії, стабілізаційні застереження у договорах, міжнародний арбітраж
Технічні	Помилки проектування, застаріле обладнання, збої у виробничому процесі	Погіршення якості послуг, аварії, зростання витрат на ремонт	Технічний аудит, стандартизація, регулярне обслуговування, підвищення кваліфікації персоналу
Операційні	Недостатня ефективність менеджменту, проблеми логістики, дефіцит кадрів	Перебої у наданні послуг, зниження ефективності, репутаційні втрати	Контроль якості, оптимізація бізнес- процесів, цифровізація управління
Соціальні	Низький рівень підтримки громади, конфлікти з працівниками	Протести, зрив реалізації проєкту, відмова від послуг	Громадські слухання, соціальний діалог, програми КСВ, прозора інформаційна політика
Екологічні	Порушення норм охорони довкілля, забруднення води, повітря, ґрунтів	Штрафи, закриття об'єкта, негативна реакція громади	Екологічна експертиза, «зелені» технології, екологічний моніторинг
Форс- мажорні	Стихійні лиха, війна, пандемії, інші непередбачувані події	Повне або часткове припинення діяльності, фінансові втрати	Страховання ризиків, наявність резервних планів (business continuity plans), міжнародні гарантії

Джерело: систематизовано автором на основі [7-12]

Фінансові ризики пов'язані з нестабільністю фінансового середовища, коливаннями кредитних ставок та ризиком неплатежів, що може спричинити затримку будівництва або експлуатації об'єкта. Для їх мінімізації використовуються фінансові гарантії держави, страхування та диверсифікація джерел фінансування.

Політичні ризики зумовлені можливими змінами у законодавстві, регуляторними обмеженнями або політичною нестабільністю, що може призвести до розірвання контрактів чи збільшення витрат. Ефективним

інструментом управління є включення стабілізаційних застережень у договорах та застосування міжнародного арбітражу.

Технічні ризики охоплюють недоліки проектування, використання застарілого обладнання або технічні збої, що можуть знизити якість послуг чи викликати аварійні ситуації. Їх зниження забезпечується завдяки технічному аудиту, стандартизації та підвищенню кваліфікації персоналу.

Операційні ризики виникають унаслідок неефективного менеджменту, логістичних проблем або кадрового дефіциту, що призводить до збоїв у наданні послуг і репутаційних втрат. Для їх мінімізації застосовуються системи контролю якості, оптимізація бізнес-процесів і цифровізація управління.

Соціальні ризики пов'язані з низьким рівнем громадської підтримки, соціальними конфліктами чи відмовою населення користуватися послугами. Управління ними базується на відкритому соціальному діалозі, проведенні громадських слухань і реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності.

Екологічні ризики охоплюють можливі порушення природоохоронних норм і негативний вплив на довкілля. Їхня мінімізація досягається завдяки проведенню екологічної експертизи, впровадженню «зелених» технологій і системному екологічному моніторингу.

Форс-мажорні ризики мають непередбачуваний характер і включають стихійні лиха, військові дії чи пандемії, що можуть повністю або частково зупинити реалізацію проєкту. Зменшення їхнього впливу забезпечується через страхування ризиків, наявність планів безперервності діяльності та використання міжнародних гарантій.

Таким чином, систематизація ризиків за основними категоріями дає змогу підвищити ефективність управлінських рішень у сфері державно-приватного партнерства та забезпечити стабільність функціонування комунальної інфраструктури навіть в умовах невизначеності.

Ефективне управління ризиками у проєктах державно-приватного партнерства передбачає не лише їх ідентифікацію, а й вибір оптимальних моделей розподілу ризиків між учасниками проєкту – державним та приватним партнерами. Розподіл ризиків визначає ефективність реалізації проєкту, рівень залучення інвестицій та можливість досягнення соціально-економічних цілей [2; 3].

У сучасних проєктах державно-приватного партнерства у комунальному господарстві застосовують різні підходи до розподілу ризиків, що відображає як практичні, так і стратегічні цілі партнерів. Однією з найпоширеніших є **традиційна модель розподілу ризиків**, за якої ризики передаються тій стороні, яка здатна їх ефективніше контролювати або несе менші витрати у разі їх реалізації [1; 2]. Наприклад, фінансові ризики зазвичай перекладають на приватного партнера, тоді як регуляторні – на державу. Технічні ризики можуть розподілятися між будівельними компаніями та муніципалітетами залежно від стадії реалізації проєкту [10]. Ця модель характеризується простотою застосування та чітким розподілом відповідальності, проте не завжди враховує взаємозв'язок ризиків та їх комплексний вплив на проєкт.

У відповідь на потребу системного контролю ризиків виникла **модель комплексного управління ризиками** (Integrated Risk Management, IRM), яка передбачає ідентифікацію, кількісну та якісну оцінку, моніторинг і управління всіма категоріями ризиків одночасно [3; 4]. Для її реалізації застосовують різноманітні інструменти, зокрема SWOT-аналіз ризиків, матриці ймовірності та впливу, сценарне моделювання, а також порівняльний аналіз міжнародного досвіду. Такий підхід дозволяє прогнозувати ймовірність реалізації ризиків, формувати пріоритети управлінських рішень та забезпечувати баланс інтересів держави і приватного партнера [7]. Основними перевагами є системний контроль та можливість раннього виявлення проблем, проте він потребує

висококваліфікованого персоналу та значних ресурсів на постійний моніторинг.

Водночас у практиці широко застосовують **фінансово-інструментальну модель** (Financial Risk Management), що фокусується на страхуванні ризиків, гарантіях, резервних фондах та інших фінансових механізмах [6; 7]. Зокрема, створюють резервні фонди для покриття непередбачених витрат на модернізацію комунальних мереж, страхують будівельно-монтажні ризики та використовують фінансові гарантії для залучення інвесторів [9]. Перевагою цього підходу є зниження фінансових втрат і підвищення інвестиційної привабливості проєктів, проте його недоліком є висока вартість фінансових інструментів і відсутність контролю нефінансових ризиків.

Ще однією важливою стратегією є **модель спільного управління ризиками** (Shared Risk Model), яка передбачає пропорційний розподіл ризиків між учасниками проєкту залежно від їхньої здатності до контролю та фінансових можливостей, одночасно стимулюючи партнерів до спільного прийняття рішень щодо мінімізації ризиків [2; 8]. У практичних проєктах водопостачання та теплопостачання муніципалітети та приватні компанії можуть спільно фінансувати ремонт мереж і обслуговування обладнання, що значно знижує ймовірність збоїв [10]. Цей підхід стимулює партнерство та підвищує зацікавленість сторін у результатах, але потребує чітких процедур та контрактних механізмів для координації дій.

Нарешті, значну увагу привертає **сценарна модель управління ризиками** (Scenario-Based Risk Management), яка передбачає оцінку потенційних ризиків через розробку альтернативних сценаріїв розвитку подій [4; 9]. Наприклад, для проєкту модернізації системи водопостачання розробляють базовий, оптимістичний і песимістичний сценарії та планують дії у разі перевищення витрат чи затримки термінів [7]. Ця модель підвищує готовність до непередбачуваних подій та допомагає ухвалювати стратегічні

рішення, проте її реалізація потребує експертної оцінки та сучасних аналітичних інструментів.

Розподіл ризиків у проєктах державно-приватного партнерства у сфері комунального господарства є одним із ключових елементів ефективного управління такими проєктами. Від правильного визначення та розподілу ризиків залежить успіх співпраці між державою (або органом місцевого самоврядування) та приватним партнером, а також якість та сталість надання комунальних послуг.

Загальними принципами розподілу ризиків у проєктах державно-приватного партнерства є :

1. Ризик має нести сторона, яка найкраще може ним управляти (має для цього ресурси, досвід, можливості впливу).
2. Баланс інтересів – розподіл ризиків має бути справедливим, щоб забезпечити привабливість проєкту для приватного інвестора і водночас захист інтересів громади.
3. Прозорість та фіксація в угоді – усі ризики повинні бути чітко визначені, кількісно оцінені (де можливо) та закріплені в умовах договору ДПП.

Модель розподілу ризиків в проєктах ДПП наведено на рис.2.

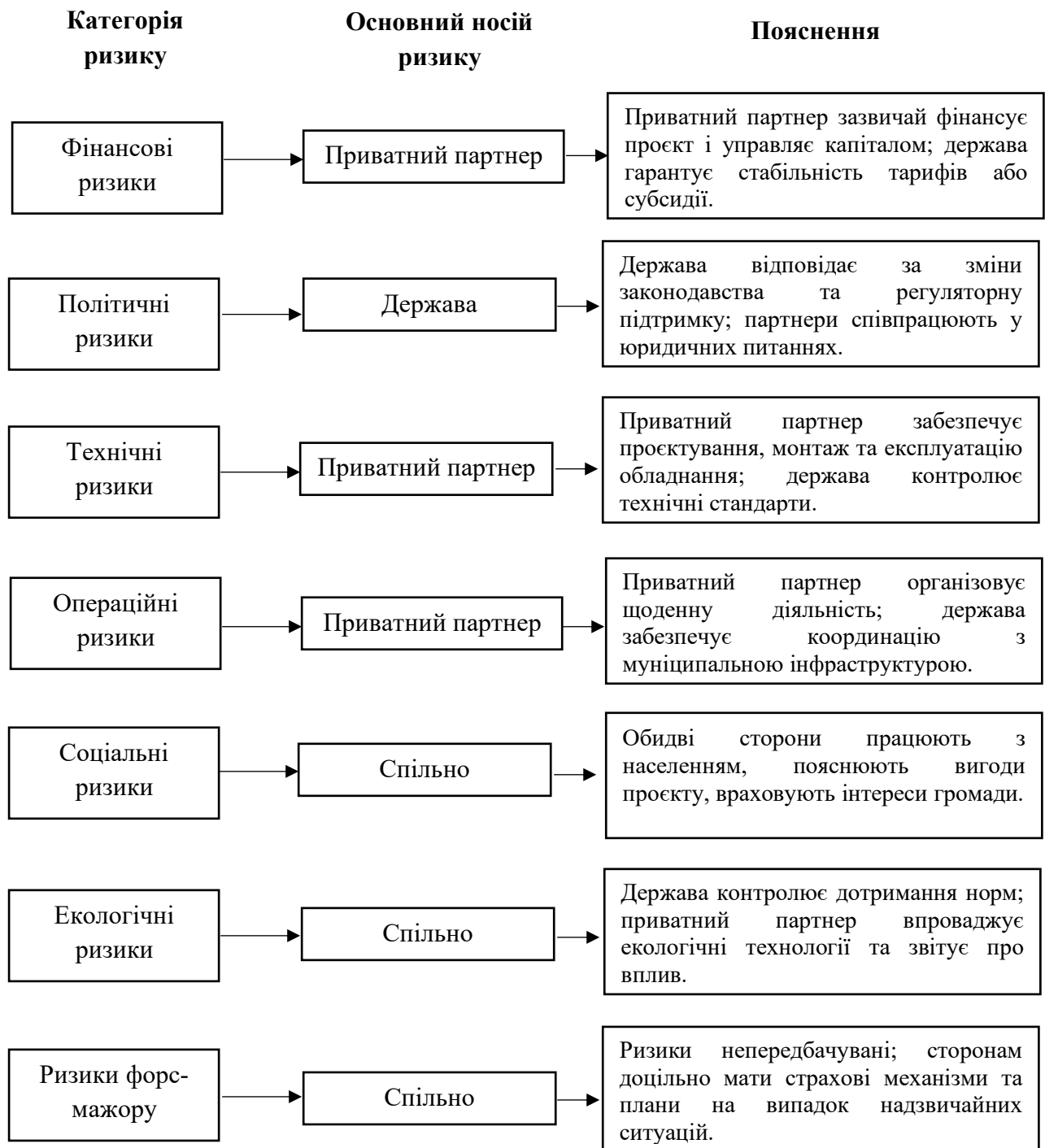


Рис. 2. Модель розподілу ризиків в проєктах ДПП

Джерело: розроблено автором

У практиці українських муніципалітетів найбільш доцільним є комплексний підхід, який поєднує традиційний розподіл ризиків із

фінансово-інструментальними та сценарними методами. Це зумовлено високою соціальною значущістю послуг комунального господарства, обмеженістю бюджетних ресурсів, потребою залучення приватних інвестицій при мінімізації ризиків для обох сторін, а також низькою правовою та інституційною спроможністю муніципалітетів [1; 3; 7; 10]. Отже, вибір моделі управління ризиками повинен базуватися на специфіці проєкту, його масштабах, категоріях ризиків та ресурсних можливостях учасників партнерства.

Стратегії управління ризиками у проєктах державно-приватного партнерства охоплюють комплекс підходів, спрямованих на зниження негативного впливу невизначеності та забезпечення стабільності реалізації проєкту. До основних належать: уникнення, зменшення, передача, прийняття, використання та диверсифікація ризику (табл.2). Стратегія уникнення полягає у відмові від надмірно ризикованих рішень або дій, що можуть призвести до значних втрат. Зменшення ризику передбачає впровадження превентивних заходів – технічних перевірок, стандартизації процесів, навчання персоналу чи контролю якості. Передача ризику здійснюється шляхом страхування, укладання субпідрядних договорів або розподілу відповідальності між партнерами.

Прийняття ризику означає свідоме погодження з його наявністю за умови, що потенційні втрати не є критичними, а витрати на запобігання перевищують можливі наслідки. Використання ризику базується на перетворенні невизначеності у можливість розвитку, зокрема через інноваційні рішення або нові фінансові механізми. Диверсифікація ризику передбачає його розподіл між різними проєктами, партнерами чи джерелами фінансування, що дозволяє знизити вплив окремих несприятливих подій. Комплексне застосування цих стратегій забезпечує

гнучкість системи управління, підвищує ефективність співпраці держави та бізнесу й сприяє стійкому розвитку комунальної інфраструктури (табл. 2).

Таблиця 2

Стратегії управління ризиком

Стратегія управління ризиком	Пояснення	Механізм управління	Переваги	Недоліки
Уникнення ризику	Відмова від діяльності, яка може спричинити негативний результат	Вибір безпечних проєктів, відмова від високоризикових контрактів, зміна планів	Повне усунення ризику	Обмежує можливості росту
Зменшення ризику	Зниження ймовірності або наслідків ризику	Додаткові технічні перевірки, стандартизація процесів, страхування, навчання персоналу	Контроль над ризиком без відмови від проєкту	Вимагає ресурсів і часу
Передача ризику	Передача частини ризику іншій стороні	Страхові договори, контракти з субпідрядниками, партнерство, делегування відповідальності	Зменшує фінансовий та операційний тиск	Додаткові витрати, не усуває ризик повністю
Прийняття ризику	Свідоме погодження на ризик без спеціальних заходів	Фіксування ризику в плані, резервування ресурсів, моніторинг	Економія ресурсів	Потенційні непередбачені втрати
Використання ризику	Активне використання ризику для отримання вигоди	Інноваційні проєкти, диверсифікація інвестицій, створення можливостей для розвитку	Перетворює загрозу на можливість	Потребує високої готовності до невдачі
Диверсифікація ризику	Розподіл ризиків серед кількох проєктів або активів	Розподіл інвестицій, мультипроєктне управління, географічне розширення	Зменшує вплив окремої негативної події	Потребує додаткових ресурсів і планування

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 6; 8; 9; 10; 12].

Управління ризиками у проєктах державно-приватного партнерства у сфері комунального господарства України має свої специфічні особливості, пов'язані з економічними, правовими та інституційними умовами. На відміну від міжнародних практик, українські комунальні підприємства стикаються з обмеженим доступом до фінансування, недостатньою правовою визначеністю та низьким рівнем стандартизації підходів до управління ризиками [1; 10].

З урахуванням українських умов, міжнародні моделі управління ризиками можна адаптувати наступним чином:

1. Традиційна модель розподілу ризиків використовується для чіткої передачі специфічних ризиків (будівельних, фінансових) приватному партнеру, при цьому державна або муніципальна сторона контролює регуляторні ризики.

2. Комплексна модель (IRM) може бути адаптована для системного моніторингу ризиків у комунальних підприємствах, використовуючи SWOT-аналіз, матриці ймовірності/впливу та сценарне моделювання. Важливо залучати експертів з фінансів, техніки та соціальної сфери для багатосторонньої оцінки ризиків.

3. Фінансово-інструментальна модель може бути впроваджена через страхування проєктів, створення резервних фондів та залучення державних гарантій. Це підвищує інвестиційну привабливість та знижує ризик для приватних партнерів.

4. Модель спільного управління ризиками (Shared Risk) Актуальна для великих інфраструктурних проєктів, де ризики розподіляються пропорційно можливостям сторін; потребує чітких контрактів та механізмів координації між муніципалітетом і приватним партнером.

5. Сценарна модель управління ризиками дозволяє українським муніципалітетам планувати альтернативні стратегії розвитку проєктів у разі

непередбачуваних подій (економічних, технічних, погодних або соціальних).

Виходячи з наведеного вище, в Україні доцільно здійснити розробку типових контрактних форм і методик оцінки ризиків, адаптованих до українських реалій; впровадити системи моніторингу та раннього виявлення ризиків на рівні комунальних підприємств; залучати фінансові інструменти: страхування, резервні фонди, державні гарантії; проводити підготовку кадрів та підвищення кваліфікації персоналу у сфері управління ризиками ДПП; впровадити сценарне планування і здійснити адаптацію міжнародних моделей для різних типів інфраструктурних проєктів: водопостачання, теплопостачання, транспорт, поводження з відходами.

Висновки. Управління ризиками в проєктах державно-приватного партнерства у сфері комунального господарства є ключовою складовою ефективної реалізації інфраструктурних ініціатив, спрямованих на забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

Ефективне управління ризиками у ДПП ґрунтується на принципах справедливого та прозорого їх розподілу між партнерами, відповідно до спроможності кожної сторони контролювати певний ризик і мінімізувати його наслідки. Саме тому важливим є системний підхід до ідентифікації, оцінки, моніторингу та контролю ризиків, який забезпечує узгодженість дій державного та приватного секторів.

У сучасній практиці управління ризиками у сфері комунального господарства доцільно використовувати поєднання кількох моделей – традиційної, комплексної (Integrated Risk Management), фінансово-інструментальної, спільного управління (Shared Risk Model) та сценарної. Такий комбінований підхід дозволяє врахувати специфіку українських муніципалітетів, обмеженість бюджетних ресурсів, високий рівень соціальної відповідальності та потребу залучення приватних інвестицій.

Міжнародний досвід (Великобританії, Канади, Австралії, США, Швеції) підтверджує, що ефективне управління ризиками забезпечує не лише фінансову стабільність проєктів, а й підвищує їхню інвестиційну привабливість, прозорість і довіру з боку суспільства. Для України важливим завданням є адаптація цих практик до національних умов через розробку типових контрактних форм, створення систем моніторингу ризиків, впровадження страхових та гарантійних механізмів, а також підготовку фахівців у сфері управління ризиками ДПП.

Отже, системне управління ризиками в проєктах державно-приватного партнерства у комунальному господарстві сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, забезпечує баланс інтересів держави, приватного бізнесу та громади, а також створює умови для сталого розвитку місцевої інфраструктури навіть в умовах економічної та політичної нестабільності.

Література

1. Запатріна І.В. Формування політики державно-приватного партнерства у публічному секторі: інституційний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 4. С. 45–54.
2. Мамонова І.О. Публічно-приватне партнерство у модернізації комунального господарства: проблеми та перспективи. *Фінанси України*. 2021. №9. С. 45–53.
3. Бачинська Н.Я. Інституційні чинники реалізації державно-приватного партнерства в муніципальному управлінні. *Економіка та держава*. 2020. №11. С. 67–71.
4. Hodge G., Greve C. Public–private partnerships: governance scheme or language game? *Australian Journal of Public Administration*. 2017. № 76(3). P. 305–318.

5. Забаштанський М.М., Сідор І.П. Державно-приватне партнерство у забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 6. С.18-23.

6. Калінін О.В., Гончар В.В. Державно-приватне партнерство як інструмент антикризового управління в будівельній індустрії. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2024. Вип. 53(1). С. 163–173. DOI: 10.32347/2707-501x.2024.53(1).163-173

7. Дячек В.В., Мірошніченко І.В. Управління ризиками в ході реалізації інфраструктурних проєктів державно-приватного партнерства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Вип. 340(2). С. 207–209. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-340-32

8. Калінін О. В. Управління ризиками для оптимізації управлінських рішень у проєктах державно-приватного партнерства. *Вісник Київського національного університету будівництва і архітектури*. 2023. № 3. С. 45–52.

9. Козак Л.С., Ніжнік А.А. Аналіз ризиків у проєктах державно-приватного партнерства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. С. 439–444.

10. Романенко О.Б. Механізм реалізації державно-приватного партнерства на підприємствах водопровідно-каналізаційного господарства. *Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки*. 2025. Том 2, вип. 190. С. 15-21. DOI: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2025-2-190-15-21>

11. Ющенко Н.В., Дячек В.В., Ковтун М.В. Публічно-приватне партнерство в Україні та європейських країнах. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 9. С. 80–90.

12. Dymchenko O., Gazzola P., Romanenko O. Assessing Risks in PPP Projects for Water Infrastructure in Ukraine: Challenges and Solutions. *Economia Aziendale Online*. 2025. № 16(2). P. 101–118. DOI: <http://dx.doi.org/10.13132/2038-5498/16.2.343-360>

References

1. Zapatrina, I.V. (2021) 'Formation of public-private partnership policy in the public sector: institutional aspect', *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State Governance: Improvement and Development*, No. 4, pp. 45–54.
2. Mamonova, I.O. (2021) 'Public-private partnership in the modernization of municipal utilities: problems and prospects', *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, No. 9, pp. 45–53.
3. Bachynska, N.Ya. (2020) 'Institutional factors of public-private partnership implementation in municipal management', *Ekonomika ta derzhava – Economics and State*, No. 11, pp. 67–71.
4. Hodge, G. and Greve, C. (2017) 'Public-private partnerships: governance scheme or language game?', *Australian Journal of Public Administration*, 76(3), pp. 305–318.
5. Zabashchanskyi, M.M. and Sidor, I.P. (2023) 'Public-private partnership in ensuring sustainable socio-economic development of territorial communities', *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, No. 6, pp. 18–23.
6. Kalinin, O.V. and Honchar, V.V. (2024) 'Public-private partnership as a tool of anti-crisis management in the construction industry', *Shlyakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva – Ways to Increase Construction Efficiency*, Vol. 53(1), pp. 163–173. DOI: 10.32347/2707-501x.2024.53(1).163-173
7. Dyachek, V.V. and Miroshnychenko, I.V. (2025) 'Risk management during the implementation of infrastructure public-private partnership projects', *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, Vol. 340(2), pp. 207–209. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-340-32
8. Kalinin, O.V. (2023) 'Risk management for optimizing managerial decisions in public-private partnership projects', *Visnyk of Kyiv National University of Construction and Architecture*, No. 3, pp. 45–52.

9. Kozak, L.S. and Nizhnik, A.A. (2021) 'Risk analysis in public-private partnership projects', *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, No. 23, pp. 439–444.

10. Romanenko, O.B. (2025) 'Mechanism of public-private partnership implementation in water supply and sewerage enterprises', *Komunalne hospodarstvo mist. Series: Economic Sciences*, Vol. 2, No. 190, pp. 15–21. DOI: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2025-2-190-15-21>

11. Yushchenko, N.V., Dyachek, V.V. and Kovtun, M.V. (2019) 'Public-private partnership in Ukraine and European countries', *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State Governance: Improvement and Development*, No. 9, pp. 80–90.

12. Dymchenko O., Gazzola P. and Romanenko O. (2025) 'Assessing Risks in PPP Projects for Water Infrastructure in Ukraine: Challenges and Solutions', *Economia Aziendale Online*, No.16(2), pp. 101–118. DOI: <http://dx.doi.org/10.13132/2038-5498/16.2.343-360>