

Жуков В.В.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри готельного, ресторанного бізнесу і крафтових технологій,
Харківський національний економічний університет*

імені Семена Кузнеця

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9286-1739>

Zhukov Vladlen

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Нечепуренко К.Б.

*кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри готельного, ресторанного бізнесу і крафтових технологій,
Харківський національний економічний університет*

імені Семена Кузнеця

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1815-2542>

Nechepurenko Krystyna

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТНИМИ РИЗИКАМИ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASIS OF PROJECT RISK MANAGEMENT IN THE HOTEL BUSINESS

Анотація. У статті досліджено й проаналізовано теоретичні та методологічні аспекти управління проектними ризиками у готельному бізнесі як ефективного механізму концентрації та переливу капіталу між галузями. Розглянуто ефективні методи діагностики та управління проектними ризиками, що є особливо актуальним та складним для будь яких підприємств, адже, з однієї сторони, від надійності їх функціонування істотно залежить рівень фінансової безпеки та економічного добробуту, а з іншої – надмірне уникнення ризику перешкоджатиме отриманню додаткових вигод, породжуватиме ризик невикористаних можливостей. Проаналізовано основні типи інструментів управління проектними ризиками, які виокремлюють згідно з класифікацією відповідних методів. Вибір методів та засобів управління проектними ризиками значною мірою залежить від специфіки інвестиційної діяльності суб'єкта господарювання, стратегії досягнення пріоритетних цілей та конкретної ситуації. Запропоновано інструменти управління проектними ризиками, які мають чітку «персональну»

спрямованість, тому їх класифікують за видами бенефіціарів.

Ключові слова: проектні ризики, проектний аналіз, методи оптимізації, інструменти управління, інноваційна діяльність.

Постановка проблеми Управління проектами у сфері готельного господарства відрізняється рисами, які треба враховувати під час розробки та виконання робіт. Основне завдання полягає у зведенні готельних комплексів. Досвід показує, що будівництво готелю вимагає складної організації, а помилки в управлінні призводять до втрати інвестованих грошей. Актуальною проблемою є пошук оптимальних методів управління проектними ризиками задля успішної реалізації проектів та визначення можливих заходів які направлені на зменшення ймовірності і небезпеки ризикової події, що потягне за собою додаткові витрати на реалізацію проекту, що і визначило актуальність цієї роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні основи теорії та практики



управління проектними ризиками наведено у працях таких зарубіжних економістів як А. Маршалл, А. Пігу, У. Шарп, Й. Шумпетер. Вагомий внесок у дослідження проблематики ризику зробили також учені України: Майорова Т.В. Пересада А.А. [4, 5], висвітлюють найсуттєвіші характеристики процесу інвестування, розкривають методологічні основи інвестування, специфіку управління проектними ризиками.

Колпаченко Н.М., Майборода М.М., Полякова О.М. [13], дослідили роль управління ризиками в успішній реалізації проектів, акцентуючи увагу на важливості комплексного підходу до ідентифікації, оцінки, моніторингу та реагування на ризики. Проведено теоретичне обґрунтування сутності управління ризиками та визначено основні складові в управлінні ризиками.

Евтушенко Н.О., Захаржевська А.А. [14], розглянули проблематику розвитку підприємств в умовах невизначеності й ризику. Дослідили сутність економічних категорій «механізм розвитку» та «механізм управління ризиками», обґрунтували доцільність механізму розвитку управління ризиками в підприємствах відповідно до форм розвитку. Запропонували вимоги до формування механізму розвитку управління ризиками в підприємствах за структурою системи управління.

Гавриш О.А., Кузнецова К.О., Мельникова В.А. [15], запропонували вирішення актуального науково-прикладного завдання з удосконалення наявних та розроблення нових наукових положень щодо управління ризиками будівельних підприємств проектоорієнтованого типу з позиції стійкості проектів в умовах ризикованості, невизначеності та мінливості бізнес-середовища.

Жигалкевич Ж.М., Чухліб В.Є. [16], вказано на проблеми проектного менеджменту на підприємстві та виявлено фактори, що впливають на ризики реалізації проектів. Наведені визначення проекту та управління проектами. Визначено основні відмінності проектів від поточної діяльності підприємства. Наведено переваги методів управління проектами. Запропоновано методи управління проектами розподіляти на жорсткі та гнучкі.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас аналіз літератури свідчить, що методи управління проектними ризиками не знаходять системного відображення в дослідженнях. Проте розробка теоретичних вихідних положень і методів створення цілісної системи управління проектними ризиками, як єдиної моделі стратегічного управ-

ління залишаються недостатньо розробленими, що й зумовлює актуальність даної роботи.

Формулювання завдання дослідження.

Метою даної роботи є дослідження теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо організаційно-економічного забезпечення процесу формування ефективної системи управління ризиками проекту з метою забезпечення ефективного функціонування ризик-менеджерів та фінансування заходів, спрямованих на зниження негативного впливу проектних ризиків. Адже, з однієї сторони, від надійності їх функціонування істотно залежить рівень фінансової безпеки та економічного добробуту підприємства, а з іншої – надмірне уникнення ризику перешкоджатиме отриманню додаткових вигод, породжуватиме ризик невикористаних можливостей.

Реалізація поставленої мети спрямована на створення аналітичної та методологічної основи для впровадження інструментів управління проектними ризиками з метою забезпечення ефективності заходів, що дозволить запобігти ймовірності та небезпеки ризикової події.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У ринковій економіці ризик супроводжує кожен крок підприємця. Невизначеність створює ситуацію, коли повністю усунути ризик неможливо. Однак це не означає, що слід обирати лише ті рішення, результат яких відомий заздалегідь, бо такі дії зазвичай не дають бажаного ефекту. Потрібно здобути здатність передбачати ризик, визначати його масштаби, розробляти дії для запобігання йому та не виходити за межі допустимого.

Ризик являє собою складну економічно-управлінську категорію, при визначенні якої має місце ряд протиріч. Найбільш розповсюдженою характеристикою ризику є загроза або небезпека виникнення невдач у тій чи іншій діяльності, небезпека виникнення несприятливих наслідків, змін зовнішнього середовища, які можуть викликати втрати ресурсів, збитки, а також небезпеку, від якої слід застрахуватися [2; 4; 5].

Незалежно від того, наскільки повні та точні дані лежать у підставі прогнозу, перебіг подій у майбутньому завжди залишається суперечливим. Тому під час планування капітальних інвестицій обов'язково враховують невизначеність і ризик. В інвестиційному і фінансовому менеджменті ризик зазвичай трактують як величину ймовірності недоодержати очікуваний дохід від певних вкладень.

Якщо конкретизувати загальне визначення ризику для аналізу проекту, то ризик проекту – це

міра непевності в одержанні очікуваного рівня дохідності при реалізації даного проекту.

При оцінці проектів найбільш суттєвими є такі види невизначеності та інвестиційних ризиків: невизначеність політичної ситуації, ризик несприятливих соціально-політичних змін у країні та регіоні; ризик, пов'язаний із нестабільністю економічного законодавства та поточної економічної ситуації, умов інвестування та використання прибутку; зовнішньоекономічний ризик (можливість введення обмежень на торгівлю та постачання, закриття кордонів тощо); неповнота та неточність інформації про динаміку техніко-економічних показників, параметри нової техніки та технології; коливання ринкової кон'юнктури, цін, валютних курсів, невизначеність природно-кліматичних умов, можливість стихійних лих; виробничо-технологічний ризик (аварії, виробничий брак); невизначеність цілей, інтересів та поведінки учасників; неповнота та неточність інформації про фінансовий стан та ділові репутації підприємств-учасників (можливість неплатежів, банкрутств, зривів договірних зобов'язань).

Повністю усунути цю небезпеку не вдається, але її розмір допустимо звести до мінімального. Досягнення великих результатів без жодної загрози втрат є нездійсненним. Управління загрозами вимагає точного уявлення про те, якою мірою небезпека завжди нависає над персоналом, матеріальними ресурсами, фінансовими показниками підприємства та процесом ухвалення рішень. Завдання полягає в тому, щоб ухвалювати такі рішення, які збільшують корисні результати та зменшують шкоду від реалізації небезпечних подій [2; 4; 5].

Існує декілька джерел, з яких можуть виникнути ризики проекту, тому дуже важливою є процедура ідентифікації ризиків.

Політичні ризики виникають через ймовірність зміни форми державного правління, часту зміну складу уряду, нестійке становище політичної влади та ухвалення політичних рішень, які не відповідають реальному стану справ.

Господарські ризики охоплюють загрозу змін у податковому законодавстві, ринкову небезпеку, що полягає у відсутності покупців на товари й послуги, інвестиційну небезпеку, яку створює інфляція, небезпеку підвищення цін поставачальниками, ризик затримки оплати за поставлену продукцію, ризик неефективного керування підприємством та інші подібні загрози.

Форс-мажорні обставини охоплюють такі явища: землетрус, повінь, бурю, ураган та інші

природні катастрофи; конфлікти між народами; втрату майна внаслідок пожежі.

Статичний ризик – це ймовірність знищення реальних активів через пошкодження майна, що належить організації з незадовільною структурою управління. Він завжди закінчується лише втратами.

До основних причини виникнення проектних ризиків відносяться: постановка помилкової цілі, невизначеність ситуації; можливість відхилень в процесі реалізації рішень від цілей, що передбачені проектом; зіткнення інтересів учасників складання плану проекту та виконавців; форс-мажорні обставини (природні, політичні, економічні, технологічні, ринкові); очікування безпеки, невдачі; обмеженість ресурсів; обов'язковість вибору при прийнятті рішень; недостатня кваліфікація персоналу, низька якість продукції, робіт, послуг.

В залежності від причин виникнення проектні ризики класифікують на такі групи: зовнішні, внутрішні і інші ризики.

Зовнішні ризики, у свою, чергу поділяються на непередбачувані і передбачувані. До непередбачуваних зовнішніх ризиків належать події, які неможливо вирахувати заздалегідь.

Зовнішні ризики, які можна передбачити під час аналізу проекту, включають кілька категорій. Найважливіші з них – це ринковий ризик і операційний ризик. Ринковий ризик охоплює зміни цін, коливання валютних курсів, зміни в перевагах споживачів, зміни ринкової кон'юнктури, активність конкурентів, інфляцію та інші подібні явища. Операційний ризик стосується ситуацій, коли учасники відмовляються від цілей проекту, порушують правила експлуатації або вимоги техніки безпеки, а також коли виникає неможливість підтримувати обладнання, споруди та інші елементи у робочому стані [4; 5].

До інших ризиків відносять транспортні, митні інциденти, ризики пов'язані зі здоров'ям людей, пошкодженням майна та правові, які виникають при придбанні ліцензій, патентів, авторських прав та ін. З перерахованих ризиків слід виділяти ризики, які можуть бути застраховані. До них належать: прямі збитки майна, пов'язані з транспортуванням чи поставкою матеріалів, а також непрямі втрати, що виникають через демонтаж і переміщення пошкодженого майна, несплату оренди або повторне встановлення обладнання. Окремо виділяються ризики, які підлягають обов'язковому страхуванню: пошкодження майна, викрадення транспортних засобів, нещасні випадки на виробництві, професійні захворювання.

Через особливості проектної організації ризики з'являються на кожному етапі життєвого циклу проекту (табл. 1). Це пов'язано з різноманітністю робіт і складністю взаємодії між учасниками процесу.

Протягом усього життєвого циклу інвестиційний проект поводить як система з багатьма взаємозалежними частинами. На кожному етапі виникає сукупність причин і наслідків, настільки різних за характером, що визначити їх з високою точністю не вдається.

Для того щоб оцінити ризики під час вибору способу інвестування, слід застосувати метод експертних оцінок ризиків на різних етапах аналізу ризиків проекту. У передінвестиційний період визначають фінансову та економічну спроможність проекту, ролі й обов'язки ключових учасників, види робіт, які потрібно виконати, а також рівень забезпечення за інвестиціями й кредитами.

Під час інвестиційної фази перевіряють структуру управління проектом, перебіг його реалізації та якість виконання проектних робіт.

На експлуатаційному етапі розглядають чинники, що заважають реалізації проекту: затримки у будівництві, перевищення запланованих витрат, розбіжності щодо фінансування, неспроможність контрагентів виконати зобов'язання, втручання держави, поява збитків, зростання цін на сировину та енергоносії, а також непрофесійне керівництво персоналом [5; 7].

Аналіз ризиків на етапі, що передуює вкладенню коштів, є основою для вибору способу вкладення коштів. Разом з тим у цей період фор-

Таблиця 1

Проектні ризики за фазами життєвого циклу

Види ризику	Основні причини та наслідки ризику
I. Передінвестиційна фаза	
Помилки в оцінці альтернативних технологій і вибір технології та обладнання для даного проекту	Нестабільна робота; Недосягнення вимог щодо якості в силу технологічних факторів
Завищена оцінка рівня попиту на продукцію по об'єму, асортименту та якості	Невикористання до кінця проектною потужності підприємства; Випуск продукції, яка не відповідає вимогам споживачів
Невдале розміщення проекту	Віддалена відстань від основних районів збуту; Високий рівень витрат на транспорт
II. Інвестиційна фаза	
Ризик неповного фінансування або затримка у фінансуванні	Зростання процентних ставок за кредитами; Нестійкий фінансовий стан інвесторів; Фінансова криза в країні замовника
Занадто довга тривалість процесу створення проекту	Нестабільна робота; Зміни в законодавстві
Потреба в більших інвестиціях	Невизначеність попиту на проект; Зміни в проектних роботах
Ризик збільшення контрактних термінів будівництва і зриву терміну пуску в експлуатацію	Зрив підрядниками контрактних зобов'язань за термінами і якістю поставок, за терміном і якістю будівельних і монтажних робіт Затримка у виготовленні і поставках будівельних матеріалів, конструкцій та обладнання Помилка в комплектації устаткування
Перевищення кошторисної вартості будівництва	Підвищення цін на будівельні матеріали, обладнання, транспортні тарифи тощо; Помилки в розрахунках конструкцій, обладнання та технології; Зміна мит і зборів; Зміна ставок податків
III. Експлуатаційна фаза	
Ризик неосвоєння проектною потужності	Погіршення якості сировинних матеріалів; Приховані дефекти устаткування; Недотримання жорстких вимог технології; Незадовільне оперативне керівництво
Ризик збільшення витрат виробництва в порівнянні з проектними	Збільшення цін на сировину, енергоносії; Погіршення фактичних якісних характеристик сировини і матеріалів у порівнянні з проектними
Недоотримання коштів за реалізований проект	Зниження фінансової стабільності підприємства; Втрата довіри з боку замовників

Джерело: угруповано автором на підставі систематизації матеріалів [1–9]

мують прогноз щодо ризиків, які можуть виникнути під час безпосереднього вкладення коштів і в період подальшої роботи об'єкта. Завдання аналізу проектних ризиків полягає в тому, щоб оцінити кожен вид ризику, пов'язаний із проектом, і встановити

- можливі напрями зменшення ризиків;
- ступінь доцільності реалізації проекту за наявного рівня ризику та способів його зменшення.

Аналіз проектних ризиків передбачає такі етапи: виявлення загроз, що стосуються проекту; вимірювання ймовірності та наслідків кожної загрози; встановлення елементів, які змінюють рівень ризику; підбір дій, що знижують ймовірність настання події або зменшують її шкоду; включення ризикової складової у розрахунок економічної доцільності проекту; урахування ризиків під час перевірки доцільності обраної схеми фінансування.

Кожен спосіб керування ризиками в проекті складається з конкретних інструментів. Ці інструменти включають організаційні, технічні, фінансові, правові та інші дії й заходи, які виконують учасники проекту для контролю ризиків. Загальна кількість таких засобів буває значною. До одного й того самого ризику проекту застосовують кілька інструментів одночасно.

Класифікація методів визначає перелік інструментів, за допомогою яких керують проектними ризиками. У блок «запобігання та контролю» входять конкретні дії, що зменшують імовірність негативних подій. Ці дії включають: розробку систем спостереження за показниками проекту; організацію підготовки працівників; придбання та монтаж спеціалізованого обладнання; щоденне відстеження технологічних операцій; укладання договору з виробником техніки на її сервісне обслуговування; передачу експлуатації інвестиційного об'єкта ліцензованому оператору; проведення приймальних випробувань устаткування на заводі-постачальнику; впровадження процедури входного контролю якості сировини, матеріалів і напівфабрикатів; залучення замовником сертифікованого інженера-консультанта, який перевіряє хід виконання робіт.

Інструменти поглинання ризиків включають формування резервних фондів окремими учасниками проекту та створення спільних резервів у межах проекту. Перший варіант називають самострахуванням, другий – взаємним страхуванням. Щоб зменшити обсяг ризику, який припадає на одного учасника, розширюють склад учасників проектної діяльності. Окремі учас-

ники надають гарантії іншим учасникам проекту. Застави, задатки, неустойки використовують для розподілу та перерозподілу ризиків між учасниками [4; 5].

Існують механізми, які дозволяють переміщувати ризики між учасниками проекту. Вони створені для того, щоб гарантувати виконання зобов'язань. До таких механізмів належать застава, задаток, утримання майна боржника та неустойка. Ці засоби виконують функцію розподілу ризиків, але їхнє застосування має обмеження.

Інструменти розподілу та перерозподілу ризиків виконують функції попередження та захисту. Конструкція цих інструментів передбачає: якщо учасник проекту не виконує своїх зобов'язань, він сам зазнає збитків, а також завдає збитків іншим учасникам. У разі обрання методу поглинання ризику, коли оцінений ризик на одного учасника виявляється зависоким, застосовують інструмент розширення кола учасників. Кількість учасників збільшують доти, доки рівень ризику на одного з них не стане прийнятним. Цей підхід найчастіше використовують банки, які фінансують проект. Інструментом поглинання ризику є також резервні фонди. Їх створює один, кілька або всі учасники проекту – це загальний резервний фонд проекту.

Узагальнивши особливості кожного методу управління проектними ризиками, можна виділити основні інструменти управління ризиками в проектній діяльності (табл. 2).

Методи та інструменти для управління ризиками проекту вибирають з урахуванням специфіки інвестиційної діяльності конкретного підприємства, стратегії досягнення пріоритетних цілей і поточної ситуації. План усунення ризиків має ґрунтуватися на сукупності прийомів, які зменшують обсяг можливих фінансових втрат.

Для створення ефективного організаційного механізму управління ризиком передбачається використання конкретних методів обмеження ризику в діяльності підприємства. Організація управління ризиком дозволяє з високою ймовірністю передбачити виникнення ризикової події та реалізувати заходи для зниження рівня ризику. Систематизована класифікація ризиків за окремими ознаками для досягнення інвестиційних цілей дозволяє точно визначити позицію кожного ризику в загальній системі (рис. 1).

Класифікацію інструментів управління проектними ризиками проводять не тільки за методами управління. Існує поділ за напрямками діяльності учасників проекту: організа-

Основні інструменти управління проектними ризиками

№	Категорія інструментів	Форми та способи реалізації
1.	Юридичні гарантії	Відповідні статті договорів, угод, контрактів, що визначають розподіл ризиків між сторонами. Реалізація здійснюється на підставі вільного волевиявлення сторін або шляхом звернення до арбітражного суду
2.	Гарантії банку	Гарантії на користь підрядника/ постачальника як засіб забезпечення платежу в разі надання замовнику проекту комерційного кредиту. Способи реалізації і ступінь покриття залежать від типу та умов гарантії (умовна, безумовна, обмежена, необмежена та інші)
3.	Резервні фонди	Резервний фонд окремого учасника проекту для покриття непередбачених витрат за проектом (самострахування). Спільний резервний фонд, що формується всіма учасниками проекту (взаємне страхування)
4.	Застави, депозити на спеціальних рахунках	Активи проекту (як матеріальні, так і грошові) як застава для покриття кредитних ризиків банку
5.	Непрямі гарантії	Контракти на реалізацію продукції, що вже випускається (непроектної) у рамках діючого виробництва як забезпечення банківського кредиту для фінансування проекту (розширення, реконструкції, виробництва та інше)
6.	Доручення	Застосовується як альтернатива банківської гарантії для забезпечення належного виконання контракту (на постачання, підрядного, консультаційного); звичайно видається компанією, що має такий же напрям діяльності, як і виконавець (постачальник, підрядник, консультант); часто довіреною особою виступає материнська компанія
7.	Резервні кредити	Даний кредит передбачає відкриття позичальнику кредитної лінії протягом обумовленого періоду на фіксовану суму; призначений для покриття можливих витрат за проектом. Процентні ставки за резервним кредитом звичайно вище за ставки основного кредиту
8.	Вексельні інструменти	Вексель як зобов'язання позичальника (замовника проекту) повернути заборгованість за комерційним кредитом має деякі переваги порівняно з банківськими гарантіями, бо його використання детально регламентоване нормами міжнародного права.
9.	Форфейтинг	Банківська операція, яка пов'язана з використанням вексельних інструментів. Полягає в тому, що банк купує векселі (та інші боргові зобов'язання) позичальника кредиту. Мета форфейтингу полягає у захисті постачальника (підрядника) від ризику неплатоспроможності позичальника
10.	Хеджування ризиків	Техніка страхування від фінансових та комерційних ризиків, яка може застосовуватись різними учасниками проекту (кредитором – для захисту від процентного ризику; проектною компанією – для захисту від зниження цін на продукт). Механізм хеджування полягає в тому, що якщо підприємство зазнає збитків як продавець, воно отримує прибутки в такому ж розмірі, як покупець ф'ючерних контрактів.
11.	Диверсифікація	Застосовується банками-кредиторами та інвесторами, що фінансують та реалізують одночасно портфель інвестиційних проектів, для зниження галузевих та регіональних ризиків
12.	Розподіл ризиків між учасниками проекту	Розподіл ризиків відбувається між учасниками проекту на підставі підписання різних угод, контрактів, договорів
13.	Страхування	Страхування внесків у капітал проекту та різні види проектних активів. Звичайно застосовується у формі страхування іноземних інвестицій від політичних ризиків (конфіскації, націоналізації тощо). Здійснюється державними або напівдержавними страховими компаніями

Джерело: угруповано автором на підставі систематизації матеріалів [4–12]

ційним, технічним, кадровим, інформаційно-аналітичним, договірно-правовим, фінансовим, комерційним та іншими. У межах цих напрямів визначають конкретні інструменти управління проектними ризиками:

- організаційні – формування в складі проектної команди підрозділу з управління ризи-

ками, а також спеціальних аварійно-рятувальних і аварійно-ремонтних служб;

- технічні – впровадження систем контролю за технологічним режимом виробництва; перевірка якості будівельно-монтажних робіт, машин і устаткування (на етапі інвестиційного циклу проекту), сировини, матеріалів і напів-

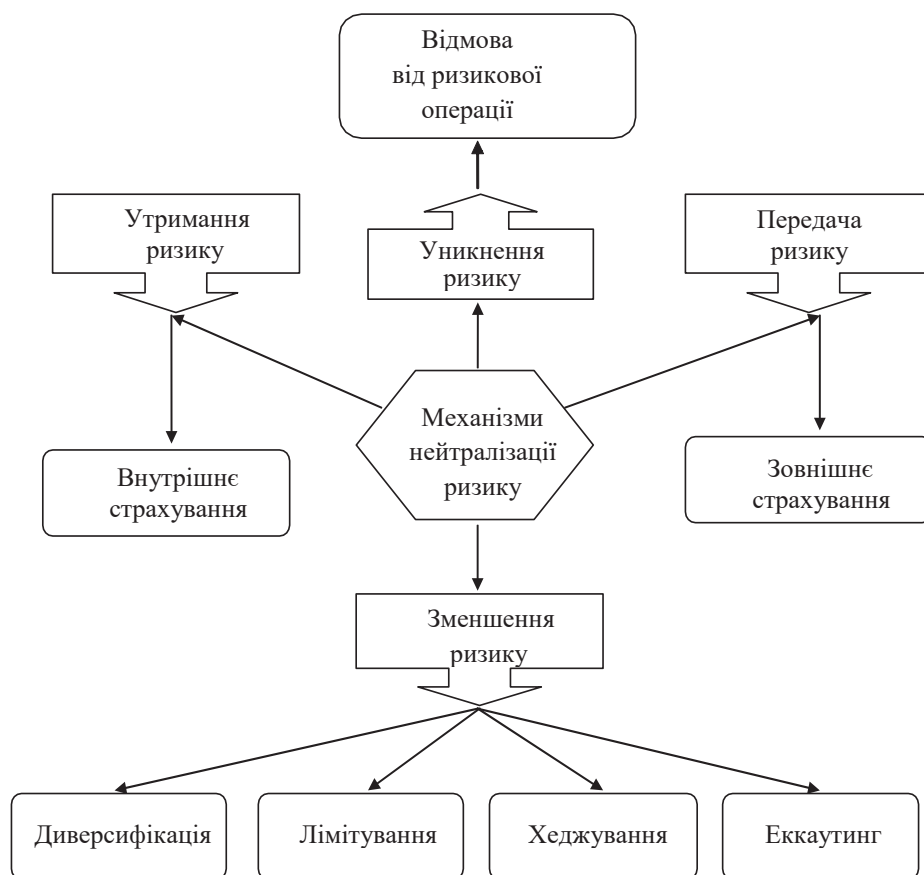


Рис. 1. Механізм нейтралізації проектного ризику

Джерело: розроблено автором за [1–5; 7; 16]

фабрикатів (на етапі виробництва); закупівля устаткування для ліквідації наслідків техногенних аварій і катастроф;

- кадрові – навчання та підвищення кваліфікації персоналу, який експлуатує об'єкт (техніка безпеки, управління технологічними процесами, забезпечення екологічної безпеки виробництва тощо);

- інформаційно-аналітичні – створення системи збору та аналізу інформації, потрібної для оцінювання проектних ризиків і ефективного управління ними;

- договірно-правові – створення договорів, гарантійних листів, статутів та інших юридичних паперів, які визначають, як ризики розподіляються між сторонами проекту; зменшення ризиків шляхом страхування у компаніях, що не беруть участі в проекті, та перевірка виконання зазначених паперів;

- фінансові механізми – охоплюють резервні фонди, які формуються окремими учасниками проектної діяльності, а також резервні фонди самого проекту. До цього переліку входять рахунки типу «ескроу», застави, що існують у різних формах, страхування ризиків різних видів, резервні кредити типу «стенд-

бай», акредитиви, валютні та процентні свопи, тощо;

- комерційні інструменти – це угоди, які забезпечують постійний продаж продукції, що створюється в межах проекту, а також закупівлю матеріалів і послуг, потрібних для її виготовлення. До цієї групи входять, операції з хеджування комерційних ризиків (опіони, фьючерси тощо).

Операції зі зниження рівня ризиків у межах проектної діяльності найтісніше взаємопов'язані й охоплюють одночасно кілька сфер цієї діяльності. Взаємоузгоджуються договірно-правові, комерційні та фінансові інструменти.

Створення служби управління ризиками (організаційний інструмент) тісно пов'язане з таким кадровим інструментом, як добирання спеціалістів і забезпечення їх відповідними технічними засобами (технічні інструменти).

На різних етапах реалізації проекту загальний обсяг ризиків і їх конкретних видів змінюється, відповідно змінюються й інструменти управління ризиком.

На доінвестиційній фазі здебільшого застосовують інструменти, пов'язані з аналізом проектних ризиків, договірно-правові та страхові.

Так, договір між консультантом і замовником має передбачати гарантії належного виконання робіт, пов'язаних з підготовкою бізнес-плану й обґрунтованості інвестицій.

На етапі вкладення коштів ключовими засобами стають: гарантія доведення проекту до кінця для кредиторів; гарантія належного виконання угоди на будівельно-монтажні роботи та постачання обладнання для замовника проекту; страхування будівельних ризиків для підрядників, страхування вантажів для постачальників устаткування й матеріалів.

На етапі виробництва застосовують такі інструменти: страхування майна проектної компанії; гарантію повернення боргу за кредитом; рахунки типу «ескроу»; валютні свопи, захист від комерційних ризиків; страхування відповідальності перед третіми особами.

На фазі завершення проекту вирішальну роль відіграють резервні фонди. Їхні кошти потрібні для демонтажу об'єкта або його консервації, усунення екологічних наслідків виробничої діяльності, а також для погашення боргів учасників проекту перед зовнішніми сторонами. Резервні або

страхові фонди слід формувати поступово протягом усього виробничого етапу проектного циклу.

Інструменти управління ризиками при переході з однієї фази проектного циклу на іншу істотно змінюються. Це означає, що процес управління ризиками безперервний і є відповідальною діяльністю протягом проектного циклу загалом. У застосуванні інструментів управління ризиками спостерігається певна спадкоємність.

Інструменти управління проектними ризиками мають чітку «персональну» спрямованість, тому їх класифікують за видами бенефіціарів (вигодонабувачів) представлені на рис. 2.

Ефективний механізм нейтралізації проектних ризиків має обов'язково містити такі складові: дослідження можливостей попередження ризику; оцінювання методів і перспектив обмеження ризику; оптимізація прийнятих управлінських рішень; аналіз впливу диверсифікації на зниження рівня ризику; поділ ризику шляхом передачі його підрядникам і страхування.

Динамічність та прозорість економічного середовища, а також складні зв'язки між складовими ринкового механізму змушують керівни-



Рис. 2. Інструменти управління проектними ризиками за видами бенефіціарів

Джерело: розроблено автором за [1-5; 7; 12]

ків ухвалювати найкращі управлінські рішення щодо доцільності вкладання коштів у ситуації, коли майбутні результати не відомі. Такий стан зобов'язує підприємців визначити головні причини виникнення ризикових подій, завчасно передбачити їхні наслідки та напрями впливу, аби розробити й використати конкретні коригувальні заходи під час виконання інвестиційних проектів. У ринкових умовах ризик-менеджмент перетворюється на обов'язкову складову успішної проектної діяльності.

Висновки і пропозиції. Єдиного цілісного підходу до трактування сутності ризику як економічної категорії, на сьогоднішній день, все ще не сформовано. Під ризиком в проектному аналізі розуміють ймовірність визначеного рівня втрат фірмою частини своїх ресурсів або недоотримання доходів, або появу додаткових витрат при реалізації проекту. Метою аналізу ризику є надання потенційним партнерам або учасникам проекту потрібних даних для прийняття рішення щодо доцільності участі у проекті та заходів їх захисту від можливих фінансових втрат.

Управління ризиком передбачає ідентифікацію, аналіз, оцінку ризику та розробку заходів по його зниженню. До методів зниження ризиків слід віднести: розподіл ризику між учасниками проекту (передача частини ризику співвиконавцям); резервування коштів на покриття непередбачених витрат; зниження ризиків у плані фінансування; страхування.

Для оцінки ефективності заходів по зниженню ризиків можна користуватися такою схемою. Спочатку треба визначити ризик, що має найбільш важливий вплив на проект і визначити перевитрату коштів з урахуванням ймовірності настання несприятливих подій. Потім визначаються перелік можливих заходів, направлених на зменшення ймовірності та небезпеки ризикової події, та додаткові витрати на реалізацію запропонованих заходів. На заключному етапі необхідні витрати на реалізацію запропонованих заходів порівнюються з можливою перевитратою коштів внаслідок настання ризикової події та приймається рішення про здійснення проти ризикових заходів або відмову від них.

Література:

1. Ілляшенко С.М. Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства на засадах маркетингу інновацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 12. С. 111–119.
2. Матвійчук А.В. Аналіз і управління економічним ризиком: навчальний посібник. Київ : ЦНЛ, 2015. 224 с.
3. Левченко М. О. Генезис та класифікація ризиків у діяльності промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. Т. 2. С. 174–178.

4. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 472 с.
5. Пересада А.А. Інвестиційний процес в Україні: навчальний посібник. Київ : Лібра, 2012. 432 с.
6. Башинська І.О., Новак Н.Г. Ефективне управління проектами підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 6. С. 113–117.
7. Вітлінський В.В., Великоіваненко П.І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. Київ : КНЕУ, 2014. 480 с.
8. Гребенкин А.В., Шкурко В.Є. Оцінка ризиків інноваційних проектів. *Економіка та держава*. 2008. № 7 (117). С. 119–121.
9. Курочка К.М., Золотарьов С.К. Основи управління проектами на торговельному підприємстві. *Молодий вчений*. 2016. № 12 (39). С. 776.
10. Сараєва І.М. Системне моделювання процесу ідентифікації підприємницьких ризиків: монографія. ІПРЕД НАНУ. Одеса : Фенікс, 2017. 188 с.
11. Шинкаренко О.М. Методи кількісного аналізу економічних ризиків. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 15. С. 9–14.
12. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ІП Чабаненко Ю.А. 2019. 278 с.
13. Колпаченко Н.М., Майборода М.М., Полякова О.М. Комплексний підхід до управління ризиками в проектному менеджменті: від ідентифікації до реагування. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-115>
14. Евтушенко Н.О., Захаржевська А.А. Особливості формування механізму розвитку управління ризиками в підприємствах. *Економічний простір*. 2022. № 182. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-8>
15. Гавриш О.А., Кузнєцова К. О., Мельникова В.А. Ризик-менеджмент будівельних підприємств проєктоорієнтованого типу: монографія. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 211 с.
16. Жигалкевич Ж.М., Чухліб В.Є. Управління проектами та їх ризиками: підходи та методи. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 6 (17). С. 126–130. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-24>

References:

1. Illiashenko S.M. (2014) Stratehichne upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu pidpriemstva na zasakh marketynhu innovatsii. [Strategic management of innovative activities of an enterprise based on the principles of innovation marketing]. *Aktualni problemy ekonomiky*. № 12. P. 111–119. (in Ukrainian)
2. Matviichuk A.V. (2015). Analiz i upravlinnia ekonomichnym ryzykom. [Economic risk analysis and management]. textbook. Kyiv: TsNL. 224 p. (in Ukrainian).
3. Levchenko M.O. (2019). Henezys ta klasyfikatsiia ryzykiv u diialnosti promyslovykh pidpriemstv. [Genesis and classification of risks in the activities of industrial enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. №. 5. T. 2. P. 174–178. (in Ukrainian)
4. Maiorova T.V. (2009). Investytsiina diialnist. [Investment activity]. textbook. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. 472 p. (in Ukrainian)
5. Peresada A.A. (2012). Investytsiinyi protses v Ukraini. [Investment process in Ukraine]: textbook. Kyiv: Libra. 432 p. (in Ukrainian)
6. Bashynska I.O., Novak N.H. (2017) .Efektyvne upravlinnia proektamy pidpriemstva [Effective project management of the enterprise]. *Infrastruktura rynku*. № 6. P. 113–117. (in Ukrainian)

7. Vitlinskyi V. V., Velykoivanenko P. I. (2014). *Ryzykolohiia v ekonomitsi ta pidpriemnytsvtvi* [Risk science in economics and entrepreneurship]: monohrafiia. Kyiv: KNEU. 480 p. (in Ukrainian)
8. Hrebenkyn A.V., Shkurko V.Ie. (2008). Otsinka ryzykiv innovatsiinykh proektiv. [Risk assessment of innovation projects]. *Ekonomika ta derzhava*. № 7 (117). P. 119–121. (in Ukrainian)
9. Kurochka K.M., Zolotarov S.K. (2016). Osnovy upravlinnia proektamy na torhovelnomu pidpriemstvi. [Fundamentals of project management in a commercial enterprise]. *Molodyi vchenyi*. № 12 (39). P. 776. (in Ukrainian)
10. Saraieva I.M. (2017). Systemne modeliuvannia protsesu identyfikatsii pidpriemnytskykh ryzykiv. [System modeling of the process of identifying business risks]: monohrafiia. IPREED NANU. Odesa: Feniks. 188 p. (in Ukrainian)
11. Shynkarenko O.M. (2018). Metody kilkisnoho analizu ekonomichnykh ryzykiv. [Methods of quantitative analysis of economic risks]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 15. P. 9–14. (in Ukrainian)
12. Danchenko O. B., Zanora V. O. (2019). Proektnyi menedzhment: upravlinnia ryzykamy ta zminyamy v protsesakh pryiniattia upravlinnytskykh rishen. [Project management: managing risks and changes in management decision-making processes]: monohrafiia. Cherkasy: PP Chabanenko Yu.A. 278 p. (in Ukrainian)
13. Kolpachenko N. M., Maiboroda M. M., Poliakova O.M. (2024). Kompleksnyi pidkhid do upravlinnia ryzykamy v proektnomu menedzhmenti: vid identyfikatsii do reahuvannia. [A comprehensive approach to risk management in project management: from identification to response]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 70 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-115> (in Ukrainian)
14. Evtushenko N.O., Zakharzhevska A.A. (2022). Osoblyvosti formuvannia mekhanizmu rozvytku upravlinnia ryzykamy v pidpriemstvakh. [Features of the formation of a mechanism for developing risk management in enterprises]. *Ekonomichnyi prostir*. № 182. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-8> (in Ukrainian)
15. Havrysh O.A., Kuznietsova K. O., Melnykova V.A. (2023). Ryzyk-menedzhment budivelnnykh pidpriemstv proektooriientovanoho typu. [Risk management of project-oriented construction enterprises]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho. 211 p. (in Ukrainian)
16. Zhyhalkevych Zh.M., Chukhlib V.Ye. (2019). Upravlinnia proektamy ta yikh ryzykamy: pidkhody ta metody [Project management and their risks: approaches and methods]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*. No 6 (17), pp. 126–130. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-24>. (in Ukrainian)

Summary. Each project is implemented in the future, which is certainly accompanied by some elements of uncertainty of events related to the project. When analyzing a project, one should distinguish between risk and uncertainty. Risk is present when the probability can be determined based on the previous period, and uncertainty – when the possibility of consequences is determined subjectively, since data is missing. A single holistic approach to interpreting the essence of risk as an economic category has not yet been formed. Risk in project analysis is understood as the probability of a certain level of loss by a company of part of its resources or lack of income, or the emergence of additional costs during the implementation of the project. The purpose of risk analysis is to provide potential partners or project participants with the necessary data to make a decision on the feasibility of participating in the project and measures to protect them from possible financial losses. There are qualitative (determination of risk indicators, stages of work at which it occurs, its potential zones and identification of risk) and quantitative (provides for a numerical determination of the size of individual risks, as well as individual projects as a whole) types of risk analysis. The most well-known methods of risk analysis are the sensitivity method, the scenario method, and the Monte Carlo method. The essence of sensitivity analysis is to measure the sensitivity of the main resulting indicators of the project (NPV or IRR) to changes in a particular variable. When analyzing scenarios, the expert combines all the possibilities for uncertain variables into a larger number of scenarios, each of which involves only one combination of evaluating a separate variable. The Monte Carlo method can be considered as a kind of simulation of the future in laboratory conditions. Since the corresponding program selects the values of the input variables from random probability distributions, each result obtained reflects the possible state of affairs for the project in the future. Risk management involves identifying, analyzing, assessing risk and developing measures to reduce it. Risk reduction methods include: risk distribution between project participants (transferring part of the risk to co-executors); reserving funds to cover unforeseen costs; reducing risks in terms of financing; insurance.

Keywords: project risks, project analysis, optimization methods, management tools, innovative activity.

Дата надходження статті: 10.03.2026

Дата прийняття статті: 02.04.2026

Дата публікації статті: 08.05.2026