

УДК 334.752: 339.9.

*І. А. Островський,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної теорії та міжнародної економіки,
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7444-2560>
Г. В. Стадник,
к. е. н., професор, професор кафедри економічної теорії та міжнародної економіки,
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-7828-3045>
Д. А. В'юнник,
магістр кафедри економічної теорії та міжнародної економіки,
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-0535-5783>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.239

ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІ СТРАТЕГІЧНІ РИЗИКИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА: АНАЛІЗ ТА МЕХАНІЗМИ МІНІМІЗАЦІЇ

*I. Ostrovskyi,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economic theory and international Economics,
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv
G. Stadnyk,
PhD in Economics, Professor,
Professor of the Department of Economic theory and international Economics,
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv
D. Viunnyk,
Master of the Department of Economic theory and international Economics,
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

FOREIGN ECONOMIC STRATEGIC RISKS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP:
ANALYSIS AND MINIMIZATION MECHANISMS

У статті досліджено особливості зовнішньоекономічних стратегічних ризиків публічно-приватного партнерства. Відзначено, що виділення стратегічних ризиків є пріоритетним. Проаналізовано основні види стратегічних ризиків публічно-приватного партнерства. Підкреслено, що розробка матриці ризиків проекту із зазначенням допустимих значень, методів управління та відповідальних структур є одним із ключових інструментів в управлінні стратегічними ризиками ППП. Узагальнено і згруповано методи та механізми мінімізації, відповідні наслідки реалізації

Визначено та класифіковано механізми мінімізації зовнішньоекономічних стратегічних ризиків ППП. Досліджено їх основні напрямки. Окремо визначено геополітичні ризики, які треба прогнозувати та враховувати заздалегідь. Підкреслено, що систематизація стратегічних зовнішньоекономічних ризиків ППП дозволяє ефективно оцінювати вразливість проектів та формувати комплексні підходи до їх мінімізації.

The article examines the peculiarities of foreign economic strategic risks of public-private partnerships. Public-private partnerships play a key role in infrastructure development, attracting investment and increasing the competitiveness of national economies. However, the implementation of PPP projects in the field of foreign economic activity is accompanied by significant strategic risks that require systematic analysis and effective management. Identifying strategic risks is a priority. The relevance of strategic risk management at the state level is determined by the fact that the implementation of such risks poses a potential threat to national security in each of the spheres of the state's life. The main types of strategic risks of public-private partnerships are analysed. It is emphasised that the development of a project risk matrix indicating acceptable values, management methods and responsible structures is one of the key tools in managing PPP strategic risks. Methods and mechanisms for minimisation and the corresponding consequences of implementation are summarised and grouped. To reduce these risks, a comprehensive reform of approaches to PPP development in Ukraine is necessary. Further updated legal support is needed to ensure greater predictability, consistency and transparency of procedures, primarily the methodology for identifying risks in public-private partnerships. Mechanisms for minimising external economic strategic risks of PPPs have been identified and classified. Their main directions have been studied. Geopolitical risks that need to be predicted and taken into account in advance have been identified separately. Effective management of foreign economic risks requires a comprehensive approach that includes financial hedging, insurance mechanisms, diversification of partners, legal instruments, participation of international organisations and strategic planning. The systematisation of strategic foreign economic risks of PPPs allows for effective assessment of project vulnerability and the development of comprehensive approaches to minimising them.

Ключові слова: публічно-приватне партнерство, повоєнне відновлення, стратегічні ризики, зовнішньоекономічний ризик, механізм мінімізації ризиків.

Key words: public-private partnership, post-war recovery, strategic risks, foreign economic risk, risk minimization mechanism.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах глобальної нестабільності та трансформації світової економіки публічно-приватне партнерство (ППП) відіграє ключову роль у розвитку інфраструктури, залученні інвестицій та підвищенні конкурентоспроможності національних економік. Однак реалізація проєктів PPP у сфері зовнішньоекономічної діяльності супроводжується значними стратегічними ризиками, які потребують системного аналізу та ефективного управління.

Усе це обумовлює своєчасність, актуальність і необхідність поглибленого дослідження переваг і ризиків співробітництва приватного бізнесу, держави, територіальних громад, інститутів громадянського суспільства.

У цьому дослідженні представлено класифікацію основних зовнішньоекономічних стратегічних ризиків PPP, а також механізми їх мінімізації з урахуванням міжнародних практик.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методичні підходи щодо визначення і оцінювання зовнішньоекономічних стратегічних ризиків публічно-приватного партнерства висвітлювали О. Грицай, І. Дефір, О. Козак, Л. Козак, О. Солодовнік [1—3] та

багато інших економістів. Аналізу ризиків PPP під час воєнного стану присвятили свої праці М. Забаштанський, І. Сидор, Г. Кузьменко, А. Телендій, Т. Мельник [4–6] та деякі інші дослідники. Перспективи та моделі використання приватно-приватного партнерства для відбудови України у повоєнний період дослідили Є. Матвійшин, Ю. Вершигора, О. Чальцева, Д. Лобода [7–8] та інші фахівці.

Незважаючи на наявність наукових праць, що охоплюють різні аспекти аналізу стратегічних ризиків PPP, є потреба в уточненні та конкретизації механізмів мінімізації саме зовнішньоекономічних ризиків.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — системно охарактеризувати стратегічні зовнішньоекономічні ризики PPP, класифікувати їх, визначити механізми мінімізації та оцінити можливість підвищення стійкості партнерських моделей.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Наразі у всьому світі визнано, що одним із дієвих інструментів взаємодії держави, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства та приватного бізнесу в рамках реалізації соціальних проєктів є публічно-приватне партнерство (ППП). Використання механізму PPP дозволяє залучити не тільки до-

даткові інвестиції, а й підвищити ефективність управлінських процесів. Залучення приватного бізнесу формує елементи конкурентного середовища, сприяє виробленню інноваційних технологічних рішень, оптимізації інфраструктури. Однак залучення до соціальних сфер діяльності приватних компаній, орієнтованих на прибуток, вже саме по собі містить чимало ризиків. Аналіз і мінімізація ризиків, пов'язаних з реалізацією таких проєктів, є пріоритетною метою у вивченні питань підвищення ефективності ППП.

Пріоритетним вважається виділення стратегічних ризиків. Ступінь важливості соціальних проєктів вимагає застосування спеціальних механізмів мінімізації стратегічних ризиків. Категорія стратегічних ризиків не може бути представлена на противагу таким поточним ризикам, як фінансові, операційні, торгові, інвестиційні тощо. Сутність стратегічних ризиків багатогранна і виходить за рамки традиційного сприйняття ризику, що використовується в теорії ризик-менеджменту.

Актуальність управління стратегічними ризиками на державному рівні визначається тим, що реалізація такого роду ризиків становить потенційну загрозу для забезпечення національної безпеки в кожній зі сфер життєдіяльності держави. Таким чином, стратегічні ризики проявляються в основних сферах діяльності держави: політичній, економічній, соціальній, природно-техногенній, науково-технічній.

Оцінка та управління стратегічними ризиками залежать не тільки від знання суб'єктом причин і факторів ризику, але й від його вміння в процесі ідентифікації встановити належність факторів ризику.

Ідентифікація ризикоутворюючих факторів звужує сукупність можливих стратегічних ризиків. Ці дані дозволяють вживати превентивних заходів, що послаблюють або мінімізують ступінь впливу ризику (рис. 1).

Діагностика ризиків проєктів ППП дозволяє визначити унікальний ризиковий профіль, який відображає

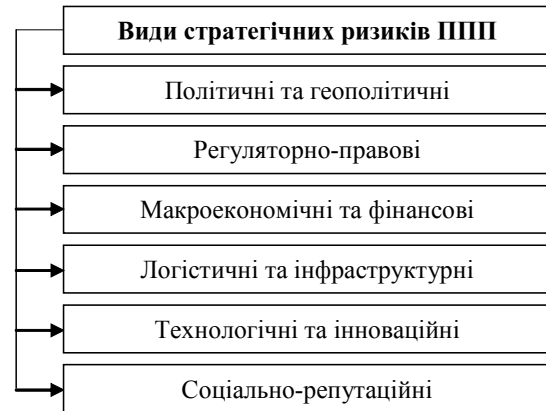


Рис. 1. Основні види стратегічних ризиків публічно-приватного партнерства

Джерело: складено авторами.

особливості конкретного виду діяльності. Таким чином, ризиковий профіль окремого проєкту формується виділенням із загального каркаса ризикових експозицій, найважливіших у конкретний момент часу. На основі загального спектру ризиків можна збирати інформацію про ризики, типові для галузей, і будувати типовий ризиковий спектр сфери діяльності. Складений перелік ризиків без зазначення їх порівняльної сили утворює ризикове поле. Зазначення числових характеристик кожного ризику перетворюють його на ризиковий ландшафт.

Зазначимо, що в ході процедури виявлення ризиків проєкту ППП можуть використовуватися різноманітні методи (табл. 1).

Оскільки коло потенційних загроз досить широке, то жоден із відомих методів діагностики не усуває всі прогалини в ідентифікації стратегічних ризиків. Для отримання цілісної картини доцільно використовувати ті чи інші комбінації різних методів.

Таблиця 1. Методи виявлення стратегічних ризиків

Підхід до виявлення ризиків організації	Методи виявлення стратегічних ризиків
Фактографічні методи	Метод аналізу публікацій, статистичні методи, факторний аналіз, метод аналогії, аналіз інцидентів і аварій
Експертні методи	«Мозкова атака», двотурове анкетування, інтерв'ювання (з вищим керівництвом, персоналом організації, клієнтами, партнерами та ін.), сценарний аналіз, аналіз дерева помилок Застосування спеціальних стандартизованих анкет
Ревізійний підхід до виявлення ризиків	Процедура «приміряння» списку ризиків до особливостей конкретної фірми, який підготовлено заздалегідь. Галузевий аналіз ризиків
Моніторинг і системи раннього оповіщення	Системи спостереження за стратегічними складовими програми ризик-менеджменту Загальна симптоматика стратегічного ризику (сигнали раннього оповіщення про проблеми у фірмі)
Методи стратегічного аналізу	SWOT-аналіз, STEP-аналіз, аналіз поля сил, діаграма Ішікава, модель «п'яти сил», матриця БКГ, секторний аналіз
Методи фінансового аналізу	Свр-аналіз, фінансовий коефіцієнтний аналіз
Спеціальні методи ризик менеджменту	Аналіз розвитку сценаріїв Метод FRR при аналізі ризиків мереж та приміщень Методика технічного аудиту HAZOP

Джерело: складено авторами.

Таблиця 2. Наслідки від реалізації стратегічного ризику в рамках ППП

Цільові установки	
Органи державного управління	Бізнес-партнер
Економія бюджетних коштів Підвищення якості та доступності послуг Залучення приватних коштів на модернізацію ОФ Удосконалення процесів управління	Розширення меж бізнесу Підвищення прибутковості компанії Довгострокове стабільне функціонування компанії
Відхилення від цілей і наслідки стратегічного ризику	
Органи державного управління	Бізнес-партнер
Зростаюче навантаження на бюджет Зниження якості послуг, що надаються Зниження доступності послуг для населення Прогресуюче зношення державного майна	Недосягнення запланованого обсягу прибутку Зростання трансакційних витрат, пов'язане з бюрократизацією або, навпаки, відсутністю належних нормативів, стандартів, правових актів

Джерело: складено авторами.

Ефективна система державного стратегічного планування дозволяє виділити сукупність цілей, послідовності дій, пріоритетів для розвитку потенціалу регіону в середньостроковій і довгостроковій перспективі. У зв'язку з цим система документів планування у сфері ППП є не самостійною і відокремленою групою документів, а складовою частиною системи документів стратегічного планування регіону або громади. Визначення ключових галузей в рамках розвитку ППП дозволяє максимально сконцентрувати трудові та фінансові ресурси. Тим самим становлення ключових (провідних) напрямків регіону дозволяє сформувати базу для прогресивного розвитку підтримуючих інститутів.

Формалізації потребують процеси, спрямовані на правове регулювання різних аспектів ППП. Таким чином, держава спочатку бере на себе правові та політичні ризики, скорочуючи ступінь невизначеності у представників бізнес-спільноти.

Розробка та застосування спеціальних методів якісної та кількісної оцінки поточних ризиків для всіх сторін, що беруть участь у ППП, є інструментом контролю за ходом виконання процесу. Розробка матриці ризиків проекту із зазначенням допустимих значень, методів управління та відповідальних структур є одним із ключових інструментів в управлінні ризиками ППП (табл. 2).

Приймаючи можливість реалізації стратегічних ризиків, і приватний бізнес, і держава все-таки реалізують спільну роботу за умови, що стратегічні ризики можуть бути мінімізовані.

Розподіл ризиків є обов'язковою умовою відносин ППП. При цьому найбільшу складність представляє пошук оптимального розподілу ризиків залежно від специфіки проекту ППП.

Найбільш ефективний підхід виражається в грамотному розподілі ризику — кожен ризик за проектом несе

Таблиця 3. Механізми мінімізації стратегічних ризиків

Група механізмів	Розширений зміст
Інституційні	Створення національного центру компетенцій ППП: забезпечення методичної підтримки, аналітики, навчання. Посилення антикорупційних гарантій: впровадження прозорих процедур, електронних тендерів. Удосконалення системи ліцензування та нагляду: підвищення якості контролю та відповідності проєктів міжнародним стандартам.
Фінансові	Державні гарантії: зниження ризиків для приватних інвесторів. Компенсаційні фонди: резерви для покриття непередбачуваних витрат. Багатоканальне фінансування: поєднання бюджетних коштів, інвестицій та грантів. Пільгові інструменти кредитування через міжнародні фінансові організації: стимулювання участі бізнесу в ризикових проєктах.
Контрактні	Включення чітких KPI: вимірюваність і контроль виконання зобов'язань. Матриця розподілу ризиків: оптимальне розмежування відповідальності. Страхування політичних, регуляторних та операційних ризиків — мінімізація потенційних втрат. Незалежний аудит: забезпечення об'єктивної оцінки виконання проєкту.
Технологічні й операційні	Цифровізація процесів: автоматизація контролю та управління проєктами. Застосування систем моніторингу: оперативне виявлення ризиків. Використання сучасних стандартів будівництва та екологічних норм: підвищення безпеки й ефективності.

Джерело: складено авторами.

та сторона, яка здатна найкращим чином ним керувати. Складність у реалізації цього правила полягає в тому, що, з одного боку, приватний інвестор прагне збільшити дохід і тому схильний недооцінювати ризики проекту ППП (пряма залежність "ризик — дохід"); з іншого боку, публічний орган прагне знизити відповідальність і тому схильний завищувати ризики, що передаються приватному сектору (обернена залежність "ризик — дохід/відповідальність").

Стратегічні ризики розвитку публічно-приватного партнерства в Україні залишаються однією з ключових перешкод для повноцінного використання потенціалу цього інструменту. Україна має значні можливості для розширення ППП у сферах відбудови інфраструктури, транспорту та логістики, енергетики, водопостачання й житлово-комунального господарства, а також цифрової інфраструктури. Ці напрями є критично важливими для економічного зростання, відновлення після руйнувань та модернізації держави. Проте, попри значний потенціал, стратегічні ризики залишаються високими й продовжують стримувати активність приватних інвесторів та партнерів.

Насамперед на розвиток ППП сильно впливають воєнні та безпекові ризики, які формують нестабільне середовище для довгострокових інвестиційних проектів. Додатковою загрозою є регуляторна нестабільність, що проявляється у частих змінах законодавства, недостатній передбачуваності правил та відсутності узгодженості між різними нормативними актами. Низька інституційна зрілість, зокрема слабка підготовка органів влади до роботи з комплексними інвестиційними проектами, ускладнює процес планування, структурування та імплементації ППП. Суттєвою проблемою залишається й недостатність фінансування, особливо у частині підготовки проектів, проведення техніко-економічних обґрунтувань та залучення міжнародних консультантів. Додатковим фактором ризику виступає слабкість системи управління проектами, що призводить до затримок, неефективного використання ресурсів і підвищених витрат.

Для зниження цих ризиків необхідне комплексне реформування підходів до розвитку ППП в Україні. Важливим інституційним кроком стало ухвалення закону "Про публічно-приватне партнерство" [9]. Подальший оновлений правовий супровід потрібний з метою забезпечення більшої передбачуваності, узгодженості та прозорості процедур, насамперед, методики виявлення ризиків здійснення публічно-приватного партнерства [10].

Ефективним інструментом зниження ризиків є прозора система моніторингу, яка забезпечуватиме контроль за виконанням проектів на всіх етапах, дозволятиме вчасно реагувати на відхилення та підвищуватиме загальний рівень відповідальності сторін партнерства. Окремої уваги потребує розвиток ринку інституційних інвесторів, здатних виступати стабільними джерелами довгострокового фінансування, що особливо важливо для інфраструктурних проектів.

Таким чином, хоча стратегічні ризики ППП в Україні залишаються значними, їх можна суттєво зменшити за умови системного підходу до реформ, підвищення інституційної спроможності та створення сприятливого інвестиційного клімату. Це відкріє можливість для повно-

масштабного використання механізму публічно-приватного партнерства у процесах відновлення та модернізації країни.

Цілий ряд методів зниження стратегічних ризиків лягає на органи влади та громадськість. Серед таких механізмів можна вказати створення координаційної ради з розвитку ППП, вдосконалення правового поля, що регулює питання ППП, та ін. (табл. 3). У процесі формування державної політики розвитку сфери ППП регіону або громаді рекомендується залучати потенційних учасників ППП та зацікавлених осіб: українських та іноземних приватних інвесторів, фінансові організації, консультантів та експертні організації, представників органів публічної влади.

Зовнішньоекономічні ризики є однією з найважливіших груп факторів, що впливають на успішність публічно-приватного партнерства. Вони охоплюють валютну нестабільність, політичні зміни в країнах-партнерах, глобальні логістичні виклики, міжнародні регуляторні вимоги, технологічні обмеження та конкуренцію на світових ринках. Усі ці ризики здатні суттєво змінювати фінансові, організаційні та технічні параметри проектів ППП.

Одними з найпоширеніших зовнішньоекономічних ризиків є валютні. Коливання курсів валют впливають на вартість обладнання, обслуговування кредитів, фінансові гарантії та загальну прибутковість проекту. Оскільки міжнародні контракти зазвичай укладаються у доларах або євро, девальвація національної валюти може суттєво змінити економічні параметри проекту, зробити його дорожчим або навіть збитковим. Значну роль відіграють і політичні та геополітичні ризики, які можуть виникнути внаслідок політичних змін у країнах-партнерах, запровадження санкцій, торговельних обмежень або геополітичних конфліктів. Такі події здатні призвести до припинення фінансування, втрати міжнародних партнерів чи блокування поставок.

Серйозною загрозою для проектів ППП є логістичні ризики, пов'язані з порушенням міжнародних ланцюгів постачання, збільшенням транспортних витрат або введенням митних бар'єрів. Особливо критичними вони стають для інфраструктурних проектів, що потребують значного обсягу імпортованих матеріалів та техніки. Ускладнення логістики може призвести до затримок реалізації проекту, збільшення його вартості та зміщення строків введення об'єкта в експлуатацію.

Ризики регуляторно-правового середовища проявляються у невідповідності національного законодавства міжнародним стандартам, складнощах із сертифікацією імпортованих технологій, різних підходах до арбітражу та судових спорів, а також у можливих змінах у міжнародних торговельних угодах. Відсутність гармонізації правових норм може стати бар'єром для участі іноземних компаній або причиною затримок у реалізації проектів.

Не менш важливими є комерційні ризики, зокрема пов'язані зі зміною кон'юнктури світових ринків, падінням цін, зниженням попиту або посиленням конкуренції. Проекти ППП, орієнтовані на експорт продукції чи послуг, можуть стати нерентабельними в умовах несприятливих цінових тенденцій. До технологічних ризиків належать залежність від імпортованих технологій, можливі обмеження доступу до них, ризики кібербезпеки та за-

старівання обладнання. Всі ці фактори здатні впливати як на поточні витрати, так і на довгострокову ефективність проекту.

Зовнішньоекономічні ризики можуть проявлятися на будь-якому етапі, від планування до експлуатації. На фінансову модель найбільше впливають валютні коливання, що змінюють прибутковість, строк окупності та необхідність державних гарантій. Логістичні й регуляторні труднощі призводять до затримок з реалізацією проєктів, що збільшує їхню загальну вартість. Геополітичні ризики можуть стати причиною виходу іноземного партнера, що створює загрозу для завершення проєкту. Негативні зовнішньоекономічні фактори здатні також вплинути на якість кінцевого продукту, оскільки заборона на імпорт технологій або перебої з поставками можуть змусити використовувати менш ефективні рішення.

Для мінімізації зовнішньоекономічних ризиків застосовують різноманітні інструменти. Фінансове хеджування дозволяє захищатися від валютних коливань за допомогою форвардів, ф'ючерсів, опціонів, індексації платежів та створення валютних резервів. Страхування ризиків, зокрема політичних, транспортних та технологічних, допомагає компенсувати можливі збитки. Важливим механізмом є диверсифікація постачальників, партнерів та логістичних маршрутів, що дозволяє підвищити стійкість проєкту до глобальних криз. Юридичні інструменти, такі як міжнародний арбітраж, гармонізація контрактів з міжнародним правом та чітке розподілення ризиків, забезпечують правову стабільність відносин. Залучення міжнародних фінансових інституцій, зокрема ЄБРР, Світового банку чи МФК, підвищує рівень довіри інвесторів та зменшує ризики, пов'язані з політичною нестабільністю.

Приклади з різних країн показують, що зовнішньоекономічні ризики мають суттєвий вплив на проєкти ППП. В ЄС вони здебільшого пов'язані зі змінами регуляторних вимог і конкуренцією, у країнах, що розвиваються, — з валютною нестабільністю та політичними ризиками, а в Україні найбільш відчутними є вплив воєнних дій на логістику, валютні коливання, та необхідність адаптації законодавства до європейських стандартів. Усі зазначені фактори демонструють важливість системного підходу до управління ризиками (табл. 4).

Ефективне управління зовнішньоекономічними ризиками вимагає комплексного підходу, що включає фінансове хеджування, страхові механізми, диверсифікацію партнерів, правові інструменти, участь міжнародних організацій і стратегічне планування. Тільки за

Таблиця 4. Класифікація і механізми мінімізації зовнішньоекономічних стратегічних ризиків

Група ризиків	Опис ризиків	Механізми мінімізації
Політичні та геополітичні	Військові конфлікти та загрози Санкції, ембарго, міжнародні обмеження Зміна зовнішньополітичного курсу держави Дипломатичні конфлікти	Політичне страхування (MIGA, ЕКА) Диверсифікація ринків та партнерів Міждержавні угоди про захист інвестицій Кризові плани (security & contingency planning)
Регуляторно-правові	Нестабільність законодавства ППП та ЗЕД Зміни митних правил, тарифів, стандартів Невідповідність національних норм міжнародним Податкові ризики та ризики подвійного оподаткування	Гармонізація законодавства з нормами EU, OECD Стабільні регуляторні рамки ППП і ЗЕД Використання міжнародних контрактів (FIDIC, UNCITRAL) Податкові угоди та інвестмеморандуми
Валютно-фінансові	Валютна волатильність Погіршення економічної кон'юнктури Зростання ставок міжнародного кредитування Обмежений доступ до міжнародного капіталу	Валютне хеджування Компенсаційні та резервні фонди Багатоканальне фінансування Державні гарантії та ризик-шерінг
Логістичні та інфраструктурні	Блокування торгових коридорів Розрив ланцюгів постачання Залежність від іноземних постачальників Кіберризики у логістиці	Диверсифікація маршрутів та постачальників Розвиток локальної логістики Цифровий моніторинг постачань Інтеграція у глобальні логістичні мережі
Технологічні та інноваційні	Санкції на імпорт технологій Технологічне відставання Кіберзагрози Несумісність технічних стандартів	Інвестиції в R&D Трансфер технологій Кібербезпека та кіберзахист Стандартизація за ISO, EN, IEC
Ризики стратегічної взаємодії	Розбіжності інтересів сторін Непрозорість умов контрактів Конфлікти в управлінні проєктом Поганий розподіл ризиків	Матриця розподілу ризиків KPI та контроль виконання Незалежний аудит Міжнародний арбітраж
Соціально-репутаційні	Негативний імідж країни Репутаційні конфлікти Соціальна напруга Невідповідність ESG	ESG-стандарты управління Громадські консультації Прозора звітність Репутаційний менеджмент

Джерело: складено авторами.

умови якісної оцінки та мінімізації ризиків ППП здатне забезпечити стійкий економічний розвиток та залучення іноземних інвестицій.

Таким чином, управління зовнішньоекономічними ризиками є ключовою умовою формування надійного, результативного й конкурентоспроможного середовища для реалізації проєктів публічно-приватного партнерства.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Систематизація стратегічних зовнішньоекономічних ризиків ППП дозволяє ефективно оцінювати вразливість проєктів та формувати комплексні підходи до їх мінімізації. Механізми управління повинні включати фінансові, інституційні, технологічні, організаційні та дипломатичні інструменти, що забезпечують стійкість проєктів до глобальних викликів. Реалізація запропонованих механізмів сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості країни, розширенню міжнародного партнерства та зростанню ефективності публічно-приватного співробітництва.

Література:

1. Грицай, О., Дефір, І., Козак, О. Огляд кількісних методів оцінки ризиків зовнішньоекономічної діяльності. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4992> (дата звернення: 30.11.2025).
2. Козак Л. Аналіз ризиків у проєктах державно-приватного партнерства. Економіка та суспільство. 2021. Випуск 27. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/439> (дата звернення: 30.11.2025).
3. Солодовник О. Ризики стратегічних рішень у сфері фінансово-економічної безпеки публічно-приватного партнерства. Бізнес-інформ. 2017. №6. С. 240—244. URL: https://www.researchgate.net/publication/346277203_Riziki_strategicnih_risen_u_sferi_finansovo-ekonomichnoi_bezpeki_publicno-privatnogo_partnerstva_The_Risks_of_Strategic_Decisions_in_the_Sphere_of_Financial_and_Economic_Security_of_Public-Private_Part (дата звернення: 30.11.2025).
4. Забаштанський М., Сидор І. Державно-приватне партнерство у забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 6. С. 18—23. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1219/> (дата звернення: 30.11.2025).
5. Кузьменко Г., Телендій А. Інноваційні моделі публічно-приватного партнерства у відбудові зруйнованих територій: виклики та можливості. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2024. № 4 (76). С. 71—77.
6. Мельник Т. Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. Економіка, управління та адміністрування. 2022, № 2 (100). С. 3—11. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/261787> (дата звернення: 30.11.2025).
7. Матвіїшин Є. Г., Вершигора Ю. З. Перспективи використання державно-приватного партнерства для відбудови України у повоєнний період. Демократичне врядування. 2022. № 2 (30). С. 29—43. URL: <https://sciencetst.lpnu.ua/uk/dg/vsi-vypusky/vypusk-230-2022/perspektyvy-vykorystannya-derzhavno-pryvatnogo-partnerstva-dlya/> (дата звернення: 30.11.2025).
8. Чальцева О. М., Лобода Д. О. Державно-приватне партнерство як перспективний механізм повоєнного відновлення України. Public networks and communications. № 2. 2024. С. 11—18. DOI: <https://jpnac.donnu.edu.ua/article/view/16813> (дата звернення: 30.11.2025).
9. Про публічно-приватне партнерство: Закон України від 19.06.2025 № 4510-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-%D0%86%D0%A5#Text/> (дата звернення: 30.11.2025).
10. Про затвердження Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними: Постанова Кабінету Міністрів України від 16.02.2011 р. № 232: редакція від 30.09.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232-2011> (дата звернення: 30.11.2025).
11. pilstvo, vol. 68, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4992> (Accessed 30 November 2025).
12. Kozak, L. and Nizhnik, A. (2021), "Risk analysis in public-private partnership projects", [Online], *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 27, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/439> (Accessed 30 November 2025).
13. Solodovnik, O. (2017), "The Risks of Strategic Decisions in the Sphere of Financial and Economic Security of Public-Private Partnership", [Online], *Biznesinform*, vol. 6, pp. 240—244, available at: https://www.researchgate.net/publication/346277203_Riziki_strategicnih_risen_u_sferi_finansovo-ekonomichnoi_bezpeki_publicno-privatnogo_partnerstva_The_Risks_of_Strategic_Decisions_in_the_Sphere_of_Financial_and_Economic_Security_of_Public-Private_Part (Accessed 30 November 2025).
14. Zabashtanskyi, M. and Sydor, I. (2023), "Public-private partnership in ensuring sustainable socio-economic development of territorial communities" [Online], *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 6, pp. 18—23, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1219/> (Accessed 30 November 2025).
15. Kuzmenko, G. and Telendiy, A. (2024), "Innovative models of public-private partnership in the reconstruction of destroyed territories: challenges and opportunities", *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, vol. 4 (76), pp. 71—77.
16. Melnyk, T. Yu. (2022), "State support and stimulation of business development in Ukraine during martial law", [Online], *Ekonomika, upravlinnia ta advinistruvannia*, vol. 2 (100), pp. 3—11, available at: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/261787> (Accessed 15 November 2025).
17. Matviishyn, Ye. G. and Vershygora, Yu. Z. (2022), "Prospects for the use of public-private partnership for the reconstruction of Ukraine during the war period", [Online], *Demokratychnе vryaduvannya*, vol. 2 (30), pp. 29—43, available at: <https://sciencetst.lpnu.ua/uk/dg/vsi-vypusky/vypusk-230-2022/perspektyvy-vykorystannya-derzhavno-pryvatnogo-partnerstva-dlya/> (Accessed 30 November 2025).
18. Chal'tseva, O. and Loboda, D. (2024), "Public-private partnership as a promising mechanism for post-war reconstruction of Ukraine", [Online], *Public networks and communications*, vol. 2, pp. 11-18, available at: <https://jpnac.donnu.edu.ua/article/view/16813> (Accessed 30 November 2025).
19. The Verkhovna Rada of Ukraine (2025), The Law of Ukraine "On public-private partnership", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-%D0%86%D0%A5#Text/> (Accessed 15 November 2025).
20. Cabinet of Ministers of Ukraine (2011), Resolution "On approval of the Methodology for identifying risks of public-private partnerships, their assessment and determination of the form of their management", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232-2011> (Accessed 15 November 2025).

References:

1. Grytsay, O., Defir, I. and Kozak, O. (2024), "Overview of quantitative methods of foreign economic activity risk assessment", [Online], *Ekonomika ta sus-*

Стаття надійшла до редакції 03.12.2025 р.