

**РОЛЬ ДЕРЖАВНО-
ПРИВАТНОГО
ПАРТНЕРСТВА
У РЕАЛІЗАЦІЇ
ДЕРЖАВНОЇ
ПОЛІТИКИ
ПІДТРИМКИ
АГРАРНОГО
ВИРОБНИЦТВА**

ДМИТРЕНКО Р.М.,
доктор наук з публічного управління,
доцент кафедри адміністративного менеджменту
та альтернативних джерел енергії

ГОРОБЕЦЬ І.В.,
доктор філософії з філології, старший викладач
кафедри української та іноземних мов

ГОРОБЕЦЬ А.В.,
доктор філософії з філології, старший викладач
кафедри української та іноземних мов,
Вінницький національний аграрний університет
(м. Вінниця)

У статті детально розглянуто державно-приватне партнерство (далі – ДПП) як одну з найбільш ефективних і гнучких форм реалізації державної політики розвитку аграрного виробництва. Наголошено, що взаємодія держави й приватного сектора в аграрній сфері дає змогу забезпечити стійкий розвиток сільського господарства, підвищити конкурентоспроможність аграрних підприємств, оптимізувати використання бюджетних ресурсів і стимулювати залучення приватних інвестицій.

Метою дослідження є уточнення та поглиблення класифікації проєктів і ризиків, притаманних ДПП в аграрній сфері, що дозволяє створити більш ефективний інструментарій для впровадження таких проєктів у практику державного управління.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні підходів до вибору оптимальної форми, структури й механізму реалізації проєктів ДПП залежно від поставлених цілей і особливостей аграрного виробництва. У роботі розроблено формалізовані описи умов справедливого, прозорого й ефективного розподілу ризиків між державою та приватними учасниками. Крім того, запропоновано практичні механізми визначення рівня ризикованості проєктів, а також виявлено особливості ідентифікації, оцінювання та моніторингу ризиків у межах аграрних проєктів з упровадження інновацій: цифровізація, точне землеробство й автоматизація виробництва.

Практичне значення одержаних результатів реалізації ДПП полягає у можливості їхнього використання органами державної влади, місцевого самоврядування та приватними інвесторами для вдосконалення інструментів підтримки аграрного виробництва. Зокрема, сформульовані підходи сприяють гармонізації інтересів і стратегічних цілей суб'єктів економічної макросистеми, підвищенню ефективності управлінських рішень і мінімізації ризиків партнерської взаємодії. Розгляд ризиків виробничої діяльності підприємства, як показника відхилення від оптимальних управлінських дій, дає змогу забезпечити вищу стійкість функціонування аграрного сектору економіки й сприяти його довгостроковому розвитку.



Ключові слова: державно-приватне партнерство (ДПП), аграрне виробництво, державна політика, ризики, ефективний розподіл ризиків, публічне управління.

Літ.: 13. Рис.: 1.

THE ROLE OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE IMPLEMENTATION OF STATE POLICY TO SUPPORT OF AGRICULTURAL PRODUCTION

DMYTRENKO Ruslan,
*Doctor of Sciences in Public Administration,
 Associate Professor of the Department of Administrative
 Management and Alternative Energy Sources*

HOROBETS Inna,
*Doctor of Philosophy in Philology, Senior Lecturer
 of the Department of Ukrainian and Foreign Languages*

HOROBETS Alla,
*Doctor of Philosophy in Philology, Senior Lecturer
 of the Department of Ukrainian and Foreign Languages,
 Vinnytsia National Agrarian University
 (Vinnytsia)*

The article provides a detailed examination of public-private partnership as one of the most effective and flexible forms of implementing state policy for the development of the agrarian business. It emphasizes that cooperation between the state and the private sector in this area makes it possible to ensure the sustainable development of agriculture, enhance the competitiveness of agrarian enterprises, optimize the use of budget resources, and stimulate the attraction of private investment.

The purpose of the study is to clarify and deepen the classification of projects and risks inherent in public-private partnership within the agrarian sector, which makes it possible to create a more effective toolkit for implementing such projects in public administration practice.

The scientific novelty of the obtained results lies in improving the approaches to selecting the optimal form, structure, and mechanism for implementing public-private partnership projects depending on the set goals and the specifics of agricultural production. The study develops formalized descriptions of the conditions for fair, transparent, and efficient risk distribution between the state and private participants. In addition, practical mechanisms for determining the level of project riskiness are proposed, and the specific features of identifying, assessing, and monitoring risks within agrarian initiatives are outlined.

The practical significance of the results lies in their potential use by public authorities, local governments, and private investors to improve instruments for supporting the agrarian business. In particular, the formulated approaches contribute to harmonizing the interests and strategic objectives of the subjects of economic macrosystem, enhancing the effectiveness of managerial decisions, and minimizing risks in partnership interaction. Considering risks as an indicator of deviation from optimal managerial actions makes it possible to ensure greater stability of the agrarian sector of economy and promote its long-term development.

Key words: public-private partnership, agrarian business, state policy, risks, effective risk distribution, public administration.

Ref: 13. Fig.: 1.

Постановка проблеми. У сучасних умовах соціально-економічної трансформації важлива роль у створенні сприятливого середовища для реалізації програм ДПП належить державі. Саме вона формує правові й організаційні механізми співпраці з приватним сектором, забезпечує рівні можливості для партнерів і встановлює пріоритети розвитку стратегічно важливих сфер економіки. У розвинених країнах світу державно-приватний контракт розглядається як найбільш ефективна форма взаємодії держави й бізнесу, яка охоплює фінансування, проектування, будівництво, експлуатацію та управління об'єктами інфраструктури або послугами, орієнтованими на потреби суспільства.

ДПП дозволяє поєднувати управлінський та технологічний досвід приватного бізнесу з регуляторною функцією держави, забезпечує не лише оптимальне використання ресурсів, а й створення доданої вартості у вигляді суспільних благ. Вважаємо, що ключовою метою ДПП є підвищення ефективності й модернізація інфраструктури, особливо у галузі аграрного виробництва, яка потребує довгострокових інвестицій. Це досягається за допомогою об'єднання ресурсів, компетенцій і ризиків, а також реалізації соціально важливих проєктів із мінімальними витратами й високим рівнем суспільної користі.

Аналіз актуальних досліджень і наукових публікацій. ДПП, як інструмент реалізації державної політики щодо розвитку аграрного бізнесу, досліджується багатьма вітчизняними вченими, зокрема О.Г. Булавком [1], Ю.В. Галинською [3], С.Б. Єгоричевим [6], Т.В. Сокольською [7], Л.С. Козак [2], Г.О. Комарницькою [8], М. І. Лахіжою [6], А.В. Мовчанюк [11], Н.В. Виноградовою [12], А.А. Ніжніком [2], Ю.М. Дзюрахом [5], І.В. Косач [9], Д.В. Пархоменком [3], Н.І. Патином [1], Д.В. Пархоменко [3], Л.М. Пронько [13], І.В. Фурман [13] й іншими. Водночас, попри значну кількість праць, недостатньо уваги приділено дослідженню ДПП саме як форми реалізації державної політики у сфері розвитку аграрного виробництва й класифікації проєктів і ризиків у цьому напрямку.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є: визначити, поглибити й систематизувати класифікацію проєктів і ризиків у сфері ДПП, розглядаючи їх як дієвий механізм реалізації державної політики щодо розвитку аграрного виробництва. Такий підхід передбачає уточнення змістовних характеристик різних типів ДПП-проєктів, встановлення їхніх структурних особливостей, а також виявлення ключових груп ризиків, властивих аграрній сфері. Реалізація зазначеної мети спрямована на формування науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності взаємодії держави й приватного сектора, оптимізації управлінських рішень, мінімізації ризикових факторів і забезпечення сталого розвитку аграрного виробництва в умовах економічної нестабільності.

Виклад основного матеріалу дослідження. ДПП характеризується такими ознаками:

- партнерами виступають держава й приватний сектор;
- взаємодія між сторонами має бути партнерською та рівноправною;

- взаємодія оформлюється юридично через створення спеціальних юридичних механізмів;
- реалізація проєктів спрямована на задоволення суспільних інтересів і досягнення загальнодержавних цілей;
- ресурси й активи сторін консолідуються, залучаються фінансові й матеріальні вкладення;
- фінансові витрати, ризики й результати діяльності розподіляються відповідно до попередньо узгоджених умов.

Для стабілізації аграрного виробництва й підвищення ефективності функціонування аграрного ринку в країнах світу використовується система прямих і непрямих важелів державного впливу: регулювання цін і фермерських доходів, бюджетне фінансування, кредитування, оподаткування, стабілізація ринку сільськогосподарської продукції тощо [10, с. 691].

В Україні практична реалізація ДПП в аграрному секторі економіки поки що майже відсутня. Як приклад: іригаційні й меліоративні проєкти (південь України), ДПП у сфері зернової логістики (елеватори, портова інфраструктура), племінні центри й селекційні станції. Також у країні рідко впроваджуються проєкти ДПП у сферах культури, туризму й охорони здоров'я, на відміну від країн світу.

За висновком Н.І. Патики, О.Г. Булавка [1, с. 98], існує п'ять основних моделей взаємодії держави й приватного бізнесу, які відрізняються формами управління, власності й фінансування (рис. 1).

	Форма власності	Форма управління	Форма фінансування
Модель оператора	Державна/змішана	Приватний партнер	Приватний партнер
Модель кооперації	Змішана	Держава + приватний партнер	Держава + приватний партнер
Модель концесії	Державна	Приватний партнер	Держава + приватний партнер
Договірна модель	Змішана	Договірна	Приватний партнер
Модель лізингу	Приватний партнер	Приватний партнер	Держава + приватний партнер

Рис. 1. Моделі взаємодії держави й приватного бізнесу

Джерело: побудовано авторами на основі [1]

Ризики, пов'язані з ДПП, можна класифікувати так:

- ризики, залежні від партнерів і зовнішніх обставин (форс-мажор, зміни

макроекономічної ситуації);

- політичні ризики (відмова у видачі дозволів, зміни податкового законодавства);
- комерційні ризики (недостатні обсяги інвестицій, часткова втрата прибутку, непередбачені витрати);
- ризики невиконання договору партнерами;
- фінансові ризики;
- екологічні ризики (техногенні аварії, шкода довкіллю або здоров'ю людей).

Хоча ризики властиві будь-якому аграрному виробництву, до специфічних для ДПП належать насамперед невиконання договірних умов, політична нестабільність й інші зовнішні фактори.

Серед основних причин невдалої реалізації ДПП виділяють:

- перевищення фактичної вартості проєкту над розрахунковою;
- невідповідність проєкту наявному інституційному середовищу;
- неправильна оцінка попиту або недооцінка ризиків на етапі передінвестиційного аналізу.

За оцінками експертів, частка таких неефективних проєктів становить близько 6 % (узагальнена оцінка за результатами аналізу ДПП). Дослідження Міжнародного валютного фонду 2022 року показують, що успішність ДПП визначається сприятливими макроекономічними умовами й наявністю попереднього досвіду реалізації подібних проєктів.

Макроекономічна нестабільність, коливання цін й інфляційні процеси можуть стати чинниками, що призведуть до невдачі проєктів ДПП. Існують різні оцінки вигод, які отримують учасники таких проєктів. Досвід розвинених країн свідчить, що передача інфраструктурних об'єктів у концесію приватним інвесторам дозволяє економити державні кошти в межах 10–20 %. Позитивні ефекти від реалізації проєктів ДПП відчуває й суспільство: підвищується якість надання публічних послуг, зростає обсяг інвестицій в аграрний сектор економіки [5, с. 268]. Збереження та збільшення робочих місць сприяє підтриманню соціальної стабільності.

Вчені зазначають, що останнім часом основним фактором, який стримує розвиток бізнесу, є державна політика. Часто офіційна орієнтація на підтримку малого й середнього бізнесу не відповідає реальним діям органів влади на місцях. Додатково існують організаційні проблеми взаємодії бізнесу з державними структурами, що призводить до високих витрат на операційну діяльність підприємств.

Висока питома частка суб'єктів господарювання, які формують ринок продукції аграрної сфери у загальнонаціональних обсягах створення валового внутрішнього продукту, доданої вартості, платежів до державного бюджету, товарної структури експорту й зайнятості населення, а особливо наявність значних незалучених потенційних можливостей свого розвитку, вказують на необхідність адекватної концентрації уваги держави, науки й інших інституцій на створенні більш сприятливих умов для підвищення їхньої конкурентоспроможності на внутрішньому й зовнішньому аграрних

ринках [4, с. 11].

У межах проєктів ДПП важливу роль у реалізації цілеспрямованої аграрної політики відіграє надання адресної фінансової підтримки пріоритетним проєктам. Основна частина таких коштів виділяється у формі бюджетних кредитів, субвенцій та субсидій на технічне переозброєння виробництва, а також із позабюджетних джерел.

Інвестиційний ризик проєктів ДПП розглядається як можливість зміни умов реалізації проєкту, що може негативно вплинути на всі або деякі сторони – державу й приватного інвестора. Підвищені ризики пояснюються об'єктивними факторами: тривалістю реалізації проєкту, наявністю виробничих і технологічних ризиків, коливаннями ринкової кон'юнктури й валютних курсів, невизначеністю природно-кліматичних умов, а також політичної ситуації.

Серед проблем бюджетної підтримки аграрних підприємств, залучених у ДПП, виділяється постійна нестача коштів для вирішення всіх значущих завдань аграрної галузі, що негативно позначається на загальній ефективності інвестиційного процесу. Враховуючи необхідність економного використання коштів платників податків, рішення про фінансування проєктів (як платного, так і безоплатного) повинні ґрунтуватися на розрахунках бюджетної ефективності з урахуванням інвестиційних ризиків.

Актуальність проблеми ефективного використання бюджетних коштів для інвестиційних цілей визначає необхідність систематизації наявних ризиків на різних етапах реалізації проєктів ДПП і розробки методики їхньої якісної й кількісної оцінки. Це дозволить уже на етапі конкурсного відбору робити більш обґрунтовані висновки щодо прийнятності й ефективності проєктів ДПП, ранжувати їх за рівнем ризику й визначати пріоритетні для надання фінансової підтримки в межах можливостей бюджету.

Важливими є розробка методик мінімізації ризиків інвестиційної діяльності, визначення оптимальних способів й інструментів управління ризиками проєктів і визначення чіткого переліку принципів управління ризиками. Основні принципи управління ризиками цих проєктів, на нашу думку, можна сформулювати так:

1) оцінка ризиків проєкту ДПП проводиться з погляду бюджету суб'єкта економічної діяльності; критеріями ризикованості є зміни показників ефективності для бюджету;

2) необхідно розрізняти комерційну й бюджетну норми дисконту, а також застосовувати їх під час розрахунку показників ефективності;

3) алгоритм кількісної оцінки ризиків має передбачати послідовність взаємопов'язаних розрахунків, що охоплюють:

– розрахунок чутливості бюджетної ефективності до варіювання параметрів ризиків;

– визначення граничних меж бюджетної ефективності;

– порівняння сценаріїв реалізації проєкту;

– розрахунок показників бюджетної ефективності з урахуванням ризиків за допомогою бюджетної норми дисконту.

Підприємства аграрного сектору економіки часто стикаються з потребою впроваджувати зміни й нові підходи до управління. Для радикальних інновацій потрібна гнучка, більш адаптивна організаційна структура. Таку гнучкість можна забезпечити через створення тимчасових допоміжних підрозділів.

У світовій практиці реалізації проєктів державно-приватного партнерства застосовують різні методи кількісної оцінки ризиків проєктної діяльності, зокрема інструменти економіко-математичного моделювання. Кількісний аналіз передбачає визначення числової оцінки окремих видів ризиків. Для його проведення необхідно мати повний розрахунок і документацію за базовим сценарієм реалізації проєкту, а також попередньо здійснити всебічний якісний аналіз ризикованості проєкту. Серед поширених у світовій практиці методів оцінки ризиків виділяють: аналіз точки беззбитковості, аналіз чутливості проєкту, метод сценаріїв, включення «премії за ризик» до розрахунків, імовірнісні (стохастичні) моделі й розрахунок очікуваної ефективності за умов невизначеності.

У проєктах ДПП важливим є застосування методу середньозваженої ціни капіталу (WACC – weighted average cost of capital) для розрахунку норми дисконту з урахуванням премії за ризик. Суть цього підходу полягає у врахуванні структури капіталу підприємства, виходячи з припущення, що вартість власного капіталу повністю відображає ризик проєкту. Фактичні показники наявної компанії автоматично переносяться на проєкт, який планується реалізувати.

Метод WACC практично застосовується до невеликих проєктів, що реалізуються функціонувальними аграрними підприємствами протягом короткого періоду. Під час оцінювання використовують актуальні, на момент розрахунку, параметри. В Україні ставки за кредитами можуть змінюватися, тому закладати їх як постійні на перспективу некоректно. Доцільніше прогнозувати параметри моделі на майбутнє та встановлювати дисконтування зі змінною нормою.

Врахування інвестиційного ризику через підвищення норми дисконту за допомогою премії за ризик є стандартною практикою у західній економіці. Вітчизняні дослідники інколи ставлять під сумнів застосування цього підходу для оцінки українських інвестиційних проєктів. Імовірнісні (стохастичні) методи оцінки ризиків обґрунтовані, коли ймовірність різних сценаріїв реалізації проєкту і його параметрів можна описати відповідними розподілами ймовірностей.

Під час надання бюджетних коштів на безоплатній основі (субсидії) враховується обсяг цих коштів як відтік. Якщо бюджетні кошти використовуються для виплати банківських відсотків або лізингових платежів, обсяг таких виплат також відображається як відтік.

За надання податкових пільг із подальшим відшкодуванням недоплачених сум і відсотків за ними додатковими надходженнями потрібно вважати повернені податкові кошти й відсотки. Якщо відшкодування не передбачено, додаткових надходжень коштів не виникає.

У випадку фінансування переселення та працевлаштування осіб,

передбачених проектом, або виплат допомоги звільненим працівникам, відповідні кошти відображаються як відтік.

Бюджетна підтримка інвестиційних проектів ДПП, зазвичай, свідчить про соціальну спрямованість проекту і його високу громадську значущість. Часто очікуються зовнішні ефекти, які не відображаються у витратах і доходах безпосередніх учасників проекту, але впливають на економіку суміжних галузей та соціальну сферу. Зовнішні ефекти можуть бути як позитивними, так і негативними. До них належить зміна податкових надходжень від аграрних підприємств, діяльність яких погіршується або покращується внаслідок реалізації проекту. Іншим прикладом зовнішніх ефектів є підвищення рівня життя населення через зменшення витрат на медичне обслуговування та енергоресурси, покращення екології, скорочення безробіття та надання соціальної допомоги.

У випадку проектів, спрямованих на виробництво продукції для потреб держави, до припливу бюджетних коштів потрібно додати економію державного бюджету на закупівлі такої продукції порівняно з альтернативними варіантами, наприклад, імпортом.

Для проектів ДПП основними показниками бюджетної ефективності за базового сценарію є: чистий дохід бюджету (далі – ЧДБ), чистий дисконтований дохід бюджету (далі – ЧДДБ), простий термін окупності бюджетних коштів і термін окупності з урахуванням дисконтування. Проект вважається ефективним, якщо його чистий дисконтований дохід бюджету є позитивним. З декількох варіантів потрібно обирати той, що має найбільше значення ЧДДБ.

Розглянемо проект ДПП зі створення агрологістичного центру. Початкові бюджетні витрати держави становлять 20 млн грн. Протягом 5 років очікуються додаткові податкові надходження до бюджету в розмірі 7 млн грн щорічно. Ставка дисконту – 10 %.

ЧДДБ визначається за формулою 1:

$$\text{ЧДДБ} = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+r)^t}, \quad (1),$$

де B_t – бюджетні надходження у році t ;

C_t – бюджетні витрати у році t ;

r – ставка дисконту;

n – період реалізації проекту.

Розрахунок теперішньої вартості бюджетних надходжень:

$$PV = \frac{7}{1,1} + \frac{7}{1,1^2} + \frac{7}{1,1^3} + \frac{7}{1,1^4} + \frac{7}{1,1^5} = 26,54 \text{ (млн грн)}.$$

Тоді:

$$\text{ЧДДБ} = 26,54 - 20,00 = 6,54 \text{ (млн грн)}.$$

Оскільки значення ЧДДБ є додатним, реалізація проекту забезпечує позитивний бюджетний ефект і може бути рекомендована до впровадження з позиції державного партнера.

Аналіз терміну окупності бюджетних коштів здійснює відповідальна особа згідно з чинними нормами й програмними вимогами на момент оцінки.

Особливу увагу приділяють експертній оцінці ризиків інвестиційного проєкту ДПП. Метою цього етапу є визначення конкретного переліку потенційних ризиків, характерних для цього проєкту, на основі класифікації ризиків.

1. Конструктивний і технологічний ризик. Реалізація проєкту може супроводжуватися ризиком виникнення аварійних ситуацій та технологічних збоїв через використання морально або фізично застарілого обладнання. Таке обладнання може мати термін експлуатації, який збігається або близький до тривалості проєкту, що значно підвищує ймовірність відмов у роботі окремих вузлів або систем. Крім того, застарілі технології часто не відповідають сучасним стандартам безпеки й ефективності, що може призвести до збільшення витрат на ремонт й обслуговування простоїв у виробництві й необхідності додаткових капіталовкладень для модернізації. В умовах аграрного бізнесу це особливо критично, оскільки будь-які технічні збої можуть безпосередньо вплинути на строки виробництва, якість продукції та обсяги її реалізації на ринку. Так, конструктивний і технологічний ризик не лише підвищує фінансові й операційні витрати проєкту, а може створювати додаткові труднощі для управління всім ланцюгом виробництва й постачання.

2. Ризик учасників інвестиційного проєкту. Бюджетна підтримка передбачає надання фінансових гарантій з боку держави або банківських установ за виданими інвестиційними кредитами, що має на меті знизити ризики учасників і стимулювати їхню участь у реалізації проєкту. Проте фінансова нестійкість малих і середніх компаній, які залучені до виконання проєкту, може стати джерелом додаткових ризиків. Зокрема, через неспроможність цих компаній виконувати свої зобов'язання можуть виникнути страхові випадки або необхідність активувати гарантії, що тягне за собою додаткові бюджетні витрати. Крім того, нестійке фінансове становище учасників проєкту може призвести до затримок у реалізації заходів, зниження якості виконаних робіт або навіть до повного припинення реалізації проєкту, що негативно впливає на ефективність інвестицій та досягнення стратегічних цілей проєкту. Тому важливо проводити попередню оцінку фінансової спроможності учасників, встановлювати механізми страхового покриття ризиків і передбачати умови контролю за використанням бюджетних гарантій.

3. Соціальний ризик. Упровадження проєкту може спричинити значні соціальні наслідки, зокрема потенційне скорочення робочих місць у сегментах діяльності, які не потребують високої кваліфікації. Це може вплинути на рівень зайнятості серед працівників із базовою освітою та обмеженими професійними навичками, що, зі свого боку, може призвести до зростання соціальної напруженості в регіоні. Крім того, соціальні ризики можуть проявлятися через необхідність перекваліфікації персоналу, адаптації до нових технологій і робочих процесів, а також через зміни в структурі доходів населення. Відсутність своєчасних заходів щодо підтримки постраждалих працівників, які зазнали впливу надзвичайних обставин, може знизити ефективність реалізації проєкту й негативно вплинути на соціальну стабільність.

4. Маркетинговий ризик. Реалізація проєкту може передбачати виробництво товарів народного споживання, які не мають прямих аналогів на

ринку. Це створює потенційно високий комерційний потенціал, але одночасно підвищує невизначеність попиту й реакції споживачів на новий продукт. Як правило закладена у проєкті ціна реалізації продукції визначається з точністю більш як 80 %, що свідчить про наявність значного ризику коливань цін і непередбачуваності фінансового результату. До основних факторів, що впливають на маркетинговий ризик, належать: рівень конкуренції на ринку, зміни споживчих уподобань, сезонні коливання попиту, ефективність рекламних і промоційних кампаній, а також зовнішні економічні фактори, зокрема валютні курси й політичну ситуацію. Управління цим ризиком передбачає проведення детального маркетингового аналізу, прогнозування попиту, гнучке ціноутворення та активну роботу з потенційними каналами збуту.

Якщо проєкт ДПП спрямований на виробництво імпортозамінної продукції, що належить до товарів народного споживання, зокрема харчових продуктів, одягу й предметів побуту. Обсяги реалізації цієї продукції на регіональних і національному ринках за визначеною ціною можуть бути оцінені з точністю трохи більшою за 70 %.

5. Зовнішньоекономічний ризик. Членство України у Світовій організації торгівлі (далі – СОТ) передбачає посилення вимог до якості й безпеки продукції, яку планується виробляти в межах інвестиційного проєкту. Це означає, що продукція має відповідати міжнародним стандартам, що стосуються, зокрема, екологічності, санітарно-гігієнічних норм й енергетичної ефективності. Недотримання цих вимог може призвести до обмежень експорту, штрафів або відмови у сертифікації продукції.

За умови, що проєкт ДПП передбачатиме виробництво продукції, яка має відповідати цим стандартам підприємству буде необхідно впровадження додаткової технологічної ланки у виробничий процес. Це може охоплювати модернізацію обладнання, автоматизацію контролю якості, використання більш ефективних методів обробки сировини, а також навчання персоналу новим технологічним операціям. Такий крок забезпечить не лише відповідність міжнародним вимогам, а й підвищить конкурентоспроможність продукції на зовнішніх ринках, зменшить кількість браку й підвищить рівень довіри партнерів і споживачів.

Водночас упровадження цих заходів тягне за собою підвищення початкових інвестиційних витрат, що створює додатковий фінансовий ризик для учасників проєкту. Оцінка й управління цим ризиком є ключовим елементом планування інвестицій та визначення строків окупності проєкту.

6. Загальноєкономічний ризик. Якщо проєкт орієнтований на виробництво експортної продукції, його фінансові результати значно залежать від стану макроекономічного середовища й валютного ринку. Коливання валютного курсу, зокрема гривні, протягом розрахункового періоду можуть суттєво вплинути на рентабельність й ефективність проєкту, збільшуючи фінансову невизначеність для інвесторів. Додатково, нестабільність курсу може ускладнити прогнозування доходів від експорту й визначення оптимальної цінової політики, що потребує запровадження заходів хеджування

валютних ризиків або формування фінансових резервів для компенсації можливих втрат. Крім того, загальноекономічні фактори, такі як інфляція, рівень процентних ставок і політична нестабільність у країнах-експортерах, можуть посилювати вплив валютних коливань на економічні показники проєкту.

7. Ризик конкретного економічного сектора. Реалізація різних проєктів спрямована на переоснащення підприємств аграрного сектору економіки, які здійснюють виробництво сільськогосподарської продукції, через упровадження сучасних технологій та інноваційного обладнання. Основний ризик у цьому контексті полягає у можливій недостатній потребі продукції на ринку, що може бути спричинено коливаннями попиту, сезонними факторами, конкуренцією як із боку внутрішніх, так і зовнішніх виробників, а також змінами споживчих уподобань. Крім того, існує ризик невідповідності продукції сучасним стандартам якості й сертифікаційним вимогам, що може обмежити доступ до зовнішніх ринків і зменшити потенційний обсяг реалізації. Для мінімізації цих ризиків необхідно здійснювати регулярний аналіз ринку, прогнозування попиту, а також упровадження гнучких маркетингових стратегій і систем стимулювання збуту продукції.

8. Управлінський ризик. Виконавцем може виступати підприємство, яке протягом останніх років демонструє незадовільні фінансові результати, що може бути наслідком неефективного управління, низької компетентності керівного складу або відсутності стратегічного бачення розвитку бізнесу. Така ситуація підвищує ймовірність виникнення проблем під час реалізації проєкту, зокрема затримок у виконанні планових завдань, перевищення бюджету й невиконання ключових показників ефективності. Для зменшення управлінського ризику однією з ключових умов успішної реалізації проєкту ДПП може стати системне вдосконалення менеджменту підприємства, зокрема підвищення кваліфікації керівного складу, залучення досвідчених фахівців й оновлення організаційної структури. Додатково важливим заходом є впровадження сучасних управлінських технологій та прозорих процедур контролю за виконанням проєкту, що дозволить підвищити ефективність прийняття рішень і мінімізувати ризики, пов'язані з управлінською недосконалістю.

Висновки. У ході дослідження обґрунтовано доцільність використання ДПП, як ефективного інструменту реалізації державної політики, в умовах соціально-економічної трансформації. Встановлено, що ДПП створює інституційні передумови для залучення довгострокових інвестицій, модернізації інфраструктури й підвищення результативності використання публічних і приватних ресурсів, особливо у стратегічно важливих секторах економіки.

Доведено, що поєднання регуляторних функцій держави з управлінським і технологічним потенціалом приватного бізнесу дозволяє оптимізувати розподіл ризиків між партнерами, підвищити якість реалізації інфраструктурних проєктів і забезпечити створення суспільно значущих благ. Особливу роль ДПП відіграє в аграрному секторі економіки, який потребує

системної модернізації, оновлення матеріально-технічної бази й упровадження інноваційних рішень.

Зроблено висновок, що ефективність реалізації проєктів ДПП значно залежить від якості інституційного середовища, прозорості механізмів взаємодії учасників і чіткого визначення стратегічних пріоритетів держави. Важливим також є своєчасне визначення та мінімізація основних ризиків реалізації проєктів ДПП, зокрема фінансових, інституційних, правових й операційних, що дозволяє підвищити їхню стійкість й інвестиційну привабливість. Подальший розвиток ДПП в аграрній сфері має ґрунтуватися на вдосконаленні нормативно-правового забезпечення, посиленні державної координації та формуванні стабільних умов для участі приватного бізнесу, що сприятиме сталому розвитку економіки й підвищенню рівня суспільного добробуту.

Список використаних джерел

1. Пати́ка Н.І., Була́вка О.Г. Стратегічні орієнтири та пріоритетні напрями сталого розвитку сільських громад і територій в Україні в умовах децентралізації влади. *Міжнародний науково-виробничий Журнал «Економіка АПК»*. 2021. Т. 28. №8. С. 91–102. DOI: 10.32317/2221-1055.202108091
2. Козак Л.С., Ніжнік А.А. Аналіз ризиків у проєктах державно-приватного партнерства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-35>
URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/439/421/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 18.06.2026).
3. Галинська Ю.В., Щербаченко В.О., Ярова І.Є., Пархоменко Д.В. Державно-приватне партнерство як інструмент післявоєнної відбудови України в умовах сучасних трансформацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 22. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17294624>
URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/629/588> (дата звернення: 18.06.2026).
4. Гадзало Я.М., Лузан Ю.Я. Сучасні виклики модернізації аграрної політики України. *Вісник аграрної науки*. 2017. Т. 95, № 11. С. 9–22. DOI: <https://doi.org/10.31073/agrovisnyk201711-02>
5. Дзюрах Ю.М., Самборак М.С. Розвиток продовольчої безпеки з використанням механізмів державно-приватного партнерства у відбудові економіки України. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 3 (21). С. 258–272. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-3\(21\)-258-272](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-3(21)-258-272)
6. Єгоричева С.Б., Лахіжа М.І. Публічно-приватне партнерство в посткомуністичних країнах. Монографія. Київ: ПІКДСЗУ. 2020. 304 с. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/files/original/12/7098/fe46a201c13a4327b6b3c8f9bfebd7daecc5c723.pdf> (дата звернення: 15.06.2026).
7. Сокольська Т., Панасюк В., Поліщук С., Осипенко Б. Державно-приватне партнерство як інструмент публічної політики в умовах децентралізації влади в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 6. С. 192–203. DOI: <https://doi.org/10.15421/1520117..>

8. Комарницька Г.О. Сутність державно-приватного партнерства та його активізування в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. *Проблеми економіки*. 2019. № 1 (39). С. 46–51. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-1-46-51>

9. Косач І.А., Голубчик Д.Ю., Курінська О.В. Аналіз підходів до дефініції терміну «державно-приватне партнерство». *Науковий вісник Полісся*. 2016. Том 1. № 4 (8). DOI: [https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620164\(8\)70-74](https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620164(8)70-74)

10. Круглов В.В., Терещенко Д.А. Реалізація проєктів державно-приватного партнерства в аграрному секторі. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2021. С. 675-698. DOI: 10.34132/pard2021.13.06

11. Мовчанюк А.В., Бойко А.В. Аграрний сектор України в умовах війни: економічні виклики та державні інструменти стабілізації. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-46> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7638/7613> (дата звернення: 11.06.2026)

12. Виноградова Н. В. Механізм державної підтримки проєктів державно-приватного партнерства у регіонах. *Публічне урядування*. 2022. № 2 (30). С. 16–22. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2\(30\)-2](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2(30)-2)

13. Фурман І.В., Пронько Л.М. Формування державної програми підтримки підприємств-агровиробників України з урахуванням світового досвіду. *Міжнародний науково-виробничий Журнал «Економіка АПК»*. 2019. №11. С. 85-96. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201911085>

References

1. Patyka, N.I., & Bulavka, O. H. (2021). Stratehichni oriientyry ta priorytetni napriamy staloho rozvytku silskykh hromad i terytorii v Ukraini v umovakh detsentralizatsii vlady [Strategic Guidelines and Priority Areas for Sustainable Development of Rural Communities and Territories in Ukraine under Decentralization]. *Mizhnarodnyi naukovo-vyrobnychiy zhurnal «Ekononika APK» International Scientific and Production Journal «Economics of Agro-Industrial Complex»*, 28 (8), 91–102. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202108091> [in Ukrainian].

2. Kozak, L.S., & Nizhnik, A.A. (2021). Analiz ryzykiv u proiektakh derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Risk Analysis in Public-Private Partnership Projects]. *Ekononika ta suspilstvo – Economy and Society*, 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-35> Retrieved from: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/439/421/?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].

3. Halynska, Yu.V., Shcherbachenko, V.O., Yarova, I.Ye., & Parkhomenko, D.V. (2025). Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak instrument pisliavoiennoi vidbudovy Ukrainy v umovakh suchasnykh transformatsii [Public-Private Partnership as a Tool for the Post-War Reconstruction of Ukraine under Modern Transformations]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii (Achievements of Economy: Prospects and Innovations)*, (22). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17294624> [in Ukrainian].

4. Hadzalo, Ya.M., & Luzan, Yu.Ya. (2017). Suchasni vyklyky modernizatsii ahrarnoi polityky Ukrainy [Current Challenges of Modernizing Ukraine's Agricultural Policy]. *Visnyk ahrarnoi nauky – Bulletin of Agricultural Science*, 95 (11), 9–22. DOI: <https://doi.org/10.31073/agrovisnyk201711-02> [in Ukrainian].

5. Dziurakh, Yu.M., & Samborak, M.S. (2024). Rozvytok prodovolchoi bezpeky z vykorystanniam mekhanizmiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva u vidbudovi ekonomiky Ukrainy [Food Security Development Using Public-Private Partnership Mechanisms in the Reconstruction of Ukraine's Economy]. *Aktualni pytannia u suchasnii nautsi – Current Issues in Modern Science*, 3 (21), 258–272. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-3\(21\)-258-272](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-3(21)-258-272) [in Ukrainian].

6. Yehorycheva, S.B., & Lakhizha, M.I. (2020). *Publichno-pryvatne partnerstvo v postkomunistychnykh krainakh [Public-Private Partnership in Post-Communist Countries]*. Kyiv: IPKDSZU. Retrieved from: <https://reposit.nupp.edu.ua/files/original/12/7098/fe46a201c13a4327b6b3c8f9bfebd7daecc5c723.pdf> [in Ukrainian].

7. Sokolska, T., Panasiuk, V., Polishchuk, S., & Osypenko, B. (2020). Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak instrument publichnoi polityky v umovakh detsentralizatsii vlady v Ukraini [Public-private partnership as a public policy tool under decentralization of power in Ukraine]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Public Administration Aspects*, 8 (6), 192–203. DOI: <https://doi.org/10.15421/1520117> [in Ukrainian].

8. Komarnytska, H.O. (2019). Sutnist derzhavno-pryvatnoho partnerstva ta yoho aktyvizuvannia v umovakh rozvytku investytsiino-innovatsiinoi diialnosti [The Essence of Public-Private Partnership and Its Intensification under the Development of Investment and Innovation Activities]. *Problemy ekonomiky – Problems of the Economy*, 1, 46–51. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-1-46-51> [in Ukrainian].

9. Kosach, I.A., Holubchuk, D.Yu., & Kurinska, O.V. (2016). Analiz pidkhodiv do definitsii terminu «derzhavno-pryvatne partnerstvo» [Analysis of Approaches to Defining the Term «Public-Private Partnership»]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissia*, 1 (4), 70–74. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2016-4\(8\)-70-74](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2016-4(8)-70-74) [in Ukrainian].

10. Kruhlov, V.V., & Tereshchenko, D.A. (2021). Realizatsiia proektiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva v ahrarnomu sektori [Implementation of Public-Private Partnership Projects in the Agricultural Sector]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, 13, 675–698. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2021.13.06> [in Ukrainian].

11. Movchaniuk, A.V., & Boiko, A.V. (2026). Ahrarnyi sektor Ukrainy v umovakh viiny: ekonomichni vyklyky ta derzhavni instrumenty stabilizatsii [Ukraine's Agricultural Sector during the War: Economic Challenges and State Stabilization Instruments]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-46> [in Ukrainian].

12. Vynohradova, N.V. (2022). Mekhanizm derzhavnoi pidtrymky proektiv

derzhavno-pryvatnoho partnerstva u rehionakh [Mechanism of state support for public-private partnership projects in the regions]. *Publichne uriaduvannia – Public Administration*, 2 (30), 16–22. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2\(30\)-2](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2(30)-2) [in Ukrainian].

13. Furman, I.V., & Pronko, L.M. (2019). Formuvannia derzhavnoi prohramy pidtrymky pidpriemstv-ahrovyrobnykiv Ukrainy z urakhuvanniam svitovoho dosvidu [Development of the State Support Program for Agricultural Producers in Ukraine Considering International Experience]. *Mizhnarodnyi naukovo-vyrobnychiy zhurnal «Economika APK» International Scientific and Production Journal «Economics of Agro-Industrial Complex»*, 11, 85–96. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201911085> [in Ukrainian].

Відомості про авторів

ДМИТРЕНКО Руслан Миколайович – доктор наук з публічного управління, доцент, доцент кафедри адміністративного менеджменту та альтернативних джерел енергії, Вінницький національний аграрний університет (21008, м Вінниця, вул. Сонячна, 3, e-mail: ruslandmy@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0003-2461-5184>).

ГОРОБЕЦЬ Інна Володимирівна – доктор філософії з філології, старший викладач кафедри української та іноземних мов, Вінницький національний аграрний університет (21008, м. Вінниця, вул. Сонячна, 3, e-mail: innahorobets@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0003-1748-936X>).

ГОРОБЕЦЬ Алла Володимирівна – доктор філософії з філології, старший викладач кафедри української та іноземних мов, Вінницький національний аграрний університет (21008, м. Вінниця, вул. Сонячна, 3, e-mail: allagor1992@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-7186-6782>).

ДМЫТRENKO Ruslan – Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Administrative Management and Alternative Energy Sources, Vinnytsia National Agrarian University (21008, Vinnytsia, 3, Soniachna Str., e-mail: ruslandmy@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0003-2461-5184>).

HOROBETS Inna – Doctor of Philosophy in Philology, Senior Lecturer of the Department of Ukrainian and Foreign Languages, Vinnytsia National Agrarian University (21008, Vinnytsia, 3, Soniachna Str., e-mail: innahorobets@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0003-1748-936X>).

HOROBETS Alla – Doctor of Philosophy in Philology, Senior Lecturer of the Department of Ukrainian and Foreign Languages, Vinnytsia National Agrarian University (21008, Vinnytsia, 3, Soniachna Str., e-mail: allagor1992@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-7186-6782>).

Надходження статті 19.06.2026.

Прийнято 03.07.2026.

Опубліковано 12.10.2026.