

Н. Д. Бабяк

КОНТРОЛІНГ РИЗИКІВ ПРОЕКТІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

У статті обґрунтовано науково-методичний підхід до формування системи контролінгу ризиків проектів державно-приватного партнерства (ДПП) як інформаційно-аналітичної бази прийняття управлінських рішень. Мета дослідження полягає в поглибленні теоретико-методичного забезпечення прийняття управлінських рішень щодо виявлення, аналізу, оцінки, розподілу ризиків, притаманних проектам такого партнерства. Система управління державно-приватними проектами передбачає високий рівень координації й інтеграції всіх учасників проекту, що може досягатися з допомогою контролінгу як комплексної системи інформаційно-аналітичної, методичної й координаційної підтримки прийняття управлінських рішень. Контролінг ризиків проектів ДПП — це комплексна система методичного, аналітичного, інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень у процесі реалізації партнерської угоди в умовах підвищених ризиків і економічної нестабільності, яка спрямована на своєчасне виявлення та нейтралізацію зовнішніх і внутрішніх ризиків та загроз, що перешкоджають ефективній реалізації проектів партнерства держави й бізнесу. Для визначення алгоритму побудови системи контролінгу ризиків проекту ДПП запропоновано структурно-логічну модель, котра включає, зокрема, такі етапи: ідентифікація ризиків, оцінка та врахування ризиків, контроль і аудит ризиків, створення інформаційно-аналітичної бази прийняття управлінських рішень за проектом ДПП. За результатами дослідження зроблено висновок, що головним чинником, який істотно впливає на ефективність використання ДПП, визначає специфічний інструментарій та механізми розподілу повноважень, організації фінансових потоків, розподіл очікуваних соціально-економічних ефектів, є рівень сприйняття ризику діяльності приватним партнером, тобто характер розподілу підприємницького ризику між партнерами. Напрямами подальших досліджень визначено проблеми методичного забезпечення оцінки ефективності проектів ДПП із урахуванням виявлених ризиків, зокрема розрахунок ставки дисконтування, а також розподілу ризиків проекту між учасниками за використання різних форм реалізації такого партнерства та схем фінансування проекту.

Ключові слова: контролінг ризиків, державно-приватне партнерство, інвестиційний проект, проекти ДПП, методи аналізу ризиків, індикатори ризику, розподіл ризиків.

Табл. 2. Рис. 4. Літ. 21.

Н. Д. Бабяк

КОНТРОЛЛІНГ РИСКОВ ПРОЕКТОВ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА

В статье обоснован научно-методический подход к формированию системы контроллинга рисков проектов государственно-частного партнерства (ГЧП) как информационно-аналитической базы принятия управленческих решений. Цель исследования состоит в развитии теоретико-методического обеспечения принятия управленческих решений по выявлению, анализу, оценке, распределению рисков, присущих проектам такого партнерства. Система управления государственно-частными проектами предполагает высокий уровень координации и интеграции всех участников проекта, что может достигаться с помощью контроллинга как комплексной системы информационно-аналитической, методической и координационной поддержки принятия управленческих решений. Контроллинг рисков проектов ГЧП — это комплексная система методического, аналитического, информационного обеспечения принятия управленческих решений в процессе реализации партнерского соглашения в условиях повышенных рисков

© Бабяк Н. Д., 2014

и экономической нестабильности, которая направлена на своевременное выявление и нейтрализацию внешних и внутренних рисков и угроз, препятствующих эффективной реализации проектов партнерства государства и бизнеса. Для определения алгоритма построения системы контроллинга рисков проекта ГЧП предложена структурно-логическая модель, которая включает, в частности, такие этапы: идентификация рисков, оценка и учет рисков, контроль и аудит рисков, создание информационно-аналитической базы принятия управленческих решений по проекту ГЧП. По результатам исследования сделан вывод, что главным фактором, который существенно влияет на эффективность использования ГЧП, определяет специфический инструментарий и механизмы распределения полномочий, организации финансовых потоков, распределение ожидаемых социально-экономических эффектов, является уровень восприятия риска деятельности частным партнером, то есть характер распределения предпринимательского риска между партнерами. Направлениями дальнейших исследований определены проблемы методического обеспечения оценки эффективности проектов ГЧП с учетом выявленных рисков, в том числе расчет ставки дисконтирования, а также распределения рисков проекта между участниками при использовании различных форм реализации такого партнерства и схем финансирования проекта.

Ключевые слова: контроллинг рисков, государственно-частное партнерство, инвестиционный проект, проекты ГЧП, методы анализа рисков, индикаторы риска, распределение рисков.

Nataliia Babiak

RISKS CONTROLLING OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS

In this article, methodological and scientific approach to the formation of risks controlling system of PPP projects as informational and analytical background for making management decisions is justified. The purpose of the research is to develop theoretical and methodological support to management decision-making concerning the identification, analysis, evaluation, allocation of risks inherent in public-private partnership projects. The management system of public-private projects requires a high level of coordination and integration in the actions of all participants of the project, which can be implemented with the help of controlling, as an integrated system of informational and analytical, methodical and coordination support to management decision-making process. Risks controlling of PPP projects is a complex system of methodical, analytical, informational support to management decision-making in the process of the partnership agreement implementation within the conditions of high risk and economic instability, which is aimed at early detection and neutralization of external and internal risks and threats, hindering the achievement of the purposes of effective implementation of partnership projects between government and business. It is a proposed a structural and logical model to determine the algorithm of constructing the risks controlling system of a PPP project, that includes a number of consistent stages and phases, in particular: risks identification, assessment and consideration of risks, control and audit of risks, the creation of information - analytical database for management decision-making process on a PPP project. The study has concluded, that the main feature that significantly affects on the efficiency of PPP, defines the specific tools and mechanisms for distribution of authority, cash flow management, distribution of the expected socio-economic effects, is the level of risk perception by the private partner, i.e. the character of business risk allocation between the partners. It is advisable to provide further research concerning methodological support to the effectiveness evaluation of PPP projects considering identified risks, in particular the calculation of the discount rate, as well as issues of risks project allocation between the various project participants by using different forms of realization of public-private partnerships and project financing schemes.

Keywords: risks controlling, Public-Private Partnership, investment project, PPP projects, the methods of risk analysis, risk indicators, allocation of risks.

JEL classification: G30, G32, L30, L32.

Орієнтація системи сучасного менеджменту на стратегічний розвиток та створення потенціалу довгострокового соціально-економічного зростання країни зумовлює потребу в розробленні й застосуванні сучасних інструментів управління та забезпеченні їх ефективності. Сьогодні самостійним інструментом менеджменту, з власними цілями, об'єктами, функціями, методами, стає контролінг ризиків, при цьому він є логічним розвитком контролінгу, як у концептуальному, так і в практичному аспектах. Актуальність розроблення механізму формування й реалізації контролінгу ризиків визначається об'єктивним існуванням ризику та пов'язаних із ним втрат. Тому важливим завданням є пошук та обґрунтування нових інструментів інформаційного забезпечення процесу прийняття стратегічних і оперативних управлінських рішень, спрямованих на виявлення, диференціацію й попередження негативного впливу ризиків на діяльність суб'єктів господарювання.

Виявлення максимального числа потенційних ризиків та їх подальший кількісний аналіз із використанням статистичних методів дають змогу виокремити найбільш значущі ризики за розміром втрат та ймовірністю, які й стають об'єктом контролінгу ризиків.

Вибір проектів державно-приватного партнерства (ДПП) як предмета системи контролінгу ризиків із метою підвищення ефективності управління такими проектами обумовлений тим, що на сучасному етапі трансформації вітчизняної економіки однією з ефективних моделей реалізації інвестиційних проектів у пріоритетних напрямках соціально-економічного розвитку країни є саме співробітництво державних і приватних суб'єктів бізнесу у формі партнерства. Адже для реалізації масштабних модернізаційних проектів у різних секторах економіки потрібні значні інвестиційні ресурси, потужним джерелом яких може стати приватний бізнес. Водночас в умовах післякризового розвитку зростає інтерес бізнесу до державної підтримки, котра дає змогу знизити ризики приватних інвестицій, підвищити надійність інвестиційних проектів для кредитних організацій.

Система управління державно-приватними проектами передбачає високий рівень координації й інтеграції всіх учасників проекту, що може досягатися з допомогою контролінгу як комплексної системи інформаційно-аналітичної, методичної й координаційної підтримки прийняття управлінських рішень. При цьому в разі реалізації проектів у рамках ДПП із залученням різних учасників істотно збільшується ризик ефективності й термінів виконання проекту, а отже, й потреба в оперативному виявленні ризиків та управлінні ними. Таким чином, розроблення теоретичних і методичних аспектів контролінгу ризиків, що виникають у процесі реалізації проектів у сфері ДПП, є важливим напрямком науково-практичних досліджень.

Окремі теоретичні аспекти розвитку концептуальних засад контролінгу, методи й моделі виявлення, кількісної оцінки та прогнозування ризиків

на підприємстві розглянуті в працях таких відомих зарубіжних і вітчизняних науковців, як Н. Данілочкіна, В. Карманова, О. Кармінський, С. Романов, О. Терещенко, Т. Тимофеев, С. Фалько, П. Хорват [1—6] та ін. Вагомий внесок у вивчення питань методології взаємодії держави та приватного сектору зробили О. Балахонова, В. Варнавський, Л. Гриценко, С. Грищенко, Д. Делмон, Д. Ляпін, О. Москаленко, І. Нейкова, Б. Одягайло, А. Павлюк, Л. Федулова [7—15] та ін. Утім, у працях названих авторів механізм контролінгу ризиків не знайшов свого належного застосування у сфері реалізації ДПП.

Мета статті полягає в розширенні теоретико-методичного забезпечення прийняття управлінських рішень щодо виявлення, аналізу, оцінки, розподілу ризиків, притаманних проектам державно-приватного партнерства.

ДПП в Україні — це система відносин між державним і приватним партнерами, при реалізації яких ресурси обох партнерів об'єднуються з відповідним розподілом ризиків, відповідальності й винагород (відшкодувань) між ними для взаємовигідної, довгострокової співпраці у створенні (відновленні) нових та/або модернізації (реконструкції) діючих об'єктів, що потребують залучення інвестицій, та користуванні (експлуатації) такими об'єктами [16]. За визначенням Агентства США з міжнародного розвитку (USAID), державно-приватне партнерство — це співпраця організації публічного сектору та приватної компанії чи підприємця, котра ґрунтується на довгостроковому договорі щодо надання державних послуг і поліпшення інфраструктури [17].

З метою підвищення конкурентоспроможності та залучення інвестицій у економіку України створено законодавче підґрунтя для співробітництва державного й приватного секторів шляхом прийняття Закону України “Про державно-приватне партнерство” від 01.07.2010 № 2404-VI (далі — Закон про ДПП) [18], який визначає правові, економічні й організаційні засади реалізації такого партнерства в Україні, врегульовує відносини, пов'язані з підготовкою, виконанням та припиненням договорів, що укладаються в рамках ДПП, встановлює гарантії додержання прав та законних інтересів сторін цих договорів.

Згідно зі ст. 11 Закону про ДПП, орган управління обов'язково проводить аналіз ефективності здійснення такого партнерства, що регламентується постановою Кабінету Міністрів України “Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства” від 11.04.2011 № 384 [19], а при підготовці висновку про аналіз ефективності проектів ДПП мають бути виявлені види ризиків його здійснення, що визначається відповідно до Методики виявлення ризиків, пов'язаних з державно-приватним партнерством, їх оцінки та визначення форми управління ними (далі — Методика виявлення ризиків) [20].

Після прийняття Закону про ДПП, у жовтні 2010 р., стартувала п'ятирічна Програма розвитку державно-приватного партнерства, що впроваджується компанією “FHI Development 360 LLC” (далі — FHI 360) за фінансової

підтримки Агентства США з міжнародного розвитку [17]. Програма розвитку ДПП, з метою виконання завдання щодо надання підтримки уряду України у створенні правового середовища у відповідній сфері, бере активну участь у розробленні змін до законів і підзаконних актів. Програмою розвитку ДПП було досліджено стан правового регулювання такого партнерства та, на основі оцінок, рекомендацій міжнародних експертів і накопиченого досвіду впровадження пілотних проектів ДПП в Україні, визначено напрямки вдосконалення як Закону про ДПП, так і підзаконних актів.

У ході здійснення Програми розвитку ДПП з'ясовано, що реалізація одного з базових принципів такого партнерства (ст. 3 і 11 Закону про ДПП) щодо справедливого розподілу ризиків між державним і приватним партнерами, виявлення, оцінки ризиків та управління ними є ускладненою й такою, що не відповідає найкращій міжнародній практиці з підготовки подібних проектів. Окрім того, міжнародні експерти висловили ряд зауважень щодо Методики виявлення ризиків та вказали на численні недоліки, виявлені в процесі використання при розробленні техніко-економічного обґрунтування й проведенні аналізу ефективності виконання пілотних проектів ДПП. Зокрема, виникли питання щодо термінології, алгоритму застосування Методики, методів аналізу ризиків і математичного апарату тощо.

З огляду на зазначене є нагальна потреба в розробленні комплексної системи контролінгу ризиків із метою систематичного моніторингу, виявлення й комплексного аналізу загальних і специфічних факторів ризику та потенційних загроз для ефективної реалізації проектів, що може стати підґрунтям подальшого вдосконалення нормативно-правового забезпечення управління ризиками проектів ДПП.

На нашу думку, контролінг ризиків проектів ДПП слід визначати як комплексну систему методичного, аналітичного, інформаційного забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень у процесі виконання партнерської угоди в умовах підвищених ризиків та економічної нестабільності, котра спрямована на своєчасне виявлення й нейтралізацію зовнішніх і внутрішніх ризиків та загроз, які перешкоджають ефективній реалізації проектів партнерства держави й бізнесу.

Зважаючи на системність і цільову орієнтацію інфраструктурних проектів ДПП, процесом реалізації інвестиційного проекту можна й потрібно управляти з урахуванням сукупності факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, здатних вплинути на проект як позитивно, так і негативно. Використання концепції контролінгу якраз дає змогу виявити потенційні ризики й загрози реалізації проекту та ідентифікувати найбільш значимі з них із точки зору досягнення цілей проекту. Інформація про ці ризики, її аналітична інтерпретація, оцінка їх можливого негативного впливу на результати реалізації проекту та партнерства загалом формують інформаційно-аналітичну й методичну

базу прийняття управлінських рішень. Тому з позицій системного підходу в менеджменті система контролінгу ризиків проекту повинна розглядатись як невід'ємний елемент стратегічного управління у сфері ДПП.

У Методиці виявлення ризиків ризик визначається як можлива подія, дія та/або бездіяльність партнера, що можуть призвести до негативних наслідків. На наш погляд, це визначення не повною мірою відображає специфіку інвестиційного проекту та рамкових угод партнерства. У рамках цього дослідження ризик проектів ДПП розглядатиметься як імовірність настання несприятливої події, котра призводить до повної або часткової втрати ресурсів, недоотримання очікуваного соціально-економічного ефекту, недосягнення цілей реалізації проекту ДПП.

За основу алгоритму побудови системи контролінгу ризиків проекту ДПП пропонуємо взяти структурно-логічну модель (рис. 1).

Таким чином, послідовне виконання робіт із виявлення, аналізу, обліку та аудиту, розподілу, планування заходів, моніторингу ризиків реалізації проекту ДПП із допомогою системи індикаторів становить основу функціонування механізму контролінгу ризиків такого проекту, мета якого — надати органу управління проектом максимально повну інформаційно-аналітичну базу для прийняття управлінських рішень. Розглянемо кожен із чотирьох етапів докладніше.

І. Ідентифікація ризиків проекту ДПП. На першому етапі побудови системи контролінгу ризиків проектів ДПП здійснюється виявлення ризиків. Для характеристики конкретних ризиків та аналізу причин і факторів їх виникнення необхідна класифікація, котра означає систематизацію множини ризиків на підставі певних ознак і критеріїв, що дають змогу об'єднати множину ризиків у загальніші поняття.

Існує безліч підходів до класифікації та систематизації інвестиційних і підприємницьких ризиків, чого не можна сказати про ризики проектів ДПП. Розглянемо деякі з наявних класифікацій таких ризиків.

Наприклад, Методика виявлення ризиків визначає такі їх види, які властиві проектам ДПП:

- 1) пов'язані з впливом зовнішніх обставин, що не залежать від волі партнерів;
- 2) політичні;
- 3) зумовлені невиконанням партнерами умов договору;
- 4) комерційні;
- 5) фінансові;
- 6) екологічні.

На наш погляд, наведена класифікація ризиків є недосконалою, оскільки не повною мірою відображає специфіку державно-приватного партнерства, обумовлену участю щонайменше двох стратегічних партнерів (держави й бізнесу) та соціально-економічною спрямованістю відповідних проектів.

I. Ідентифікація ризиків проекту ДПП

- Виявлення, опис і документальне відображення ризиків.
- Визначення факторів змін зовнішнього й внутрішнього середовищ реалізації проекту з метою їх моніторингу.
- Формування бази даних за факторами, розміром, динамікою ризиків



II. Оцінка та врахування ризиків проекту ДПП

- Калькуляція фактичного рівня ризику.
- Ранжування виявлених ризиків за ймовірністю та ступенем негативного впливу на хід реалізації проекту.
- Урахування ризиків у фінансовій моделі при оцінці ефективності реалізації проекту ДПП (визначення ставки дисконтування з огляду на ризики проекту ДПП)



III. Контроль і аудит ризиків проекту ДПП

- Розроблення системи індикаторів і показників оцінки допустимих ризиків реалізації проекту.
- Порівняння виявлених відхилень факторів зовнішнього й внутрішнього середовищ реалізації проекту з пороговими значеннями індикаторів та оціночних показників



IV. Створення інформаційно-аналітичної бази прийняття управлінських рішень за проектом ДПП

- Планування й реалізація заходів реагування, зокрема з урахування, розподілу, зниження ймовірності та/або можливих наслідків ризиків.
- Розроблення системи моніторингу ризиків і аналітичної звітності.
- Визначення доцільності реалізації проекту ДПП за наявного рівня ризику, способів його розподілу та можливостей його зниження

Джерело: розроблено на основі таких праць: Делмон Д. Государственно-частное партнёрство в инфраструктуре : практ. рук-во для органов гос. власти : рус. версия / Д. Делмон. — М., 2010. — 153 с.; Карманова В. А. Управление рисками в системе контроллинга государственных корпораций / В. А. Карманова // Стратегическое управление и контроллинг в некоммерческих и публичных организациях: фонды, университеты, муниципалитеты, ассоциации и партнерства : материалы I Междунар. науч.-практ. конф. Вып. 1 / под науч. ред. С. Л. Байдакова и С. Г. Фалько. — М. : НП “ОК”, 2011. — С. 58—70; Контроллинг : учебник / А. М. Карминский, С. Г. Фалько, А. А. Жевага, Н. Ю. Иванова. — 3-е изд., дораб. — М. : ИД “Форум” : ИНФРА-М, 2013. — 336 с.; Романов С. Н. Разработка механизма риск-контроллинга реализации инвестиционного проекта / С. Н. Романов, Н. Г. Данилочкина // Материалы I Международного конгресса по контроллингу, 22—23 апр. 2011 г., Москва — Голицыно. — М. : НП “ОК”, 2011. — С. 15—20; Терещенко О. О. Фінансовий контролінг : навч. посіб. / О. О. Терещенко, Н. Д. Бабяк ; Київ. нац. екон. ун-т. — К., 2013. — 406 с.; Тимофеев Т. Методы анализа рисков / Т. Тимофеев [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://fd.ru/articles/38763>.

Рис. 1. Алгоритм побудови системи контролінгу ризиків проектів ДПП

Старший спеціаліст Світового банку з питань участі приватного сектору в інфраструктурі у сфері угод, фінансів і політики Д. Делмон виокремлює такі види ризиків, що притаманні ДПП: політичний, правовий і регулятивний, незавершення будівництва в строк, невиконання зобов'язань, операційний, фінансовий, валютний, попиту, екологічний і соціальний [11].

Російська Асоціація менеджерів у національній доповіді “Ризики бізнесу в приватно-державному партнерстві” [21] виокремлює чотири основні групи таких ризиків: основні, пов'язані з роботою органів державної влади; ризики для бізнесу від участі держави як партнера в проектах ДПП; бізнес-ризики таких проектів; “громадські” ризики ДПП.

Як базову для систематизації ризиків, що стосуються проектів ДПП, пропонуємо їх класифікацію за найважливішими ознаками.

- За причинами (джерелами) виникнення:
 - зовнішні політико-економічні й соціальні — пов'язані з не залежними від діяльності учасників проекту ДПП причинами, такими як зміна законодавства, державних вимог і стандартів, зміна політичної ситуації в країні, ринкової ситуації, протести з боку регіонального населення, форс-мажорні обставини;
 - природні — викликані небезпечними природними процесами, стихійними лихами;
 - управлінські — пов'язані із взаємодією приватного партнера з державним органом, інвесторами та іншими відповідальними виконавцями й організаціями;
 - організаційні — спричинені взаємодією підрозділів усередині проектної компанії (приватного партнера);
 - технічні — обумовлені технологією виконання робіт із реалізації проекту;
 - ресурсні — пов'язані із забезпеченням проекту необхідними ресурсами;
 - фінансові — обумовлені фінансуванням проекту;
 - інші.
- За наслідками (напрямами впливу):
 - ризики затримки графіка реалізації проекту;
 - ризики збільшення витрат на реалізацію проекту;
 - ризики недоотримання доходу внаслідок інфляційних процесів, зниження цін, попиту на продукцію/послуги, погіршення якісних характеристик кінцевого продукту;
 - ризики негативного впливу на навколишнє середовище при реалізації проекту;
 - ризики з іншими наслідками.
- За ймовірністю настання:
 - ризики з незначною ймовірністю настання (до 19 %);

- ризики з малою ймовірністю настання (від 20 до 39 %);
- ризики із середньою ймовірністю настання (від 40 до 59 %);
- ризики зі значною ймовірністю настання (від 60 до 79 %);
- ризики з високою ймовірністю настання (понад 80 %).

- За ступенем можливого збитку:

- незначний ризик — небезпека втрати частини прибутку від реалізації проекту ДПП;

- допустимий ризик — загроза повної втрати прибутку від реалізації проекту (цей ризик допускається, якщо соціально-економічна вигода від проекту важливіша за його прибутковість);

- вагомий ризик — пов'язаний із небезпекою виникнення збитку внаслідок недоотримання доходу, але за умови відшкодування передбачуваних матеріальних витрат;

- критичний ризик — загроза недоотримання доходу від проекту в розмірі, що не перекидає вкладені у проект кошти;

- катастрофічний ризик — небезпека втрат, котрі перевищують обсяг вкладених у проект коштів, що може призвести до банкрутства приватного партнера.

Наведена класифікаційна модель ризиків не є всеосяжною, проте дає змогу достатньою мірою систематизувати більшу частину проектних ризиків і, таким чином, створити інформаційну основу механізму контролінгу ризиків реалізації проекту ДПП.

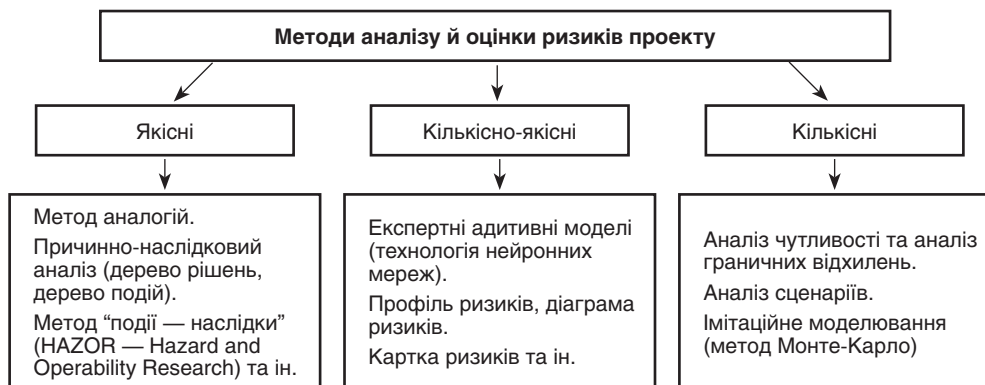
Ідентифікація ризиків — це безперервний процес виявлення, опису й документального відображення ризиків, здатних вплинути на реалізацію всього проекту ДПП. При ідентифікації ризиків виявляється причинно-наслідковий зв'язок за формулою: “внаслідок причини може відбутися подія, яка призведе до наслідку” [2, с. 63]. Причина — це певна умова чи обставина, яка не є ризиком, але може призвести до нього. Наслідок — це результат настання ризикової події, котра негативно впливає на досягнення мети проекту та може бути оцінена в часових і/або грошових одиницях [2, с. 65]. Для активізації сприйняття ризиків можуть розроблятися тригери (симптоми ризику, ознаки ризику), тобто показники, які сигналізують про різке збільшення ймовірності настання ризику, що провокує чи прискорює його настання [2, с. 64].

У процесі ідентифікації ризиків використовуються різні методи збору й аналізу інформації: “мозковий штурм”, системний аналіз, аналіз першопричин, метод Дельфі, картки Кроуфорда, SWOT-аналіз, інженерні огляди на місцях, сценарний аналіз, методи теорії графів, аналіз діаграм потоків, метод аналогій або консервативні прогнози та ін. У процедурах ідентифікації ризиків можуть брати участь менеджери проекту; члени команди проекту; команда управління ризиками (якщо така сформована); замовники проекту (органи місцевої влади); експерти в певних сферах, що не входять до команди

проекту; кінцеві користувачі; інші зацікавлені сторони проекту та експерти з питань управління ризиками. Результати ідентифікації ризиків із метою уніфікації формулювань відображаються в картці ризиків проекту, де вони розподіляються на різні категорії, кожній із яких має відповідати окрема стратегія управління.

II. Оцінка та врахування ризиків проекту ДПП. Оцінка ризиків є обов'язковим етапом управління процесом реалізації будь-якого інвестиційного проекту та основним змістом механізму контролінгу ризиків здійснення проекту ДПП. Якість діагностики різноманітних взаємопов'язаних ризиків, притаманних конкретному проекту, та, відповідно, достовірність інформації для прийняття управлінських рішень визначаються сукупністю використовуваних методів оцінки ризиків.

Методи аналізу й оцінки ризиків умовно можна поділити на три групи: якісні, кількісно-якісні та кількісні (рис. 2). *Якісні методи* здебільшого дають змогу провести логічний аналіз можливих подій та їхніх наслідків. Їх головною перевагою є можливість застосування вже на ранніх стадіях розроблення проекту, починаючи з моменту створення концепції, а основним недоліком — неможливість ранжувати ризики на основі якоїсь методики.



Джерело: Тимофеев Т. Методы анализа рисков / Т. Тимофеев [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://fd.ru/articles/38763>.

Рис. 2. Методи аналізу та оцінки ризиків проектів

Кількісно-якісні методи ґрунтуються на використанні експертних оцінок, що висловлюються в балах або в категоріях, наприклад “помірний”, “значний”, “прийнятний” [5]. Перевагою цих методів є привнесення пріоритетів у якісний аналіз. Кількісно-якісний аналіз застосовується для категорій і об’єктів ризику, рівень котрих не можна однозначно виразити через певну величину, що відображає можливий обсяг збитків. У цьому разі оцінка здійснюється експертно за 3-, 5- чи 10-бальною системою, для чого розробляються спеціальні таблиці критеріїв і факторів ризику з різними шкалами оцінок.

Кількісні методи дають не точкові, а інтервальні та імовірнісні оцінки параметрів проекту, зокрема, його ефективності. Вони дають змогу обчислювати абсолютні й відносні значення проектного ризику. Абсолютний показник (стандартне відхилення) характеризує ціну ризику проекту, тобто величину найімовірніших втрат при настанні ризикової події, відносний (коефіцієнт імовірності) клас ризику проекту [5]. Саме з допомогою кількісних методів оцінки ризиків визначається ефективність проекту та приймається рішення про доцільність його реалізації.

В арсеналі оцінки ефективності проектів також є методи, що забезпечують запобіжне врахування ризику та покликані заздалегідь “погіршити” вхідні припущення, котрі використовуються для розрахунків прибутковості проекту. При цьому “погіршення” має бути пропорційним ризику проекту. Зробити це можна у два способи: скоригувати (збільшити) ставку дисконтування або знизити передбачувані надходження за проектом (метод достовірних еквівалентів).

Коригування ставки дисконтування. Урахування ризиків у фінансових моделях проектів ДПП здійснюється з допомогою визначення адекватної ставки дисконтування. При інвестиційних розрахунках вона найчастіше обчислюється як середньозважені витрати на капітал за проектом (WACC) із урахуванням витрат на власний капітал і вартості позикових коштів. Це найбільш об’єктивний метод визначення ставки дисконтування, проте на практиці ним не завжди можна скористатися через складність обчислення витрат на власний капітал. Окрім того, ця ставка часто розраховується з допомогою кумулятивного методу оцінки премії за ризик, згідно з яким до безризикової ставки доходу додають ризик країни, ненадійності учасників проекту та неотримання передбачених ним доходів.

Варто зауважити, що проблематика визначення ставки дисконтування є одним із ключових питань контролінгу інвестиційних проектів та потребує глибоких досліджень, котрі, на жаль, не можна включити в рамки цієї статті.

Метод достовірних еквівалентів полягає в експертному коригуванні грошових потоків залежно від оцінки ступеня ризику. Після коригування грошових потоків проводиться розрахунок звичайних показників ефективності проекту, за яким і приймається остаточне рішення. Недоліком цього методу є відсутність обґрунтованих способів обчислення безризикових еквівалентів. Окрім того, останні повинні відображати переваги інвесторів проекту, а не аналітиків, котрі проводять його оцінку.

Отже, кількісні методи оцінки ризику дають змогу кількісно оцінити вплив ризику на основні фінансово-економічні показники результативності проекту, й це є їхньою безумовною перевагою. Однак, якщо вони не ґрунтуються на якісному аналізі, їх застосування може звестися до формального маніпулювання цифрами, котре може вводити в оману користувачів інформації. Тому на різних етапах аналізу проекту необхідно поєднувати всі групи методів.

III. Контроль і аудит ризиків проекту ДПП. Під час реалізації такого проекту відбуваються реальні ризикові події, що призводять до втрат, змінюється значимість уже виявлених факторів ризику, з'являються нові фактори. Тому є потреба у створенні системи зворотного зв'язку, яка допомагатиме оперативно оцінювати й контролювати рівень ризику проектної компанії в процесі здійснення проекту. Головним етапом цього процесу є контроль індикаторів ризику проекту.

Індикатори ризику — це кількісні показники, котрі оперативно, але непрямом свідчать про підвищення ризику проекту. Методичні питання формування індикаторів ризиків проекту розроблені недостатньо, попри те, що цей напрямок активно розвивається. У ролі індикаторів вважаємо за доцільне використовувати три групи показників: основні параметри, що характеризують інвестиційний проект, визначені при його розробленні й обґрунтуванні; кількісні та якісні показники, котрі характеризують потенціал проектної компанії, її можливості з реалізації проекту; показники, що відображають стан зовнішнього середовища на момент розроблення проекту та на перспективний період його реалізації (рис. 3).

Моніторинг ризиків проектів із використанням відібраних індикаторів може бути організований за принципом експертної оцінки стану кожного



Джерело: побудовано за: Романов С. Н. Разработка механизма риск-контроллинга реализации инвестиционного проекта / С. Н. Романов, Н. Г. Данилочкина // Материалы I Международного конгресса по контроллингу, 22—23 апр. 2011 г., Москва — Голицыно. — М.: НП “ОК”, 2011. — С. 15—20; Терещенко О. О. Фінансовий контролінг: навч. посіб. / О. О. Терещенко, Н. Д. Бабяк; Київ. нац. екон. ун-т. — К., 2013. — 406 с.

Рис. 3. Індикатори системи контролінгу ризиків проекту ДПП

показника за п'ятьма можливими характеристиками: 1) позитивний (відхилення від індикатора в кращий бік); 2) нормальний (відповідає індикатору); 3) несприятливий (відхилення в гірший бік); 4) тривожний (значне відхилення в гірший бік); 5) загрозливий (критичне відхилення в гірший бік). Відхилення наведених показників від розрахункових значень у гірший бік сигналізує про загрозу неефективної реалізації проекту. Стан індикаторів фіксує комплекс сигнальних показників, які дають змогу виявити потенційні загрози на ранніх стадіях та оцінювати зміни ризиків порівняно з установленими розрахунковими величинами — маркерами. Такий підхід забезпечує одночасне порівняння фактичних оцінок ризиків із їхніми розрахунковими значеннями та завчасне виявлення можливих змін індикаторів, даючи змогу вдаватися до відповідних управлінських дій при появі перших ознак загрози.

Калькуляція фактичних ризиків, виявлених у процесі контролінгу проекту, є основою для проведення їх аудиту та визначення причин відхилень показників від індикативних значень. З'ясування причин відхилення фактичних результатів контрольних показників від встановлених індикаторів здійснюється за тими позиціями, де зафіксовано критичне чи загрозливе відхилення.

Заключним етапом аудиту ризиків є їх ранжування за ймовірністю та ступенем негативного впливу на хід реалізації проекту, для чого використовується карта ризиків. У цій карті слід виокремити п'ять зон імовірності настання ризику (незначна, мала, середня, значна, висока), а також розміру можливого збитку від настання ризикової події (незначний, допустимий, вагомий, критичний, катастрофічний). Зрештою отримуємо карту, або матрицю, ризиків. Залежно від того, в який квадрат потрапляє ризик, він може кваліфікуватись як малий, середній, значний, високий і неприпустимий (табл. 1).

Таблиця 1. Матриця ризиків проектів ДПП

Збиток	Імовірність				
	Незначна	Мала	Середня	Значна	Висока
Незначний	малий	малий	середній	середній	значний
Допустимий	малий	середній	середній	значний	значний
Вагомий	середній	середній	значний	значний	високий
Критичний	середній	значний	значний	високий	високий
Катастрофічний	значний	значний	високий	високий	недопустимий

Джерело: розроблено автором.

Етап контролю й аудиту ризиків проекту може включати також контроль виконання плану заходів зі зниження рівня ризику, котрий здійснюється за строками та якістю. Особливо це стосується заходів, які повинні вживатися перманентно й тим самим знижувати рівень ризиків проекту.

IV. Створення інформаційно-аналітичної бази прийняття управлінських рішень за проектом ДПП. У системі контролінгу ризиків завершальною стадією

є формування інформаційно-аналітичної бази прийняття рішень із управління проектом ДПП. Висновки, що надаються керівникам проекту для прийняття таких рішень, повинні міститися в аналітичних звітах із обґрунтуванням виявлених залежностей і причин відхилень контрольних показників від заданих. На основі цієї інформації здійснюються управлінські дії з метою коригування процесу реалізації проекту. Таким чином забезпечується інтеграція системи контролінгу ризиків проекту в загальну систему управління ним зі зворотним зв'язком.

За результатами оцінки й аналізу ризиків проекту відповідальні особи приймають рішення щодо необхідності планування й реалізації заходів реагування. Таке планування включає розроблення заходів зі зниження ймовірності та/або можливих наслідків ризику, що передбачає вибір методів управління ризиками (табл. 2):

- уникнення ризику (ухилення від ризику) — відмова від діяльності, бізнес-процесу, операції, місця реалізації проекту тощо, які пов'язані з ризиком;
- передача ризику — часткова чи повна, через механізми хеджування, страхування, аутсорсингу та ін.;
- скорочення ризику — зниження ймовірності або величини очікуваних втрат;
- прийняття ризику — відсутність будь-яких дій щодо ризику.

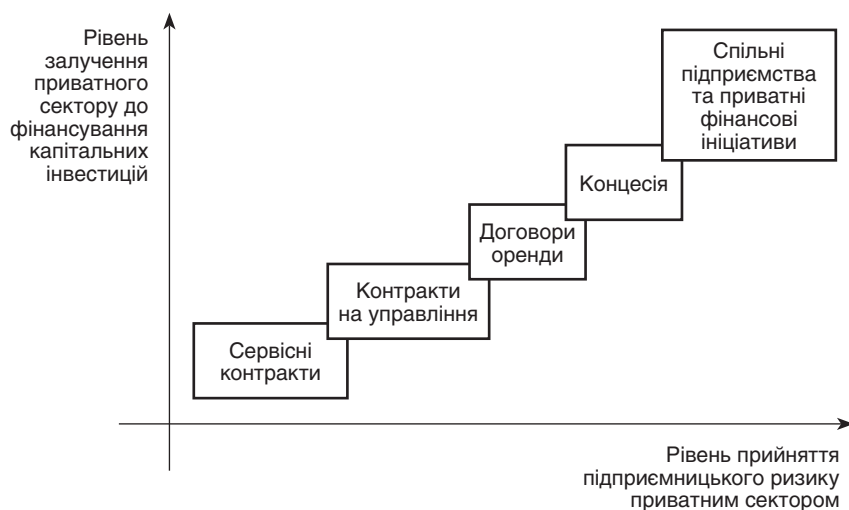
Таблиця 2. Методи управління ризиками

Метод	Джерело ризику	Відповідальність	Імовірність негативної події	Можливі втрати	Витрати на управління
Уникнення	усувається	не переноситься	виключається	виключаються	високі
Передача	не усувається	переноситься	не змінюється	зменшуються	середні
Скорочення		не переноситься	зменшується		
Прийняття			не змінюється	зменшуються або не змінюються	низькі або відсутні

Джерело: Карманова В. А. Управление рисками в системе контроллинга государственных корпораций / В. А. Карманова // Стратегическое управление и контроллинг в некоммерческих и публичных организациях: фонды, университеты, муниципалитеты, ассоциации и партнерства : материалы I Междунар. науч.-практ. конф. Вып. 1 / под науч. ред. С. Л. Байдакова и С. Г. Фалько. — М. : НП "ОК", 2011. — С. 68.

Рішення стосовно вибору методу управління ризиком повинне прийматися на основі очікуваного ефекту від методу, котрий визначається як співвідношення результатів управління ризиком (різниця між можливими наслідками до реагування та після реагування) і витрат у процесі застосування методу управління ризиком. При цьому ефект має розраховуватися з урахуванням як часових, так і грошових витрат. Щодо ризиків із низьким статусом зазвичай застосовуються методи прийняття та скорочення; із середнім і високим статусом — скорочення, передачі й уникнення.

У рамках управління ризиками проектів ДПП окремі заходи можуть бути вжиті за взаємною згодою приватного оператора та органу влади з метою обмеження ризиків проекту загалом, зокрема за рахунок ретельного розроблення проекту, виваженого вибору шляхів фінансування й використання маркетингової політики, спрямованої на кінцевого споживача. Після того, як такі заходи з обмеження загальних ризиків вжито, треба розподілити решту ризиків. У цьому випадку утворення партнерства державного й приватного секторів повинне стати результатом збалансованих і спрямованих на довгострокову перспективу переговорів [10, с. 22]. Ризики можуть бути розподілені між державою і приватним сектором залежно від контрактної форми здійснення партнерства та схеми фінансування проекту (рис. 4).



Джерело: Гриценко Л. Л. Сучасні форми взаємодії держави і бізнесу в системі державно-приватних відносин / Л. Л. Гриценко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. — 2012. — Вип. 35 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/pprbsu/2012_35/35_01_20.pdf.

Рис. 4. Позиціонування форм взаємодії держави та бізнесу залежно від співвідношення рівня прийняття ризиків приватним сектором і рівня його залучення до фінансування капітальних інвестицій

Управління ризиками в рамках проекту ДПП є доволі складним завданням. Із метою зниження проектних ризиків Світовим банком [11 с. 76] розроблено низку механізмів, які роблять проект прийнятним для банківського фінансування, а також надають різним сторонам проекту можливість отримувати зиск від ефективного управління ризиками. Зокрема, ці механізми дають змогу проектній компанії укласти контракт із контрагентами-спеціалістами або сторонами, котрі можуть краще управляти певними ризиками;

застрахувати ключові ризики, у т. ч. щодо будівництва, обладнання, будівель, персоналу, форс-мажорних обставин. Держава може надавати гарантії чи субсидії для певних ризиків, а дво- й багатосторонні кредитні агентства, експортні кредитні агентства — залучений і власний капітал, страхування та гарантії за певними ризиками. Також до таких механізмів належать: хеджування, вузько-спеціалізоване страхування, облігації, пов'язані з ризиком катастроф, тощо.

Підсумовуючи викладене, доходимо таких висновків:

1. Основу функціонування механізму контролінгу ризиків проекту державно-приватного партнерства становить послідовне виконання дій із виявлення, аналізу, контролю й аудиту ризиків реалізації проекту на основі системи індикаторів.

2. Інформація, що накопичується в процесі контролінгу ризиків проекту, використовується не тільки для організації управління реалізацією окремо взятого проекту, а має ширше застосування в загальному контурі управління державно-приватним партнерством.

3. Головним фактором ефективності використання державно-приватного партнерства, який визначає специфічний інструментарій і механізми розподілу повноважень, організації фінансових потоків, розподіл очікуваних соціально-економічних ефектів, є рівень сприйняття ризику діяльності приватним партнером, тобто характер розподілу підприємницького ризику між партнерами.

Додаткових, глибших досліджень потребують питання методичного забезпечення оцінки ефективності проектів ДПП із урахуванням виявлених ризиків, зокрема розрахунку ставки дисконтування, розподілу ризиків проекту між учасниками за використання різних форм реалізації державно-приватного партнерства та схем фінансування проекту.

Список використаних джерел

1. Романов С. Н. Разработка механизма риск-контроллинга реализации инвестиционного проекта / С. Н. Романов, Н. Г. Данилочкина // Материалы I Международного конгресса по контроллингу, 22—23 апреля 2011 г., Москва — Голицыно. — М. : НП “ОК”, 2011. — С. 15—20.

2. Карманова В. А. Управление рисками в системе контроллинга государственных корпораций / В. А. Карманова // Стратегическое управление и контроллинг в некоммерческих и публичных организациях: фонды, университеты, муниципалитеты, ассоциации и партнерства : материалы I Междунар. науч.-практ. конф. Вып. 1 / под науч. ред. С. Л. Байдакова и С. Г. Фалько. — М. : НП “ОК”, 2011. — С. 58—70.

3. Контроллинг : учебник / А. М. Карминский, С. Г. Фалько, А. А. Жевага, Н. Ю. Иванова. — 3-е изд., дораб. — М. : ИД “Форум” : ИНФРА-М, 2013. — 336 с.

4. Терещенко О. О. Фінансовий контролінг : навч. посіб. / О. О. Терещенко, Н. Д. Бабяк ; Київ. нац. екон. ун-т. — К., 2013. — 406 с.

5. Тимофеев Т. Методы анализа рисков / Т. Тимофеев [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://fd.ru/articles/38763>.

6. Хорват П. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / П. Хорват и партнеры ; пер. с нем. — 4-е изд. — М. : Альпина Паблишер, 2009. — 269 с.
7. Балахонова О. В. Анализ проблем развития государственно-частного партнерства / О. В. Балахонова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. — 2011. — № 7 (161). — Ч. 2 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/oc_gum/vsunu/2011_7_2/Balahonova.pdf.
8. Варнавский В. Г. Государственно-частное партнерство : в 2 т. Т. 1 / В. Г. Варнавский. — М. : ИМЭМО РАН, 2009. — 398 с.
9. Грищенко Л. Л. Сучасні форми взаємодії держави і бізнесу в системі державно-приватних відносин / Л. Л. Грищенко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. — 2012. — Вип. 35 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/pprbsu/2012_35/35_01_20.pdf.
10. Грищенко С. Підготовка та реалізація проектів публічно-приватного партнерства : практ. посіб. для органів місц. влади та бізнесу / С. Грищенко. — К. : ФОП Москаленко О. М., 2011. — 140 с.
11. Делмон Д. Государственно-частное партнерство в инфраструктуре : практ. руково для органов гос. власти : рус. версия / Д. Делмон. — М., 2010. — 153 с.
12. Павлюк А. П. Державно-приватне партнерство як механізм активізації інвестиційної діяльності в Україні / А. П. Павлюк, Д. В. Ляпін // Стратегічні пріоритети. — 2012. — № 3 (24). — С. 38—45.
13. Москаленко О. М. Державно-приватне партнерство як інститут розвитку інноваційної сфери в Україні: загальні засади та міжнародний досвід / О. М. Москаленко, Б. М. Одягайло // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. — 2010. — № 1 (21). — С. 9—15.
14. Нейкова І. С. Державно-приватне партнерство як складова інвестиційного механізму інноваційного розвитку / І. С. Нейкова // Науковий вісник Національного університету ДПС України. Серія : економіка, право. — 2010. — № 1 (48). — С. 152—160.
15. Федулова Л. І. Фінансові аспекти державно-приватного партнерства / Л. І. Федулова // Фінанси України. — 2012. — № 12. — С. 79—92.
16. Українська Вікіпедія [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://uk.wikipedia.org/wiki/Державно-приватне_партнерство_в_Україні.
17. Програма розвитку державно-приватного партнерства : офіц. веб-сайт [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ppp-ukraine.org>.
18. Про державно-приватне партнерство : закон України від 01.07.2010 № 2404-VI // Відомості Верховної Ради України. — 2010. — № 40. — Ст. 524.
19. Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства : постанова Кабінету Міністрів України від 11.04.2011 № 384 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/384-2011-p>.
20. Методика виявлення ризиків, пов'язаних з державно-приватним партнерством, їх оцінки та визначення форми управління ними : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 16.02.2011 № 232 // Урядовий кур'єр. — 2011. — № 62, 6 квіт.
21. Риски бизнеса в частно-государственном партнерстве : нац. доклад / Ассоциация менеджеров. — М., 2007. — 108 с.