

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

**ОМЕЛЬЧЕНКО В.Я., ТАРАСЕНКО Д.Л.,
МАЦУКА В.М., ГОРБАШЕВСЬКА М.О.,
ТКАЧЕНКО О.Г., КОВЕРЗА В.С.**

**НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК
«УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ»**

КИЇВ

2025

УДК 005.8

JEL M11, O22, D24

Автори: *Омельченко В.Я, д.е.н., професор (3), Тарасенко Д.Л. д.е.н., професор (10), Мацука В.М., к.е.н., доцент (1,2), Горбашевська М.О., к.е.н., доцент (7,8), Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент (6,9), Коверза В.С. к.е.н., доцент (4,5)*

Рецензенти:

Міценко Іван Михайлович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин Центральноукраїнського національного технічного університету

Дороніна Ольга Анатоліївна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя СТУСА

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Маріупольського державного університету
Міністерства освіти і науки України (протокол № 11 від 25.06.2025).*

Омельченко В.Я., Тарасенко Д.Л., Мацука В.М., Горбашевська М.О., Ткаченко О.Г., Коверза В.С. Управління проєктами: навчальний посібник (для здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей). Київ: МДУ, 2025. 301 с.

Навчальний посібник присвячений теорії та практиці управління проєктами в сучасних умовах. Розглядаються базові поняття, методології та інструменти проєктного менеджменту, включаючи підходи PMBOK, PRINCE2, Agile, Waterfall. Окрему увагу приділено плануванню, обґрунтуванню та ініціалізації проєктів, ресурсному забезпеченню, управлінню ризиками, контролю виконання, управлінню якістю та персоналом. Посібник містить прикладні методики, зокрема структуризацію проєкту, сітьове і календарне планування, розробку бюджетів, формування команди та аналіз ефективності. Видання орієнтоване на здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей, викладачів, слухачів програм підвищення кваліфікації, а також практиків проєктного менеджменту.

© Омельченко В.Я.
© Тарасенко Д.Л.
© Мацука В.М.
© Горбашевська М.О.
© Ткаченко О.Г.
© Коверза В.С.
© Київ, МДУ

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	5
РОЗДІЛ 1. БАЗИС ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	7
1.1. Проєкт та специфіка проєктної діяльності	7
1.2. Система управління проєктами	11
1.3. Фази життєвого циклу проєкту	23
1.4. Структура, оточення та учасники проєкту	26
Контрольні питання.....	30
РОЗДІЛ 2. МЕНЕДЖМЕНТ ІДЕЙ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ..	32
2.1. Розробка концепції проєкту	32
2.2. Сутність та структура проєктного аналізу	37
2.3. Критерії оцінки проєктної ефективності	45
Контрольні питання.....	51
РОЗДІЛ 3. ПЛАНУВАННЯ ПРОЄКТУ.....	53
3.1. Вибір і завдання проєктних фірм.....	53
3.2. Планування реалізації проєкту	56
3.3. Структуризація проєкту	62
Контрольні питання.....	69
РОЗДІЛ 4. ЧАСОВІ КОНТУРИ ВИКОНАННЯ ПРОЄКТУ	70
4.1. Розроблення календарного плану проєкту	70
4.2. Сіткове моделювання процесу реалізації проєкту	78
4.3. Оптимізація часових параметрів проєкту	89
Контрольні питання.....	96
РОЗДІЛ 5. ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЄКТУ.....	97
5.1. Особливості планування людських ресурсів проєкту.....	97
5.2. Матеріально-технічна підготовка проєкту.....	108
5.3. Фінансове планування за проєктом.....	114
5.4. Порядок планування витрат за проєктом.....	118
5.5. Розробка бюджету проєкту.....	122
Контрольні питання.....	128
РОЗДІЛ 6. КОНТРОЛЮВАННЯ ВИКОНАННЯ ПРОЄКТУ	129
6.1. Роль контролю як функції управління проєктом	129
6.2. Цикл контролю проєкту.....	134
6.3. Види і ефективність контролю виконання проєкту.....	141
6.4. Методи і інструменти контролю виконання проєкту	147
Контрольні питання.....	152
РОЗДІЛ 7. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРОЄКТІВ.....	154
7.1. Поняття та класифікація проєктних ризиків.....	154
7.2. Методи аналізу ризиків проєкту.....	164
7.3. Можливості зниження та протидії ризикам.....	168
7.4. Управління проєктними ризиками.....	176
Контрольні питання.....	182

РОЗДІЛ 8. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЯКОСТІ ПРОЄКТУ.....	184
8.1. Маркетингова стратегія в управлінні проєктами.....	184
8.2. Концепція управління якістю проєктів.....	188
8.3. Норми і стандарти якості.....	192
8.4. Еволюція підходів до якості у маркетингу та управлінні проєктами..	194
8.5. Управління забезпеченням якості проєкту.....	197
8.6. Контролювання якості проєкту.....	202
Контрольні питання.....	205
РОЗДІЛ 9. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПРОЄКТАХ.....	207
9.1. Особливості управління персоналом у проєктах.....	207
9.2. Формування команди проєкту і стадії її розвитку.....	212
9.3. Організаційна культура проєкту.....	219
9.4. Управління конфліктами в проєкті.....	224
Контрольні питання.....	229
РОЗДІЛ 10. ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КРЕАТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	230
10.1. Поняття та особливості креативних управлінських рішень.....	230
10.2. Умови розробки і прийняття управлінських рішень, які ґрунтуються на досвіді та судженнях.....	235
10.3. Інтуїтивні управлінські рішення.....	241
10.4. Методи пошуку та прийняття інтуїтивних управлінських рішень..	244
10.5. Зовнішні бар'єри прояву креативності.....	249
Контрольні питання.....	254
РОЗРАХУНКОВІ ЗАВДАННЯ.....	256
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ.....	260
ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК.....	281
ЛІТЕРАТУРА.....	291

РОЗДІЛ 7. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРОЄКТІВ

7.1. Поняття та класифікація проєктних ризиків

7.2. Методи аналізу ризиків проєкту

7.3. Можливості зниження та протидії ризикам

7.4. Управління проєктними ризиками

7.1. Поняття та класифікація проєктних ризиків

Процес прийняття управлінських рішень у межах реалізації проєктів зазвичай відбувається в умовах ризику та невизначеності. Такі умови спричиняються низкою факторів, серед яких:

- неповнота та неточність інформації, що стосується як характеристик самого продукту або послуги проєкту, так і внутрішнього та зовнішнього середовища його реалізації, а також складність у визначенні та точній оцінці всіх параметрів проєкту;
- наявність випадкових та непередбачуваних чинників, які ускладнюють або унеможливають точне прогнозування впливу різних обставин на хід та результати проєкту;
- вплив суб'єктивних аспектів, пов'язаних із розбіжністю інтересів між учасниками проєкту або зі специфікою діяльності структур і організацій, залучених до його виконання, що може спричинити конфлікти, непорозуміння або уповільнення процесів прийняття рішень;
- динамічність зовнішнього середовища, зокрема політичних, економічних або соціальних змін, які можуть оперативним чином вплинути на хід реалізації проєкту;
- обмеженість ресурсів, що змушує керівників обирати між різними альтернативами в умовах неповної впевненості у наслідках.

Управлінські рішення в проєктній діяльності повинні враховувати багатоаспектну природу ризиків і вимагати гнучкого підходу, здатного адаптуватися до змін та непередбачених ситуацій.

У сучасній ринковій економіці ризик виступає постійним супутником господарської діяльності. В умовах невизначеності уникнути ризиків повністю неможливо. Проте це не означає, що слід обирати лише ті варіанти рішень, результати яких наперед відомі, адже такі рішення зазвичай виявляються малоефективними.

Натомість важливо вміти своєчасно виявляти потенційні ризики, оцінювати їхній масштаб, розробляти превентивні заходи щодо їх мінімізації та контролювати, аби вони не виходили за межі допустимого. Процеси планування та реалізації проєктів завжди супроводжуються невизначеністю, яка зумовлена змінами як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі.

Під невизначеністю слід розуміти брак повної, достовірної та актуальної інформації про умови, в яких здійснюється проєкт, що ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Ризик – це невизначеність, що стосується ймовірності виникнення під час реалізації проєкту несприятливих обставин, ситуацій або наслідків. Він є складною економічною та управлінською категорією, визначення якої

супроводжується рядом суперечностей.

Управління ризиками – це процес реагування на події та зміни, пов’язані з ризиками під час реалізації проєкту.

Моніторинг ризиків є невід’ємною складовою системи управління проєктом та передбачає систематичне спостереження, контроль і аналіз ризиків протягом усього життєвого циклу проєкту. Якісне проведення моніторингу забезпечує ефективне інформаційне супроводження управлінських рішень, спрямованих на упередження настання ризикових подій. Однією з основних характеристик ризику є наявність потенційної загрози або небезпеки виникнення несприятливих подій, змін у зовнішньому середовищі або інших факторів, що можуть спричинити втрати ресурсів, матеріальні збитки чи інші негативні наслідки, уникнення яких вимагає застосування відповідних запобіжних заходів.

Для визначення проєктного ризику потрібно приділити увагу всім видам ризику. Вся різноманітність ризиків взаємозв’язана. У ієрархічній структурній системі ризиків початковим можна визнати інвестиційний ризик, бо якщо немає вкладень, то немає ризику їх втрати [68, с.94].

Інвестиційний ризик є системним явищем, що супроводжує реалізацію проєктів у підприємницькому середовищі, проте за певних умов може виникати і в побутовій сфері, зокрема у випадках довгострокових вкладень населення у житло, страхові програми чи фінансові інструменти. У контексті інвестиційної діяльності ризику умовно поділяються на три основні групи (табл. 7.1.):

1. Фінансові ризики – це комплекс взаємопов’язаних загроз, що включають можливість невиконання фінансових зобов’язань контрагентом, а також імовірність змін у кон’юктурі фінансових ринків. Фінансові ризики – охоплюють усі ризики, пов’язані з грошовими потоками та фінансовою стабільністю проєкту:

- ризик недоотримання або втрати інвестиційного капіталу;
- валютні ризики, пов’язані з коливанням обмінних курсів;
- ризик інфляції, що знижує реальну вартість інвестицій;
- кредитні ризики – можливість невиконання зобов’язань фінансовими установами або контрагентами;
- податкові ризики – зміни в оподаткуванні, що можуть вплинути на дохідність проєкту.

2. Будівельні ризики – виникають на етапах підготовки та реалізації будівельної частини проєкту:

- ризик затримки строків виконання будівельно-монтажних робіт;
- ризик перевищення бюджету через зміну вартості матеріалів або робіт;
- порушення контрактних умов з підрядниками;
- технічні помилки в проєктуванні чи будівництві;
- ризики, пов’язані з отриманням дозвільної документації чи змінами в регулюванні будівельної діяльності.

3. Експлуатаційні ризики – стосуються етапу функціонування інвестованого об’єкта після завершення будівництва:

- ризик технічних збоїв, поломок або невідповідності функціональних

характеристик проекту заявленим параметрам;

- ризик неефективного управління об'єктом (низька операційна ефективність, помилки менеджменту);
- ринкові ризики – зниження попиту на продукцію або послуги об'єкта, конкуренція, зміни у споживчих вподобаннях;
- ризики змін у нормативно-правовому середовищі, що ускладнюють експлуатацію або знижують прибутковість.

Таблиця 7.1.

Класифікація інвестиційних ризиків

Група ризику	Тип ризику	Характеристика
Фінансові	Ризик втрати інвестиційного капіталу	Можливість часткової або повної втрати вкладених коштів.
	Валютний ризик	Коливання валютного курсу, що впливають на дохідність у національній валюті.
	Інфляційний ризик	Знецінення грошових потоків через інфляцію.
	Кредитний ризик	Невиконання фінансових зобов'язань банками, контрагентами тощо
	Податковий ризик	Зміни у податковому законодавстві, що впливають на фінансову модель проекту.
Будівельні	Ризик затримки строків	Порушення графіку виконання будівельних робіт.
	Ризик перевищення бюджету	Зростання вартості матеріалів або послуг понад запланований бюджет.
	Контрактні ризики	Порушення умов договорів з підрядниками, субпідрядниками чи постачальниками.
	Технічні ризики.	Помилки у проектуванні, неякісне будівництво, невідповідність технічним стандартам.
	Регуляторні ризики	Труднощі з отриманням дозволів або зміни у будівельному законодавстві.
Експлуатаційні	Технічні збої	Поломки обладнання, невідповідність об'єкта експлуатаційним вимогам.
	Управлінські ризики	Неефективне управління, помилки в операційній діяльності
	Ринкові ризики	Зниження попиту, конкуренція, зміна споживчих уподобань.
	Нормативно-правові зміни	Зміни у законодавстві, що ускладнюють або обмежують функціонування проекту.

Дані створено автором самостійно.

Якщо розглядати більш детально то до цієї класифікації можна додати ще декілька різновидів ризику як фінансових так і експлуатаційних. Підприємницький ризик виникає через імовірнісний характер більшості виробничих процесів і збуту продукції, вплив конкуренції, інфляційних процесів, фізичних загроз (наприклад, втрата майна внаслідок стихійних лих), а також через невизначеність, зумовлену неповною або неточною інформацією, що міститься в інвестиційних проєктах. Така невизначеність, зокрема, може бути пов'язана зі змінами у законодавстві – посиленням екологічних норм, зміною податкових умов, правил реінвестування прибутків, коливанням процентних ставок або запровадженням нових обмежень і ліцензій.

До того ж, у сучасних реаліях рівень підприємницького ризику суттєво зростає під впливом таких факторів, як глобальні фінансові кризи, політична нестабільність, порушення умов контрактів, інфляція тощо.

У кожній галузі існують свої особливості, що мають найбільший вплив на ризики: у сільському господарстві – це погодні умови, у сфері торгівлі – аналіз ринкової кон'юнктури, а в атомній енергетиці – складність і специфіка виробничих процесів.

Кредитні ризики є одними з ключових у структурі фінансових ризиків. Кредитний ризик, тобто ризик неповернення позики, виникає внаслідок таких факторів:

- нездатність позичальника забезпечити в майбутньому достатній грошовий потік;
- невизначеність щодо можливості реалізації заставного майна за необхідною вартістю у разі потреби;
- погіршення ділової репутації позичальника через несподівані негативні зміни в бізнес-середовищі.

Банки мають приділяти підвищену увагу оцінці кредитних ризиків, оскільки вони оперують не власними коштами, а фінансами вкладників.

До складу кредитних ризиків можна включити такі складові, як процентний ризик, ризик ліквідності, а також у вузькому розумінні – фінансовий ризик.

Процентний ризик виникає через невизначеність щодо майбутньої динаміки та рівня процентних ставок на фінансовому ринку. Для банку цей ризик означає можливість ситуації, коли середня процентна ставка за залученими коштами (наприклад, депозитами) перевищує середню ставку за наданими кредитами. Така диспропорція може призвести до зниження прибутковості або навіть до фінансових втрат.

Крім того, процентний ризик охоплює й потенційні збитки, пов'язані зі змінами ринкової вартості активів та зобов'язань банку внаслідок коливань ставок, що впливає на загальну стабільність і ефективність фінансової установи.

Ризик ліквідності пов'язаний із невизначеністю щодо можливості швидко реалізувати певний актив у майбутньому за очікуваною ціною. Він відображає ймовірність того, що у разі нагальної потреби в грошових коштах активи не зможуть бути перетворені на готівку без істотних втрат.

Фінансовий ризик у вузькому розумінні трактується як ризик, пов'язаний

із фінансовим левериджем. Чим вищий рівень фінансового левериджу в компанії (тобто частка позикових коштів у структурі капіталу), тим більша невизначеність щодо здатності забезпечити ці зобов'язання власним капіталом, що підвищує загальну фінансову вразливість підприємства.

Ризик держави виникає внаслідок невизначеності щодо майбутніх політичних або економічних змін, які можуть вплинути на здатність держави, корпорацій, підприємств чи інших позичальників виконувати зобов'язання за зовнішнім боргом. До основних складових цього ризику належать:

- політичний ризик – пов'язаний із можливими змінами інвестиційного клімату в країні-отримувачі кредитів або інвестицій, що створює невизначеність для іноземних інвесторів;
- економічний ризик – відображає ризик втрати платоспроможності з боку держави, компаній чи підприємств через несприятливі економічні умови;
- експортний ризик – стосується ймовірності припинення обслуговування зовнішнього боргу через низьку ліквідність експортних товарів або іноземних інвестицій, що ускладнює надходження валютних коштів.

Портфельний ризик – це ризик того, що в майбутньому інвестиційний проєкт не відповідатиме структурі чи цілям кредитного портфеля, портфеля цінних паперів або портфеля реальних інвестицій. Такий ризик виникає через можливість суттєвого погіршення загальних характеристик портфеля, зокрема: рівня прибутковості, темпів зростання капіталу та впливу ризику ліквідності.

У проєктному менеджменті ризик трактується як ймовірність виникнення певного рівня втрат, що може проявлятися у вигляді часткової втрати ресурсів компанії, недоотримання очікуваних доходів або виникнення додаткових витрат у процесі реалізації проєкту.

Найдієвішими інструментами для аналізу умов невизначеності є аналіз чутливості та оцінка рівня ризику, які дозволяють визначити, наскільки зміна окремих параметрів впливає на кінцевий результат проєкту.

Якщо можливий результат реалізації проєкту може суттєво варіюватися в певних межах, то такі дії класифікуються як ризиковані. Чим вищий ступінь невизначеності або непередбачуваності подій чи рішень, тим більший загальний рівень ризику, що вимагає активного управління і планування сценаріїв реагування.

Ризики, пов'язані з підготовкою та реалізацією проєкту, поділяються на два типи: систематичні та несистематичні. Систематичні ризики виникають через зовнішні фактори, які не залежать від самого проєкту, тоді як несистематичні ризики пов'язані безпосередньо з внутрішніми аспектами реалізації проєкту (рис.7.1).

За тривалістю дії ризики поділяють на:

1. Короткострокові ризики – охоплюють відносно короткий часовий період (до одного року) і пов'язані з оперативними фінансовими рішеннями, наприклад, розміщенням тимчасово вільних коштів, короткостроковими кредитами або коливаннями валютного курсу. Ці ризики безпосередньо впливають на поточну ліквідність підприємства та можуть призвести до нестачі оборотних коштів.

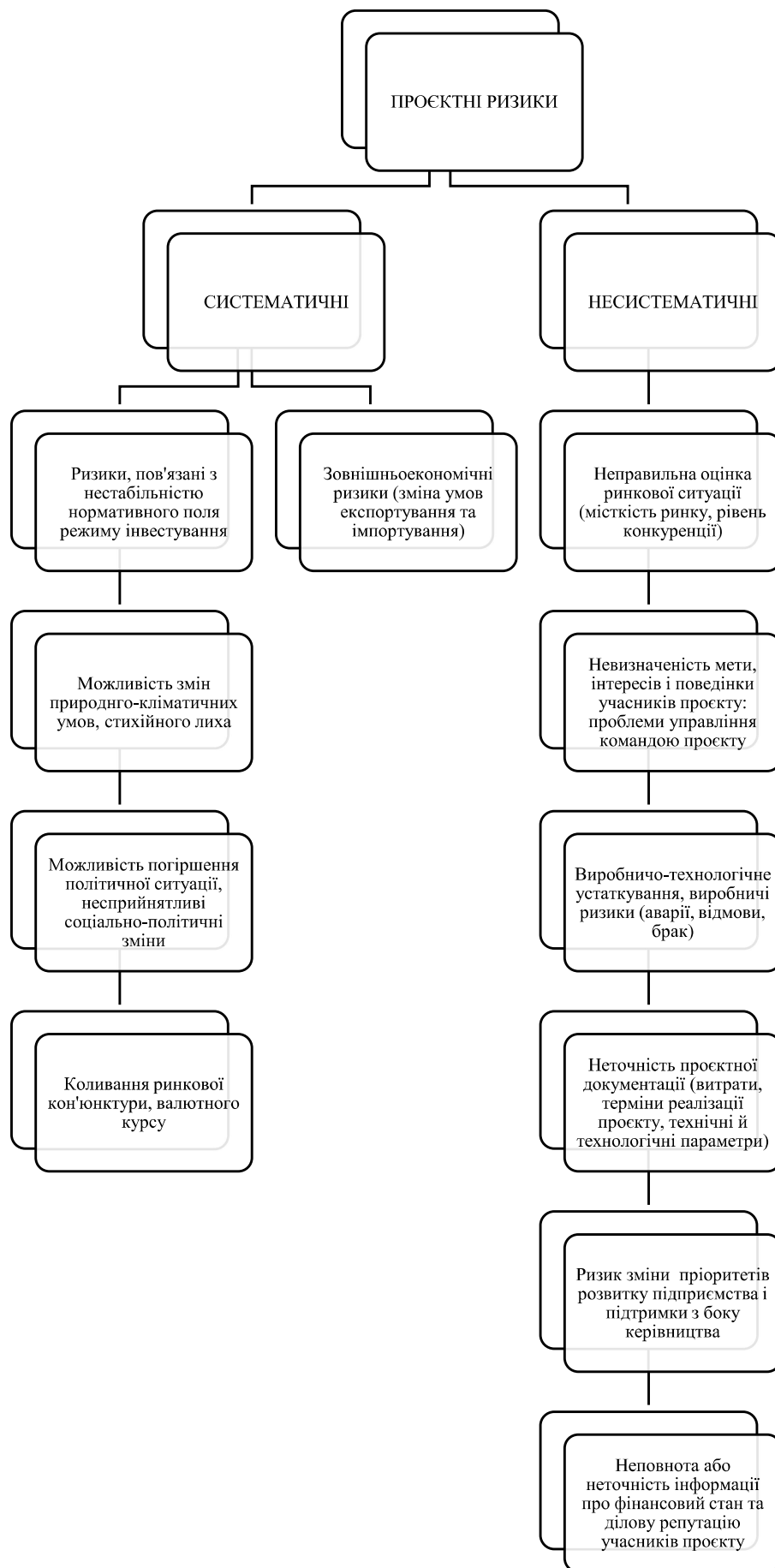


Рис. 7.1. Характеристика проектних ризиків
Джерело: створено автором самостійно

2. Довгострокові ризики – охоплюють триваліший період і виникають на етапі стратегічного планування, зокрема при виборі напрямів інвестування, створенні нових виробничих потужностей або виході на нові ринки. Такі ризики мають відстрочений ефект, але можуть істотно вплинути на прибутковість та конкурентоспроможність підприємства в майбутньому.

За мірою впливу на фінансовий стан підприємства ризики поділяють на:

1. Допустимі ризики – ризики, рівень яких не перевищує звичних меж підприємницької діяльності. Вони можуть спричинити певне зменшення прибутку, однак не становлять загрози для загальної стабільності фірми. Зазвичай їх можна передбачити та компенсувати за рахунок резервів або адаптивних заходів.

2. Критичні ризики – такі, що здатні спричинити істотні фінансові втрати, зокрема втрату очікуваної виручки або частини інвестованого капіталу. У разі реалізації критичного ризику підприємство може зазнати серйозних труднощів з виконанням фінансових зобов'язань, що потребуватиме негайного реагування.

3. Катастрофічні ризики – найнебезпечніші, адже загрожують повною втратою капіталу, фінансовою дестабілізацією і навіть банкрутством підприємства. Їх наслідки є масштабними, а запобігти їм або повністю компенсувати втрати часто неможливо. Управління такими ризиками потребує спеціальних механізмів страхування та антикризового планування.

За можливістю усунення ризику поділяються на:

- Недиверсифіковані ризики (або систематичні) – це такі ризики, уникнути яких практично неможливо, оскільки вони зумовлені глобальними або зовнішніми факторами. До них належать економічна нестабільність, інфляція, коливання валютних курсів, політичні зміни тощо. Вони впливають на весь ринок одночасно і не залежать від дій конкретного підприємства.
- Диверсифіковані ризики (або несистематичні) – це ризики, які можна зменшити або нейтралізувати шляхом внутрішнього управління, зокрема через диверсифікацію діяльності, використання страхування, побудову ефективної системи управління ризиками. До таких ризиків належать, наприклад, втрати через неефективне управління, недоліки в логістиці, перебої у постачанні тощо.

За ступенем впливу на зміну реальних активів підприємства виділяють:

- Динамічні ризики – це ризики, що виникають унаслідок змін економічного середовища, ринку або політики компанії. Вони пов'язані з можливими коливаннями вартості основного капіталу або інших активів. Такі ризики можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки. Наприклад, інвестиції в інноваційні технології можуть як принести прибуток, так і спричинити втрати у разі невдачі.
- Статичні ризики – це ризики, що стосуються втрат унаслідок конкретних подій або дій, які зазвичай мають негативні наслідки. Здебільшого це пов'язано із завданням шкоди майну, порушенням технологій, некомпетентністю управлінського персоналу чи технічними збоями. Такі ризики не несуть потенційної вигоди, а лише загрожують втратою частини або всіх реальних активів.

З огляду на ймовірність виникнення небажаних подій, слід організовувати діяльність таким чином, щоб мінімізувати ризики та потенційні втрати, які можуть виникнути в майбутньому.

Також важливо здійснити «аналіз чутливості проекту», який дає змогу оцінити стійкість фінансових результатів до змін зовнішніх умов. Цей аналіз передбачає, що крім розрахунків за базовим сценарієм, проводяться оцінки для альтернативних варіантів розвитку подій, зокрема:

- Песимістичний сценарій – враховує найбільш несприятливі зовнішні умови, які можуть серйозно ускладнити реалізацію проекту (наприклад, різке зростання цін на ресурси, затримки поставок, зниження попиту);
- Оптимістичний сценарій – передбачає максимально сприятливі зовнішні умови, що можуть прискорити чи здешевити реалізацію проекту (наприклад, зниження витрат, сприятлива ринкова кон'юнктура, ефективна підтримка з боку держави чи інвесторів).

Такий підхід дає змогу не лише краще передбачити можливі ризики, а й підготувати адаптивні стратегії для різних варіантів розвитку подій.

У разі реалізації найгіршого сценарію проекту необхідно передбачити такий рівень прибутковості, який дозволить забезпечити виконання фінансових зобов'язань перед кредиторами.

З погляду причин виникнення, проєктні ризики зумовлені низкою факторів, серед яких:

- формулюванням хибної або нечіткої цілі, а також загальною невизначеністю ситуації;
- ймовірністю відхилення фактичного ходу реалізації проєкту від запланованих цілей через внутрішні чи зовнішні чинники;
- ризиком отримання помилкового або неочікуваного результату;
- виникненням негативних наслідків під час реалізації проєкту;
- очікуваннями невдач чи побоюваннями щодо безпеки;
- обмеженістю доступних ресурсів (фінансових, людських, матеріальних тощо);
- конфліктом інтересів між розробниками проєкту та його виконавцями;
- нестачею необхідної кваліфікації персоналу та наявністю суб'єктивного підходу до прийняття рішень;
- опором або небажанням співпраці з боку партнерів;
- необхідністю вибору між кількома варіантами в умовах невизначеності;
- дією форс-мажорних обставин (природного, політичного, економічного, технологічного чи ринкового характеру);
- порушенням договірної дисципліни, зокрема затримками поставок або скасуванням контрактів;
- недотриманням зобов'язань, як-от прострочення платежів, податків, відсотків;
- низькою якістю продукції, виконаних робіт або наданих послуг.

Причини виникнення, прояви та наслідки різних функціональних ризиків проєктів представлені в таблиці 7.2.

Таблиця 7.2.

**Причини виникнення, прояви та наслідки різних функціональних ризиків
проектів**

Причини виникнення	Прояви	Наслідки
1	2	3
Технічні ризики		
Помилки в процесі проектування; недоліки в технологічному процесі; невірний вибір обладнання; неправильне визначення потужностей виробництва. Проблеми в управлінні; брак кваліфікованих працівників; відсутність досвіду роботи з імпортом обладнання у місцевого персоналу.	- Невідповідність досягненням проектної потужності - Виготовлення продукції нижчого рівня якості	1. Інноваційність проекту 2. Відсутність проектної організації необхідного рівня 3. Недостатність маркетингових досліджень 4. Необхідність залучення іноземних менеджерів
Невиконання умов договорів на постачання сировини, матеріалів та комплектуючих. Невиконання строків виконання робіт субпідрядниками.	- Подовження термінів будівництва - Досягнення повної потужності через тривалий період	1. Невизначеність термінів та обсягів у контрактах 2. Контракти без передбачених штрафних санкцій 3. Вибір постачальників з нестабільних регіонів або з ненадійною репутацією 4. Відсутність у контракті механізму запуску проекту
Невиконання строків будівництва. Зростання цін на сировину та електроенергію; підвищення вартості обладнання через валютні коливання; збільшення витрат на реалізацію проекту.	- Збільшення оціненої вартості проекту.	1. Наявність у контракті змінних цін та відсутність механізмів захисту від валютних коливань 2. Розрахунок заробітної плати в місцевій валюті
Політичні ризики		
Зміна торгово-політичного режиму, митної політики, податкової системи, а також системи валютного регулювання та регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Зміни в системах експортного фінансування в країнах-учасниках проекту.	- Неможливість реалізації продукції.	1. Обчислення собівартості продукції за заниженою ціною 2. Не враховані всі нові заходи захисту від ризиків, що застосовуються в інших країнах
Політична нестабільність у країні, ризик націоналізації та експропріації.	- Втрата проекту	1. Відсутність підтримки з боку силових органів та уряду 2. Немає підтримки з боку державних та місцевих органів влади
Зміни в законодавстві, зокрема в частині регулювання іноземних інвестицій. Проблеми з репатріацією прибутку.	- Зниження результативності, припинення реалізації проекту.	1. Старі технології 2. Недостатньо розроблена екологічна політика 3. Мінімальні вимоги до екологічної складової проекту 4. Неврегульовані питання утилізації відходів 5. Відсутність дозволу від наглядових органів

Продовження таблиці 7.2.

1	2	3
Маркетингові ризики		
Невірний вибір товару та його виробництво. Випуск товару низької якості або застарілої конструкції. Невірний вибір ринків збуту, неточний розрахунок місткості ринку. Невизначеність або відсутність збутової мережі на передбачених ринках. Невірна цінова політика, відсутність або недостатність рекламних заходів.	- Відсутність достатніх доходів для покриття кредитних зобов'язань. - Невиконання планів реалізації продукції проєкту в установлені терміни та в межах розрахованого цінового діапазону.	1. Відсутність маркетингових досліджень 2. Неясна орієнтація на потреби покупця 3. 3. Немає укладених закупівельних контрактів 4. Відсутність програми для збуту продукції 5. Відсутність рекламної стратегії 6. Товар не має сертифікації 7. Ігнорування особливостей торгової політики на конкретному ринку
Фінансові ризики		
Економічна нестабільність країн-учасниць проєкту. Коливання валютних курсів та державне регулювання облікової ставки банків.	- Підвищення процентної ставки - Збільшення вартості фінансування	1. Невідповідність між валютою доходів та валютою кредитного зобов'язання 2. Відсутність механізму валютної конверсії 3. Застосування плаваючої процентної ставки за кредитом 4. Відсутність чітко зафіксованої ціни на продукцію в контракті
Зростання операційних витрат компанії	- Підвищення вартості за міжнародним контрактом	Відсутність визначених фіксованих цін на товари та послуги в умовах контракту.
Економічна нестабільність, перенасичення ринку продукцією. Домінування ринку провідним виробником. Цінова конкуренція між компаніями.	- Завдання фінансових втрат інвесторам і іншим учасникам проєкту.	1. Брак маркетингових досліджень 2. Завищені цінові очікування, використані в розрахунках

Джерело: створено автором самостійно

Ці чинники суттєво впливають на ефективність реалізації проєкту, тому їх слід враховувати під час планування та управління ризиками.

Втрати, що виникають унаслідок реалізації ризику, можуть мати різний характер:

- матеріальні втрати – це додаткові витрати на сировину, матеріали, паливо, обладнання чи інше майно, що перевищують заплановані обсяги;
- фінансові втрати – охоплюють штрафні санкції, пені, неустойки, збитки від неповернення дебіторської заборгованості, скорочення обсягів реалізації продукції через зниження цін або втрату ринків збуту;
- трудові втрати – включають непередбачені простой, витрати на оплату вимушених перерв у роботі, зниження продуктивності праці;
- часові втрати – пов'язані із затримками в реалізації проєкту, затягуванням строків виконання завдань, що негативно впливає на

загальну ефективність.

Крім того, до втрат можна також віднести репутаційні ризики, коли внаслідок невдалих рішень або порушення зобов'язань компанія втрачає довіру клієнтів, партнерів чи інвесторів, що ускладнює подальший розвиток бізнесу.

Таким чином, ризик є постійним і невід'ємним супутником підприємницької діяльності, який вимагає ретельного аналізу, управління та врахування в процесі ухвалення рішень.

7.2. Методи аналізу ризиків проєкту

У процесі управління проєктами надзвичайно важливо своєчасно ідентифікувати ризики під час оцінки доцільності прийняття певних рішень. Основна мета аналізу ризиків полягає в тому, щоб надати потенційним партнерам повну й обґрунтовану інформацію для прийняття рішень щодо участі в проєкті, а також для розробки ефективних заходів, спрямованих на мінімізацію можливих фінансових втрат.

Організація процесу аналізу ризиків в рамках управління проєктом може здійснюватися за наступною структурованою послідовністю:

1. Формування компетентної експертної групи – підбір висококваліфікованих спеціалістів з необхідними знаннями та досвідом для виконання детального аналізу ризиків. Залучення експертів є критичним для забезпечення точності оцінок і прогнозів.

2. Підготовка специфічних запитів та проведення консультацій з експертами – розробка серії запитань, що охоплюють ключові аспекти ризиків проєкту, та організація зустрічей з експертами для отримання кваліфікованих відповідей, що сприятиме глибшому розумінню потенційних загроз.

3. Вибір методології аналізу ризиків – визначення найбільш підходящих технік та інструментів для систематизації і кількісної оцінки ризиків, з урахуванням специфіки проєкту та можливих джерел невизначеності.

4. Ідентифікація та пріоритизація факторів ризику – процес визначення всіх можливих джерел ризиків, які можуть вплинути на успішність проєкту, а також оцінка їх значущості для подальшого ефективного управління.

5. Розробка моделі впливу ризиків – побудова детальної моделі, що описує механізм прояву та розвитку ризиків, що дозволяє прогнозувати їх вплив на основні цілі проєкту.

6. Визначення взаємозв'язків між окремими ризиками та їх колективним ефектом – аналіз взаємодії між різними ризиками та оцінка їх комбінованого впливу на проєкт, що є важливим для отримання комплексної картини можливих загроз.

7. Розподіл ризиків серед учасників проєкту – виявлення відповідальності за конкретні ризики серед різних сторін проєкту, що дозволяє ефективно керувати ними та зменшувати можливі негативні наслідки.

8. Оцінка результатів аналізу ризиків та складання звіту – проведення комплексної оцінки всіх отриманих результатів та формування звіту, що включає висновки, рекомендації та стратегічні рішення для подальшого управління ризиками в процесі реалізації проєкту.

Аналіз ризиків класифікується на два основних типи: кількісний та якісний. Кількісний аналіз ризиків спрямований на визначення кількості та масштабів окремих ризиків, а також загального ризику проекту. Якісний аналіз, у свою чергу, фокусується на ідентифікації факторів, меж та типів ризиків. Для здійснення аналізу ризиків застосовуються різні методи, зокрема метод аналогії, метод експертних оцінок, розрахунково-аналітичний метод і статистичний метод.

Метод аналогій передбачає використання даних з інших проєктів, що вже були реалізовані. Цей метод часто застосовують страхові компанії, які регулярно публікують інформацію про ключові зони ризику та понесені витрати.

Експертний метод, або метод експертних оцінок, для підприємницьких проєктів полягає в аналізі думок досвідчених керівників та фахівців. У процесі застосування цього методу доцільно визначити показники максимально допустимих, критичних та катастрофічних втрат, враховуючи як їхній рівень, так і ймовірність виникнення.

Розрахунково-аналітичний метод ґрунтується на теоретичних моделях, хоча прикладні теорії ризику розроблені в основному для страхового та грального ризику.

Статистичний метод спочатку застосовувався в системі PERT (Program Evaluation and Review Technique) для оцінки очікуваної тривалості кожної окремої роботи та проєкту в цілому. Наразі найбільш популярним є метод статистичних випробувань, зокрема метод «Монте-Карло». Перевагою цього методу є можливість аналізу та оцінки різних варіантів реалізації проєкту.

При вивченні методики визначення ризику важливо зазначити, що першим етапом аналізу ризику проєкту є встановлення рівня невизначеності, що впливає на грошові потоки проєкту. Цей аналіз може проводитися різними способами, від неформальних оцінок до складних економічних та статистичних досліджень, що включають як самостійні розрахунки, так і використання великих комп'ютерних моделей.

Розглянемо наступні методики визначення ризику проєкту:

1. Аналіз чутливості реагування. Відомо, що більшість змінних, які впливають на грошові потоки проєкту, мають ймовірнісні розподіли і, отже, не можуть бути точно передбачені. Зміни в ключових вхідних змінних (наприклад, обсязі продажу) можуть значно змінити чисту теперішню вартість (NPV) проєкту. Метод NPV ґрунтується на дисконтуванні грошових потоків для оцінки вартості проєкту.

2. Аналіз сценаріїв. Цей метод аналізує чутливість NPV до змін у ключових змінних і визначає можливі інтервали значень цих змінних. Економіст вибирає три сценарії: «поганий» (наприклад, низька ціна продажу, низький обсяг продажу, високі змінні витрати), базовий і «добрий». Далі обчислюються значення NPV для кожного з цих сценаріїв і порівнюються з очікуваним NPV або з NPV базового випадку.

Коефіцієнт варіації NPV проєкту можна порівняти з коефіцієнтом варіації середнього проєкту компанії, щоб оцінити відносний рівень ризику. У середньому коефіцієнт варіації для проєктів корпорацій становить близько 1,0.

Таким чином, якщо коефіцієнт варіації для конкретного проєкту вищий за цей показник, це свідчить про більшу ризикованість проєкту в порівнянні з «середнім» проєктом компанії.

3. Ринковий ризик (або бета-ризик). Розглянемо за допомогою прикладу.

$$k_s = k_{rf} + (k_m - k_{rf}) \cdot \beta_i, \quad (7.1)$$

де k_{rf} – без ризикова ставка прибутку;

k_m – потрібна ставка прибутку;

β_i – бета-коефіцієнт по прибутку.

Отже, чим вищий бета-ризик, тим більш необхідною є норма прибутку для компенсації інвесторам за цей ризик.

4. Точка беззбитковості визначає обсяг продажу, при якому доходи від реалізації продукції рівні витратам на її виробництво. Цей показник можна обчислити як за допомогою графічного методу, так і за математичною формулою. Для розрахунку враховуються дві категорії витрат: умовно-постійні (Вп) та змінні (Вз). Відповідно, точка беззбитковості визначається за формулою:

$$O = \frac{Bn}{Ц - Bз}, \quad (7.2)$$

де O – точка беззбитковості;

Bn – постійні витрати (не змінюються при зміні обсягу виробництва) на всю програму проєкту;

$Ц$ – ціна одиниці продукції;

$Bз$ – витрати змінні (змінюються прямо пропорційно обсягу виробництва) на од., грн.

5. Дерево рішень. Для побудови «дерева рішень» аналітик визначає склад і тривалість етапів життєвого циклу проєкту, виокремлює ключові події, що можуть вплинути на подальший хід проєкту, а також оцінює ймовірний час їх настання. Далі аналітик розглядає всі можливі варіанти рішень, які можуть бути ухвалені після настання кожної з подій, і визначає ймовірність кожного з них.

Заключним етапом є визначення вартості кожного етапу проєкту (вартість робіт між ключовими подіями) у поточних цінах. На основі цих даних формується «дерево рішень», де вузли відображають ключові події, а стрілки, що їх з'єднують, – це перелік робіт, необхідних для реалізації проєкту.

Також наводиться інформація щодо часу, вартості робіт та ймовірності реалізації кожного з рішень. В результаті побудови дерева рішень визначаються ймовірності розвитку кожного сценарію, а також чистий приведений дохід для кожного сценарію та проєкту в цілому.

6. Метод «Монте-Карло». Цей метод ґрунтується на використанні імітаційних моделей, які дозволяють створювати різні сценарії, що відповідають заданим обмеженням конкретного проєкту.

На практиці цей метод може бути застосований тільки за допомогою комп'ютерних програм, що дозволяють описувати прогностичні моделі та розраховувати велику кількість можливих сценаріїв. Як прогностичні моделі використовуються математичні залежності, отримані під час розрахунку показників економічної ефективності, таких як чистий приведений дохід. Важливо точно ідентифікувати всі змінні, які можуть вплинути на кінцевий

результат, а також визначити ступінь їх взаємозв'язку.

Переваги та недоліки основних методів аналізу ризиків проєкту представлені в таблиці 7.3.

Таблиця 7.3.

Переваги та недоліки методів аналізу ризиків

Метод аналізу ризику	Опис	Переваги	Недоліки
Метод аналогій	Використання даних попередніх проєктів для оцінки ризиків поточного проєкту.	Легко застосовується, швидкий спосіб отримання оцінок.	Може бути неточним, якщо аналогії не є досконалими або умови змінюються.
Експертний метод	Збір думок і оцінок досвідчених керівників та спеціалістів для визначення ризиків.	Залучення досвіду та інтуїції експертів, особливо в умовах невизначеності.	Суб'єктивність оцінок, залежність від кваліфікації експертів.
Розрахунково-аналітичний метод	Використання математичних і теоретичних моделей для оцінки ризиків на основі визначених змінних і залежностей.	Об'єктивний підхід, можливість точного розрахунку на основі відомих даних.	Складність у розробці точних моделей, потреба в детальних даних.
Статистичний метод	Використання статистичних методів, таких як метод «Монте-Карло», для моделювання можливих сценаріїв розвитку проєкту і визначення ймовірностей кожного з них.	Можливість аналізу великої кількості варіантів сценаріїв, високий рівень точності.	Потребує потужних комп'ютерних ресурсів, складність в моделюванні складних сценаріїв.
Аналіз чутливості реагування	Оцінка того, як зміни в основних змінних (наприклад, обсяг продажу) впливають на чисту теперішню вартість (NPV) проєкту.	Дозволяє виявити найбільш критичні змінні та оцінити їх вплив на результат.	Залежить від точності передбачуваних змінних, може не враховувати комплексні фактори.
Аналіз сценаріїв	Оцінка впливу різних варіантів подій на проєкт, з урахуванням можливих «поганих», базових і «добрих» сценаріїв.	Дає чітке розуміння різних можливих результатів і їх ймовірностей.	Може бути занадто спрощеним, якщо сценарії не охоплюють всі можливі варіанти розвитку ситуації.
Дерево рішень	Використання графічного методу для оцінки ймовірностей і вартостей кожного можливого рішення в проєкті, визначення впливу подій на результат проєкту.	Структурований підхід до оцінки ризиків і варіантів рішень, простота візуалізації.	Може бути надто складним при великій кількості змінних і подій, необхідність у точних даних.

Джерело: створено автором самостійно

Аналіз ризиків є критично важливою складовою управління проєктами, оскільки дозволяє заздалегідь виявити потенційні загрози, оцінити їхній вплив

та розробити стратегії для мінімізації можливих негативних наслідків. Основна мета аналізу – забезпечити обґрунтоване прийняття рішень, підвищити обґрунтованість інвестицій та зменшити ймовірність фінансових втрат.

Процес аналізу ризиків передбачає структуровану послідовність дій – від формування експертної групи та вибору методології до оцінки результатів і підготовки звіту. До ключових етапів належать ідентифікація ризиків, їх пріоритизація, моделювання впливу, аналіз взаємозв'язків і розподіл відповідальності між учасниками проєкту.

Використовуються як якісні, так і кількісні методи аналізу. До основних підходів належать: метод аналогій, експертні оцінки, розрахунково-аналітичні, статистичні методи (включаючи метод Монте-Карло), аналіз чутливості, сценаріїв, дерева рішень та визначення точки беззбитковості. Кожен з них має свої переваги і недоліки та обирається з урахуванням специфіки проєкту.

Загалом, ефективне використання методів аналізу ризиків дозволяє не лише прогнозувати небезпеки, а й приймати зважені рішення в умовах невизначеності, забезпечуючи більш надійне досягнення цілей проєкту.

7.3. Можливості зниження та протидії ризикам

Методи зниження ризиків у проєктному управлінні поділяються на кілька основних груп відповідно до характеру та спрямованості впливу:

- Технічні методи передбачають реалізацію інженерно-технічних заходів, спрямованих на зменшення ймовірності виникнення ризикових ситуацій або мінімізацію їх наслідків. До таких заходів належать, зокрема, впровадження автоматизованих систем контролю та безпеки (наприклад, пожежна сигналізація), використання сучасних інформаційних технологій для здійснення електронних фінансових розрахунків тощо.
- Правові методи ґрунтуються на використанні правових інструментів для забезпечення виконання зобов'язань та компенсації можливих збитків. До цієї групи належать страхування ризиків, укладення договорів застави, застосування неустойки (штрафів, пені), оформлення гарантійних зобов'язань, завдатку та інших юридичних механізмів регулювання відповідальності сторін.
- Організаційно-економічні методи включають комплекс управлінських, фінансових та економічних заходів, спрямованих як на попередження можливих втрат у разі настання несприятливих подій, так і на забезпечення їх компенсації. Ці методи охоплюють планування резервів, диверсифікацію ресурсів, розробку альтернативних стратегій та інші форми проактивного управління ризиками.

Такий підхід забезпечує комплексне охоплення потенційних загроз і сприяє підвищенню стійкості проєктів до впливу несприятливих чинників.

Залежно від виду проєкту, його приналежності до того або іншого типу портфеля розробляється система заходів протидії ризикам [68, с.22]:

- заставні операції і гарантування;
- диверсифікація;

- страхування;
- лімітація;
- розподіл;
- екаутинг;
- інші.

При інвестиційному кредиті найбільшого поширення набули такі засоби захисту, як позики під заставу і гарантовані кредити.

Позики, забезпечені заставою, – це кредити, гарантією повернення яких виступають активи, надані позичальником у вигляді заставного забезпечення. Застава є одним із найдавніших механізмів гарантування виконання зобов'язань за кредитом. У сучасній практиці, на відміну від історичного підходу, заставлені матеріальні активи не переходять у фактичне володіння кредитора, а залишаються в користуванні позичальника; при цьому кредитор, відповідно до умов договору, набуває права володіння у формі цесії.

Банківські установи, як правило, надають перевагу формуванню кредитного портфеля на основі забезпечених кредитів, що обумовлює необхідність ретельного аналізу та оцінки якості заставного майна. Основними критеріями такої оцінки виступають:

- строк експлуатації активів, їхній моральний та фізичний стан, а також темпи знецінення;
- доступність та об'єктивність оцінки ринкової вартості застави, а також можливість її індексації протягом періоду дії кредитного договору;
- рівень реалізованості активів, тобто можливість їх продажу на відкритому ринку;
- ліквідність заставних активів – як матеріальних, так і фінансових;
- можливість контролю за активами, включаючи легкість встановлення їхнього місцезнаходження та швидкість переходу у володіння;
- відповідний рівень кредитної маржі, характерний для кожного типу застави.

У процесі обслуговування кредиту, під впливом інфляційних процесів, зазначені параметри можуть коригуватися: зокрема, для фінансових активів – у напрямі зростання, тоді як для фізичних активів – у напрямі зниження.

Одним із найрезультативніших інструментів забезпечення збалансованості інвестиційного портфеля виступає диверсифікація.

Під диверсифікацією розуміють процес розподілу інвестиційних ресурсів між різними фінансовими активами з метою досягнення оптимального співвідношення між рівнем очікуваного доходу та ризиком. Такий підхід передбачає вкладення капіталу в цінні папери з різними характеристиками – зокрема, відмінною кредитною якістю та строками обігу, що дозволяє знизити загальний ризик портфеля завдяки зменшенню впливу окремих негативних факторів.

Слід зауважити, що у фінансовій теорії існує кілька підходів до класифікації портфельних ризиків. Однією з найпоширеніших у міжнародній практиці є диференціація портфельного ризику на систематичний та несистематичний.

Несистематичний ризик, також відомий як специфічний або ідентифікаційний ризик компанії, пов'язаний з внутрішніми чинниками, що стосуються окремого підприємства або галузі. Його джерелами можуть бути неефективні маркетингові стратегії, втрата ключових клієнтів, розірвання значущих контрактів тощо.

Натомість систематичний ризик, або ринковий, виникає внаслідок зовнішніх макроекономічних або геополітичних чинників, які впливають на весь фінансовий ринок. До таких факторів належать військові конфлікти, стихійні лиха, інфляційні процеси, зміни облікової ставки та інші події загальноекономічного масштабу.

Слід підкреслити, що диверсифікація є ефективним інструментом лише для зниження несистематичного ризику, тоді як систематичний ризик залишається невикорінюваним навіть при широкому розподілі інвестицій.

Розмір інвестиційного портфеля має безпосередній вплив на загальний рівень ризику: за статистичними оцінками, частка несистематичного ризику зазвичай становить близько 15,1 % від сукупного портфельного ризику.

У процесі диверсифікації доцільно дотримуватись певних обмежень: інвестиції в окремі цінні папери не повинні перевищувати 10 % від загального обсягу активів портфеля. У міру збільшення кількості інструментів у портфелі цей поріг може зменшуватися до 5 % і менше, що сприяє більш рівномірному розподілу ризику між різними активами.

Інвестиційна стратегія суб'єкта господарювання передбачає формування диверсифікованого портфеля активів, що зумовлює їх розподіл за кількома ключовими напрямками (рис.7.2):

- за якісними характеристиками цінних паперів (або за категоріями емітентів);
- за строками погашення;
- за видами фінансових зобов'язань;
- за географічними зонами розміщення.

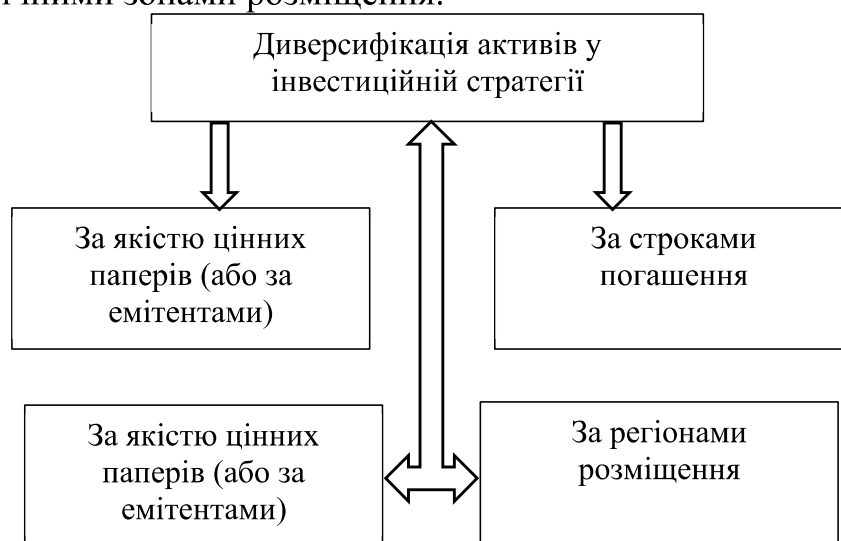


Рис.7.2. Диверсифікація активів у інвестиційній стратегії

Джерело: створено автором самостійно

У теоретичному аспекті оптимальним варіантом є придбання активів високої кредитоспроможності, емітованих фінансово стійкими суб'єктами

господарювання. Проте на практиці інвестор не завжди має доступ до таких інструментів через обмеженість фінансових ресурсів. У таких умовах він змушений включати до портфеля менш надійні активи, компенсуючи підвищений ризик шляхом розширення спектра емітентів, тобто реалізуючи принцип диверсифікації ризику.

Один із ключових чинників ризику в інвестиційній діяльності пов'язаний із зміною процентних ставок, що безпосередньо впливає на ринкову вартість цінних паперів. Навіть інструменти з високими якісними показниками можуть демонструвати збиткову реалізацію у періоди підвищення ринкових ставок. Зниження процентного ризику досягається шляхом диверсифікації портфеля за термінами погашення: наявність у структурі портфеля паперів із різною ліквідністю дозволяє інвестору ефективно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, здійснювати стратегічне маневрування та своєчасне реінвестування.

З точки зору типології фінансових зобов'язань, їхнє різноманіття забезпечує збалансованість портфеля завдяки різним рівням дохідності та ліквідності окремих фінансових інструментів. Такий підхід дозволяє сформувати гнучку інвестиційну стратегію з урахуванням поточних цілей та ринкових умов.

Окрему увагу слід приділити регіональному аспекту диверсифікації, який ґрунтується на географічному розосередженні емітентів. Місцеві економічні коливання, політична нестабільність або інші регіональні ризики можуть суттєво впливати на платоспроможність емітентів і, відповідно, на ринкову вартість їхніх цінних паперів. У зв'язку з цим регіональна диверсифікація виступає додатковим інструментом мінімізації загального інвестиційного ризику.

Диверсифікація активів є ключовим інструментом управління інвестиційними ризиками в межах стратегії суб'єкта господарювання. Комплексний підхід до розподілу інвестицій – за якістю цінних паперів, строками погашення, типами зобов'язань і регіональними характеристиками – дозволяє не лише мінімізувати потенційні фінансові втрати, але й забезпечити стабільність і гнучкість інвестиційного портфеля. Така стратегія підвищує здатність інвестора ефективно реагувати на зміни ринкового середовища, зберігаючи дохідність вкладень у довгостроковій перспективі.

У залежності від ступеня схильності до ризику та обраної інвестиційної стратегії, інвестор обирає відповідний підхід до диверсифікації активів. Прихильники поміркованої або пасивної стратегії зазвичай надають перевагу одному з двох класичних методів: «ступінчастому» (або «драбина») та «штанги» (barbell strategy).

Метод «ступенів» передбачає рівномірний розподіл інвестицій між цінними паперами з різною терміновістю в межах визначеного інвестиційного горизонту. Основна ідея полягає в поступовому оновленні портфеля: після погашення окремих паперів вивільнені кошти реінвестуються у нові папери зі схожими характеристиками. Такий підхід мінімізує активні дії інвестора, забезпечуючи стабільність доходу на середньому рівні, простоту адміністрування портфеля та зменшення ризиків, пов'язаних із ринковими коливаннями. Однак, у разі значного падіння ринкових процентних ставок,

прибутковість може знизитися.

Метод «штанги», натомість, зосереджує інвестиції на протилежних полюсах термінів – короткострокових і довгострокових цінних паперах, майже не включаючи середньострокові. Такий підхід дозволяє поєднати ліквідність (завдяки короткостроковим активам) із вищою дохідністю (що забезпечується довгостроковими інструментами). За умови точного прогнозування динаміки процентних ставок, цей метод може перевершувати за ефективністю «ступінчастий» підхід, хоча й вимагає більш активного управління портфелем.

Інвестори, які дотримуються агресивної інвестиційної стратегії, зазвичай формують значно масштабніші портфелі цінних паперів і орієнтуються на отримання максимального рівня прибутковості. Такий підхід вимагає суттєвих фінансових ресурсів для проведення глибокої аналітики та прогнозування ринкових тенденцій, а також передбачає активне використання інструментів фінансового інжинірингу, зокрема маніпуляцій із кривою прибутковості та здійснення операцій типу «своп».

Маніпулювання кривою прибутковості передбачає врахування очікуваних змін у динаміці процентних ставок і використання цих змін на користь інвестора. Інвестиційні менеджери, прогнозуючи майбутній стан ринку капіталу, здійснюють динамічну зміну портфеля відповідно до прогнозних сценаріїв.

Наприклад, якщо на момент аналізу крива прибутковості є відносно пласкою, але очікується її підвищення, це може свідчити про потенційне зниження ринкової вартості довгострокових облігацій. В такому випадку доцільною стратегією стане інвестування в короткострокові інструменти, які будуть погашені в умовах підвищення ставок, а отримані кошти реінвестуються в активи з вищою дохідністю.

Завдяки такому підходу інвестор не лише максимізує прибутковість, але й одночасно підвищує ліквідність інвестиційного портфеля, забезпечуючи більшу гнучкість у реагуванні на ринкові зміни.

У ситуації, коли рівень кривої прибутковості є високим, але прогнозується його зниження, доцільною інвестиційною стратегією є придбання довгострокових цінних паперів, які за таких умов можуть забезпечити підвищену дохідність.

У процесі поступового зниження процентних ставок інвестор отримує додатковий прибуток за рахунок переоцінки портфеля: ринкова вартість довгострокових паперів зростає, що підвищує загальну капіталізацію інвестицій. Коли ставки досягають свого мінімального рівня, оптимальною дією буде реалізація довгострокових активів з метою фіксації прибутку та реінвестування коштів у короткострокові інструменти, що забезпечують ліквідність у нових ринкових умовах.

Однак слід враховувати, що маніпуляції з кривою прибутковості пов'язані з ризиками: у разі помилкових прогнозів інвестор може зазнати збитків. Наприклад, якщо банк очікує зниження ставок і починає формувати портфель із довгострокових облігацій, але ринок демонструє зростання ставок, то виникає ситуація, коли довгострокові активи знецінюються. Для підвищення ліквідності банк буде змушений реалізовувати ці папери за зниженими цінами та купувати

короткострокові інструменти за вищими цінами, що призведе до втрат через курсову різницю.

Подібні прорахунки можуть мати істотні фінансові наслідки. З цієї причини інвестори повинні забезпечувати наявність у портфелі значної частки короткострокових високоліквідних активів, що формують резерви першого та другого рівнів ліквідності, слугуючи буфером у періоди нестабільності.

Метод операцій типу «своп» ґрунтується на цільовому обміні одних фінансових інструментів на інші з урахуванням очікуваної динаміки процентних ставок або з метою оперативного отримання більшої прибутковості. Для реалізації подібних угод необхідно мати спеціалізований рахунок, що забезпечує можливість активної участі в торгівлі цінними паперами.

Існує кілька основних форм своп-операцій. Однією з найпоширеніших є обмін паперів з низькою дохідністю на активи з вищими процентними ставками, при цьому враховується не лише виграш від процентного доходу, а й курсові різниці між ціною купівлі та продажу. Інша форма передбачає обмін паперів з різним ступенем ризику: інвестор продає облігації, що втратили у вартості через зниження ставок, або навпаки – купує недооцінені активи на тлі високих ставок, з подальшим здійсненням зворотних транзакцій після стабілізації ринку. У разі досягнення ринкової рівноваги інвестор отримує прибуток на різниці вартостей активів до і після переоцінки.

В умовах економічної нестабільності та високої інфляційної невизначеності в Україні, інвестиційна діяльність набуває специфічних особливостей. Попитом користуються переважно цінні папери з підвищеним рівнем дохідності та високою ліквідністю, що забезпечують можливість швидкої реалізації. Найбільш привабливими інструментами для інвесторів є ті, які проходять процедуру самокотирування з боку емітентів або їх уповноважених представників, що частково гарантує прозорість операцій.

Однак навіть попри активне рекламне просування з обіцянками високих дивідендів, об'єктивна оцінка фінансового стану емітентів та аналіз їхньої інвестиційної політики часто є утрудненими. Зокрема, відсутня детальна інформація щодо напрямів використання інвестованих коштів, структури майбутніх проєктів, а також не вистачає кваліфікованих фахівців, здатних здійснювати всебічний аналіз якості цінних паперів, що обмежує ефективність інвестиційного процесу в національному ринку капіталів.

Найбільш перспективними напрямками інвестування, за оцінками експертів, залишаються підприємства паливно-енергетичного комплексу та машинобудівної галузі. У контексті залучення іноземного капіталу, високий інвестиційний потенціал демонструють металургійна промисловість, гірничодобувна галузь, електроенергетика, харчова промисловість та інші суміжні сфери.

Враховуючи сучасні економічні реалії, можна констатувати, що процес формування інвестиційного портфеля та оцінка якості фондових інструментів в Україні є надзвичайно ускладненими. Основними факторами, що перешкоджають ефективному інвестуванню, є недостатній рівень розвитку фондового ринку та обмежений доступ до повної й достовірної інформації про

емітентів.

В умовах високої невизначеності найефективнішим механізмом захисту інвестиційних вкладень виступає страхування. Особливо це стосується довгострокових інвестицій, які зазнають впливу широкого спектра ризиків, включаючи невизначені та непередбачувані загрози. Саме тому капіталовкладення з довгим інвестиційним горизонтом повинні супроводжуватися детальним аналізом потенційних ризиків, а також обов'язковими процедурами страхування та перестрахування, що забезпечують додаткову фінансову безпеку інвестора.

Страхова діяльність в Україні здійснюється згідно закону «Про страхування» [29].

Останніми роками страхування інвестицій дедалі більше стає не тільки засобом охорони вкладень від руйнівних стихійних відважний, але і засобом захисту від несприятливих змін економічної кон'юнктури. За цих умов інвестор зобов'язаний відволікати частину власних коштів на укладення договорів страхування з самого початку інвестиційного процесу з метою захисту себе в майбутньому від ризику втрати більшої частинки засобів або всього внеску.

Розмір страхового відшкодування встановлюється як різниця між страховою сумою і реальними результатами інвестиційної діяльності. Мета страхування полягає в захисті страхувальника (інвестора) від можливих збитків в інвестиційній діяльності або втрат інвестицій, саме тому угода страхування, як правило, полягає на термін, відповідний періоду окупності інвестованого капіталу. Особливості страхування інвестиційних проєктів висувають додаткові вимоги при укладенні договорів:

- наявність у страхувальника договору (ліцензії або патенту) на здійснення певного виду діяльності;
- обов'язкове доповнення до заяви інвестора про страхування інформації, яке дозволяє судити про міру ризику інвестування у кожному конкретному випадку (умови інвестиційної діяльності, надійність її суб'єктів, очікувані доходи, витрати і інше).

Інвестору слід усвідомлювати, що страхова компанія має право самостійно формувати та коригувати перелік ризиків, які підлягають покриттю в межах страхового договору.

Особливістю страхування інвестиційної діяльності є те, що виплата компенсацій у більшості випадків здійснюється по завершенні строку дії договору, з урахуванням фактичних результатів реалізації інвестиційного проєкту. Тому при визначенні терміну страхового покриття доцільно враховувати як вітчизняну практику, так і зарубіжний досвід, наукові рекомендації та розрахункові дані щодо періоду окупності витрат за відповідним інвестиційним проєктом.

Вказівка в страховому договорі щодо строків компенсації збитків дозволяє нагромаджувати страхові премії та формувати резерви для майбутніх виплат. У разі, якщо в процесі реалізації проєкту виникають форс-мажорні обставини (наприклад, стихійне лихо), що призводять до неминучого провалу проєкту, страхова виплата може бути проведена достроково, тобто до завершення терміну

дії угоди.

Варто чітко розрізняти повну втрату інвестицій, що підлягає страховому відшкодуванню, та тимчасові труднощі, викликані кон'юнктурними коливаннями ринку, які інвестор потенційно здатен подолати самотійно. Саме тому остаточно оцінка збитків та ухвалення рішення про виплату компенсації, як правило, здійснюється після завершення повного циклу інвестиційної діяльності.

Страхування інвестицій передбачає встановлення франшизи – частини збитку, яка не компенсується страховиком. Франшиза може бути умовною (компенсація здійснюється лише у випадку перевищення встановленого рівня збитків) або безумовною (сума франшизи завжди віднімається з розміру відшкодування). Крім того, страховий договір має визначати максимальний розмір компенсації у відсотковому співвідношенні до загальної вартості інвестицій.

Кожен інвестиційний проєкт має індивідуальний ризик-профіль, тому страхові компанії диференціюють страхові тарифи відповідно до низки чинників, серед яких: тип інвестиційної діяльності, тривалість страхового покриття, рівень політичної та економічної стабільності, а також інші супутні умови реалізації проєкту.

Страхова сума, що визначає максимальний обсяг відповідальності страховика, встановлюється на основі письмової заяви інвестора (страхувальника) та за погодженням зі страховою компанією за одним із двох можливих підходів.

Перший варіант передбачає встановлення страхової суми в межах фактичних інвестиційних витрат, понесених страхувальником у межах реалізації проєкту. Другий – розширене покриття, яке включає не лише витрати, а й очікуваний прибуток, тобто передбачає страхування інвестиційного доходу. Обраний метод впливає на характер страхового покриття: у першому випадку компенсуються лише понесені витрати, у другому – і витрати, і недоотриманий прибуток.

При визначенні строку дії страхового договору інвестор зазвичай зацікавлений у його скороченні, оскільки прагне до прискорення інвестиційного циклу. Однак скорочення терміну дії договору підвищує ризики для страховика, зокрема щодо настання несприятливих подій до завершення страхового періоду. Навпаки, продовження строку страхування збільшує ймовірність досягнення окупності проєкту та знижує ризик страхових виплат при інших незмінних умовах.

Укладання договору страхування здійснюється на основі письмової заяви страхувальника, до якої додається документація щодо об'єкта страхування. Договір оформлюється шляхом видачі страхового свідоцтва (поліса), в якому зазначаються обсяг страхових внесків, строки їх сплати та інші істотні умови.

Страхові договори можуть укладатися як на фіксований річний період, так і на невизначений термін із щорічною індексацією вартості активів та суми внесків. Автоматичне продовження договору здійснюється через авансову сплату частини страхових платежів у поточному році, які будуть остаточно визначені в наступному розрахунковому періоді.

Страхові внески сплачуються відповідно до умов, встановлених статутом страхової компанії або договірними домовленостями сторін. У разі несвоєчасної сплати внесків страхувальником договір вважається недійсним або таким, що втратив чинність.

Ще одним ефективним інструментом зниження інвестиційних ризиків є лімітування – встановлення обмежень щодо об'єктів інвестування, обсягів кредитування, рівнів витрат, обсягів реалізації продукції тощо.

У процесі капіталізації інвестицій інвестори зазвичай обмежують розміри вкладень, що дозволяє уникнути надмірного накопичення матеріальних запасів, устаткування або будівельних конструкцій. Фінансування при цьому здійснюється поетапно – траншами, що означає розподіл ризику не на весь обсяг інвестицій, а на окремі грошові потоки, що надходять у рамках проєкту.

Зі свого боку, банківські установи також активно застосовують лімітування як засіб мінімізації ризиків. Зокрема, використовуються такі інструменти, як обмеження розміру позик, надання овердрафтів, кредитних ліній, револьверного (оновлюваного) кредитування, а також режим фінансування «стенд-бай», що передбачає кредитування за необхідності.

Розподіл ризику також реалізується у межах інвестиційних консорціумів або при фінансуванні проєктів із частковим регресом на позичальника. У таких випадках учасники інвестування несуть відповідальність пропорційно до обсягу своїх внесків, що дозволяє зменшити індивідуальне навантаження на кожного учасника.

Для прийняття обґрунтованих рішень щодо інвестування на міжнародних ринках активно застосовується екаутинг – система збирання, обробки та аналізу бізнес-інформації. Екаутингові компанії надають дані щодо платоспроможності підприємств, кредитного рейтингу клієнтів, фінансового стану контрагентів, ринкових перспектив, конкурентного середовища тощо. Інформація зазвичай подається у вигляді типових бізнес-довідок, однак за запитом клієнта можливе формування поглиблених аналітичних звітів.

У багатьох випадках екаутинг поєднується з аудитом, що дозволяє комплексно оцінити інвестиційні ризики. Таким чином, екаутинг є важливою складовою системи управління ризиками та сприяє прийняттю виважених інвестиційних рішень.

7.4. Управління проєктними ризиками

Як уже зазначалося, управління ризиками проєкту є одним із ключових завдань у межах системи управління проєктною діяльністю. Ця функція тісно інтегрована з іншими управлінськими процесами і не розглядається окремо від них.

Питання управління ризиками виникає на всіх етапах реалізації проєкту: під час оцінки фінансових потреб, формування кошторису та бюджету, розробки та укладення контрактів, а також у процесі моніторингу виконання проєктних заходів. У всіх цих випадках важливим завданням є забезпечення захисту учасників проєкту від потенційних загроз та негативних наслідків, пов'язаних із невизначеністю зовнішнього і внутрішнього середовища реалізації проєкту.

Ризики супроводжують проектну діяльність на всіх її фазах та етапах, починаючи з ініціації і завершуючи закриттям проекту, що зумовлює постійну актуальність функції управління ризиками протягом усього життєвого циклу проекту. Ця функція є невід’ємною складовою кожного напряму управлінської діяльності в межах проектного менеджменту, що обумовлює її комплексний і міждисциплінарний характер.

Саме ця інтегрованість призводить до певних труднощів щодо її інституційного виокремлення як окремого структурного елементу в організаційній системі управління проектом. Серед таких труднощів – організаційні, кадрові, психологічні й методичні бар’єри.

У процесі реалізації навіть масштабних і складних проектів, функція управління ризиками найчастіше залишається в компетенції проектного менеджера, який координує відповідні дії в межах загального управління. Однак відсутність системного підходу, нормативної методичної бази або інструментів ризик-менеджменту може призвести до серйозних ускладнень. Якщо проектна команда не виявить вчасно хоча б один критично важливий ризик або не забезпечить ефективного захисту від нього, це може спричинити зрив реалізації проекту й завдати шкоди його учасникам.

У межах системи управління проектними ризиками опрацьовуються такі основні напрямки:

- класифікація ризиків, що загрожують проекту (за джерелами, природою, масштабом тощо);
- методи виявлення, аналізу та кількісної й якісної оцінки ризиків;
- інформаційне забезпечення процесу управління ризиками (збір, обробка, передача та збереження даних);
- моніторинг, контроль і прогнозування ризиків протягом усього життєвого циклу проекту;
- підходи до зниження або повного усунення ризиків (елімінація);
- організаційна побудова процесу управління ризиками та розподіл відповідальності;
- оцінювання ефективності заходів із ризик-менеджменту та обґрунтування оптимального рівня витрат на управління ризиками для забезпечення доцільного балансу між витратами та рівнем безпеки.

Таким чином, ризик-менеджмент у проектах є не допоміжною, а стратегічною функцією, що безпосередньо впливає на успішність реалізації проектних цілей.

У межах сучасної теорії та практики управління проектними ризиками ключове значення мають методи оцінювання, моніторингу та прогнозування ризиків, а також система інформаційного забезпечення, яка підтримує ухвалення управлінських рішень у сфері ризик-менеджменту.

Процес управління ризиками включає комплекс взаємопов’язаних етапів, серед яких:

- ідентифікація ризиків – виявлення потенційних загроз, що можуть вплинути на досягнення цілей проекту;

- кількісна та якісна оцінка ризиків – визначення імовірності настання ризикових подій та масштабів їх наслідків;
- вибір відповідних методів і інструментів управління ризиками – адаптація стратегій реагування відповідно до характеру загроз;
- запобігання ризикам – реалізація превентивних заходів для зменшення ймовірності виникнення негативних подій;
- контроль за реалізацією заходів управління ризиками – безперервне відстеження змін у ризиковому середовищі проєкту;
- фінансування ризиків – планування ресурсів для покриття можливих збитків;
- оцінка результативності заходів – аналіз ефективності впроваджених стратегій і коригування підходів у разі потреби.

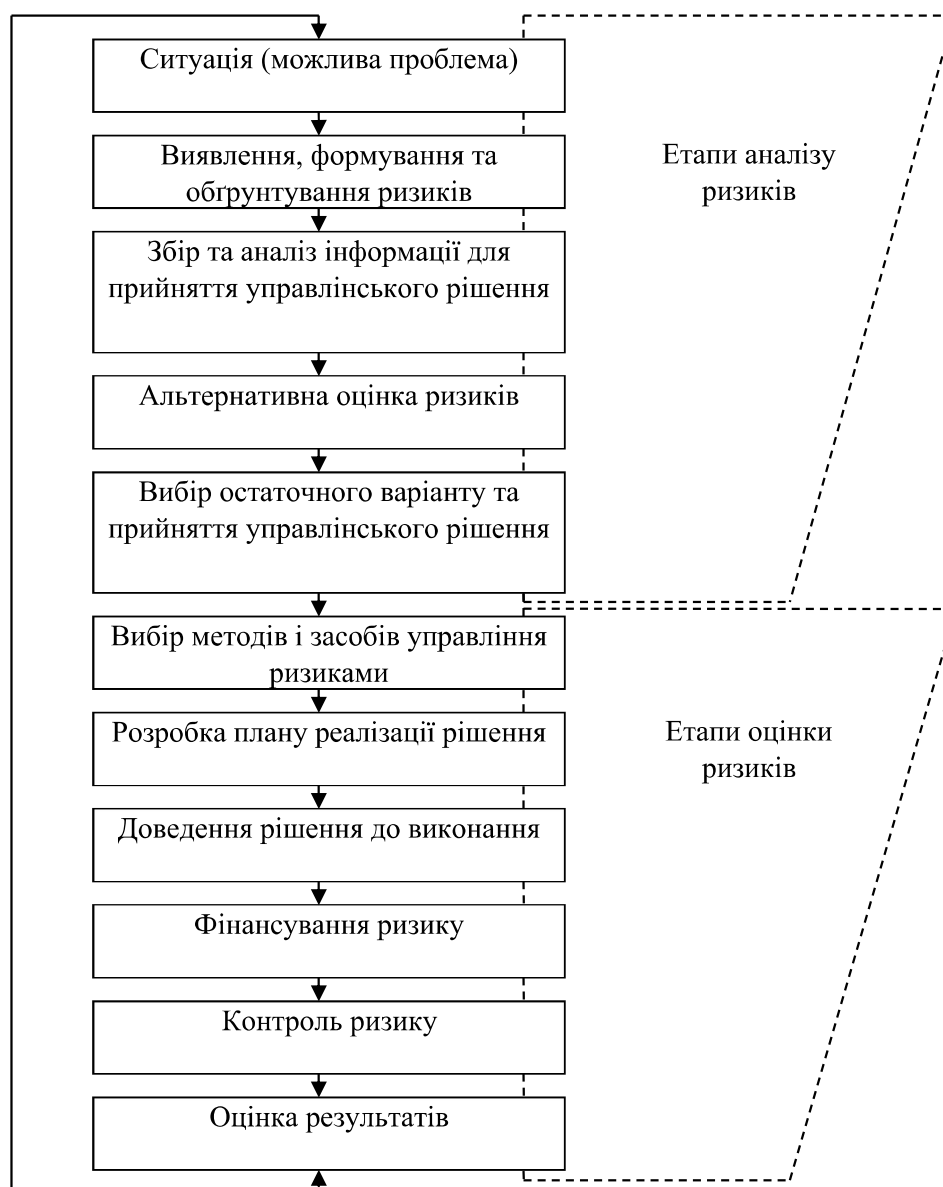


Рис.7.3. Алгоритм управління проєктними ризиками
Джерело: [46, с.35]

Таким чином, управління ризиками в проєктній діяльності є системним процесом, що забезпечує своєчасне реагування на можливі загрози і сприяє досягненню проєктних цілей у межах заданих обмежень. Алгоритм управління проєктними ризиками представлено на рис.7.3.

Перші два етапи процесу управління ризиками – ідентифікація та оцінка ризиків – об'єднуються під загальним поняттям аналізу ризику. При цьому ідентифікація ризику розглядається як якісний аналіз, що спрямований на виявлення потенційних загроз, тоді як оцінка ризику належить до кількісного аналізу, який передбачає визначення ймовірності настання ризикових подій та масштабу їх впливу на проєкт.

У межах теорії та практики ризик-менеджменту найпоширенішими кількісними методами аналізу ризиків вважаються:

- метод статистичного аналізу – базується на обробці історичних даних і побудові ймовірнісних моделей;
- аналіз доцільності витрат (cost-benefit analysis) – дозволяє порівняти потенційні втрати від ризиків з вартістю заходів для їх уникнення або мінімізації;
- метод експертних оцінок – застосовується у випадках недостатності або відсутності статистичних даних, коли оцінювання здійснюється на основі знань і досвіду фахівців.

Основною метою аналізу ризиків є забезпечення проєктної команди та потенційних інвесторів необхідною інформацією для прийняття зважених рішень щодо доцільності реалізації проєкту, визначення необхідних запобіжних заходів і рівня прийнятного ризику.

Варто зазначити, що аналіз ризику є динамічним процесом, який не обов'язково завершується ухваленням остаточного рішення. У ході реалізації проєкту можуть з'явитися нові чинники ризику, а попередні оцінки можуть бути переглянуті або уточнені відповідно до зміни внутрішніх чи зовнішніх умов. Саме тому ефективне управління ризиками вимагає безперервного оновлення даних, адаптації підходів і гнучкого реагування на зміну ризикового середовища.

Важливу роль у процесі управління ризиками відіграє вибір відповідного методу та інструментів впливу на ризик. Варто підкреслити, що поняття «метод» є ширшим за поняття «інструмент». Метод охоплює загальний підхід або стратегію до управління ризиками, тоді як інструменти виступають як конкретні засоби або техніки, які реалізуються в межах обраного методу для досягнення поставлених цілей. Іншими словами, інструменти слугують практичним втіленням методологічного підходу до зниження або контролю ризиків.

У сфері управління ризиками проєктної діяльності виділяють чотири базові методи, кожен з яких має своє специфічне застосування залежно від характеру ризику, його ймовірності та потенційних наслідків. Варто зауважити, що в межах одного проєкту може застосовуватись комбінація методів для різних типів ризиків. Остаточне рішення щодо впровадження обраної стратегії управління ризиком зазвичай передуює початку реалізації проєкту. Затягування з ухваленням такого рішення може призвести до негативних наслідків, включаючи втрату ефективності взаємодії учасників або навіть припинення проєктної

діяльності.

Методи управління ризиками представлено в табл.7.4.

Таблиця 7.4.

Методи управління ризиками

Метод	Сутність	Застосування
Скасування ризику	Повна відмова від реалізації ризикової діяльності або її радикальна модифікація, внаслідок чого ризик усувається повністю.	Застосовується тоді, коли ризик є критичним, а можливість його контролю або мінімізації – обмежена або відсутня
Запобігання та контроль	Організація діяльності таким чином, щоб знизити ймовірність виникнення ризику та/або обмежити масштаби негативних наслідків.	Використовується при середньому або високому рівні ризику, який можливо зменшити завдяки управлінським та технічним заходам
Страховання ризику	Переклад ризику на третю сторону (страхову компанію) з метою фінансового відшкодування можливих збитків.	Доцільне у випадках, коли потенційні втрати є значними, але ризик є об'єктивним і непередбачуваним.
Поглинання ризику	Прийняття ризику з готовністю самостійно нести можливі збитки без зовнішньої компенсації.	Застосовується, коли ризик є низькоімовірним або потенційні наслідки не мають істотного впливу на загальний результат проєкту.

Джерело: створено автором самостійно

Управління ризиками не є універсальним процесом – до кожного ризику необхідно підходити індивідуально, поєднуючи різні методи залежно від обставин. Раціональний вибір стратегії дозволяє збалансувати витрати, ефективність захисту та гнучкість управління в межах конкретного проєкту.

У межах кожного з основних методів управління ризиками може застосовуватися цілий комплекс інструментів, які взаємодоповнюють один одного та підвищують загальну ефективність управлінського впливу. Вибір конкретних інструментів залежить від характеру ризику, ступеня його впливу на проєкт, доступних ресурсів та організаційних можливостей.

Наприклад, у межах методу страхування можуть одночасно використовуватись такі форми:

- взаємне (спільне) страхування – коли кілька учасників беруть участь у створенні страхового фонду;
- перестрахування – передача частини ризику від однієї страхової компанії іншій для зменшення власної відповідальності;
- самострахування – створення резервного фонду без залучення сторонніх страхових організацій;
- традиційне страхування – укладення договору з професійною страховою компанією на умовах класичного страхового обслуговування.

Щодо методу запобігання та контролювання ризиків, його реалізація

передбачає розроблення превентивних планів і програм, які включають як ситуаційне, так і довгострокове планування. У межах цього методу можуть застосовуватись такі організаційно-технічні інструменти:

- систематичний моніторинг ризиків – постійне відстеження змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- прогнозування ризиків – аналітичне моделювання можливих сценаріїв розвитку подій;
- інформування керівництва – своєчасне донесення інформації про потенційні загрози з формуванням управлінських рішень; спеціальні заходи, такі як:
- навчання персоналу діям у кризових ситуаціях;
- придбання технічних засобів для реагування на надзвичайні події;
- впровадження автоматизованих систем контролю і моніторингу за технічним станом обладнання, технологічними процесами тощо.

Таким чином, інструменти управління ризиками є складовими обраної методології, і їхнє ефективне комбінування дозволяє досягти максимального рівня безпеки та стійкості проєкту до впливу зовнішніх і внутрішніх загроз. Різноманітність доступних засобів забезпечує гнучкість підходу та можливість адаптації до змін у ризиковому середовищі.

Ефективність методу запобігання та контролювання ризиків є безсумнівною в більшості випадків. Проте існують ситуації, коли певні ризики неможливо усунути або значно знизити, або ж впровадження превентивних заходів виявляється економічно недоцільним через надмірно високі витрати. У таких випадках доцільно застосовувати метод фінансування ризиків, суть якого полягає у формуванні фінансових резервів (через самострахування, взаємне страхування або традиційне страхування), які забезпечують захист майнових інтересів учасників проєктної діяльності у разі настання небажаних подій.

Метод фінансування ризиків часто поєднується з методом запобігання та контролю. У більшості страхових договорів містяться умови, що зобов'язують страхувальника здійснювати профілактичні заходи (протипожежні, технічні, охоронні, ремонтні тощо), що, своєю чергою, сприяє зниженню ризику збитків і забезпеченню надійності інвестиційної діяльності.

У процес управління ризиками, окрім основних учасників проєкту, залучаються страхові компанії, які не лише виконують функції фінансового компенсатора, а й активно беруть участь у оцінці ризиків, розробці превентивних заходів, а також контролюють виконання страхувальником узятих на себе зобов'язань щодо зниження рівня ризиків.

У сучасній теорії ризик-менеджменту методи запобігання, контролювання та фінансування ризиків іноді розглядаються як складові єдиної інтегрованої стратегії, що базується на застосуванні найбільш доцільного в конкретних умовах поєднання методів і засобів управління ризиками.

Таким чином, врахування ризиків на ранніх стадіях проєктної діяльності та своєчасне впровадження відповідних заходів забезпечує надійний та кваліфікований захист від їх можливих негативних наслідків, підвищуючи

загальну стійкість і успішність реалізації проєкту.

Управління ризиками є невід'ємною складовою системи управління проєктами, що забезпечує стабільність, передбачуваність і результативність проєктної діяльності в умовах невизначеності. Оскільки ризики супроводжують проєкт на всіх етапах його життєвого циклу, функція управління ними є актуальною від ініціації до завершення проєкту.

Комплексний підхід до управління ризиками охоплює класифікацію, ідентифікацію, аналіз, прогнозування, запобігання, контролювання, фінансування та оцінку ефективності управлінських дій. Для ефективної реалізації цих функцій використовуються різні методи (скасування, запобігання, страхування, поглинання) та інструменти, які адаптуються до конкретних умов і типів ризиків.

Особливу роль відіграє інформаційне забезпечення, методична підтримка та участь фахівців, включно з представниками страхових компаній, консультантами й аналітиками. Успішне управління ризиками дозволяє мінімізувати негативні наслідки, оптимізувати витрати, забезпечити захист інтересів усіх учасників проєкту та підвищити ймовірність досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, управління ризиками виступає ключовим чинником забезпечення ефективності та життєздатності проєктів у сучасному динамічному середовищі.

Ключові терміни і поняття

Управління проєктами, ризик, управління ризиками, інвестиційний ризик, підприємницький ризик, фінансові ризики, кредитні ризики, процентний ризик, ризик ліквідності, валютний ризик, будівельні ризики, портфельний ризик.

Контрольні питання

1. Що таке ризик у контексті управління проєктами?
2. Які основні етапи включає процес управління ризиками проєкту?
3. У чому полягає різниця між якісним та кількісним аналізом ризиків?
4. Назвіть основні методи управління ризиками. У чому полягає сутність кожного з них?
5. У яких випадках доцільно застосовувати метод фінансування ризиків?
6. Які інструменти можуть бути використані в межах методу страхування ризиків?
7. Що включає метод запобігання та контролювання ризиків?
8. Чому управління ризиками вважається наскрізною функцією управління проєктом?
9. Які труднощі можуть виникати під час організації системи управління ризиками в межах проєкту?
10. Як взаємодіють страхові компанії з учасниками проєкту в процесі управління ризиками?
11. Яке значення має інформаційне забезпечення для ефективного управління ризиками?

12. У яких випадках застосовується метод поглинання ризику?
13. Які критерії впливають на вибір методу управління ризиком?
14. Чому зволікання з прийняттям рішень щодо ризиків може призвести до провалу проєкту?
15. Як можна оцінити ефективність реалізованих заходів із управління ризиками?