РОЗДІЛ 4. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЄКТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
RISK MANAGEMENT IN PROJECT ACTIVITY OF AN ENTERPRISE

У статті обґрунтовано необхідність запровадження принципів ризик-менеджменту у проєктну діяльність підприємства та розроблення превентивної політики реагування на потенційні загрози реалізації проєкту. Проведено огляд наявної практики управління проєктними ризиками, акцентовано увагу на проблемах домінування фрагментарного способу ведення такої діяльності. Розкрито особливості процесного та системного підходів до формування ризик-менеджменту проєктів, узагальнено етапи його виконання та організаційні форми управління проєктною діяльністю на підприємстві. Запропоновано комплексний підхід до організації ризик-менеджменту у проєктній діяльності, який передбачає трансформацію процесів ідентифікації, аналізу, оперативного реагування та контролю в елементи системи управління. На основі критеріїв максимізації прибутку і мінімізації ризику виділено консервативну, агресивну та зважену моделі управління ризиками, окреслено очікувані результати їх реалізації. Узагальнено організаційні та економічні методи реагування на потенційні загрози проєкту, що дало змогу об'єднати превентивні заходи контролю за рівнем ризику із механізмом фінансування ймовірних втрат як компенсації за прийнятий ризик.

Ключові слова: проєкт, проєктні ризики, невизначеність, управління ризиками, ризик-менеджмент, процеси управління ризиками, толерантність до ризику, межі ризику, контроль ризиків, методи реагування на ризик.

В статті обґрунтовано необхідність введення принципів ризик-менеджменту в

проєктну діяльність підприємства і розробки превентивної політики реагування на потенційні загрози реалізації проєкту. Проведен огляд існуючої практики управління проєктними ризиками, акцентовано увагу на проблемах домінування фрагментарного способу ведення такої діяльності. Раскрыты особенности процессного и системного подходов к формированию риск-менеджмента проектов, обобщены этапы его выполнения и организационные формы управления проектной деятельностью на предприятии. Предложен комплексный подход к организации риск-менеджмента в проектной деятельности, основанный на трансформации процессов идентификации, анализа, реагирования и контроля в элементы системы управления. На основе критериев максимизации прибыли и минимизации риска выделены консервативная, агрессивная и взвешенная модели управления рисками, описаны ожидаемые результаты их реализации. Обобщены организационные и экономические методы реагирования на потенциальные угрозы проекта, что позволило объединить превентивные меры предупреждения и контроля за уровнем проектного риска с механизмом финансирования вероятных потерь в качестве компенсации за принятый риск.

Ключевые слова: проект, проектные риски, неопределенность, управление рисками, риск-менеджмент, процессы управления рисками, толерантность к риску, грани риска, контроль рисков, методы реагирования на риск.

УДК 330.131.7:330.322

<https://doi.org/10.32843/bses.56-7>

Галько Л.Р.

к.е.н., доцент кафедри економіки та економічної теорії
Тернопільський національний економічний університет

Halko Liudmyla

Ternopil National Economic University

An essential feature of project decisions is their focus on future results, which are indeterminate by their nature and implement in the constant presence of risk at all stages of the project life cycle. This requires more careful approaches to their preparation and monitoring of the project implementation conditions. The article is devoted to substantiate the necessity to introduce the principles of risk management into project activities of the enterprise and develop of preventive responding policy to potential threats to the project. It is proved that the uncertainty of the project implementation conditions can cause both possible losses for project stakeholders and the emergence of additional opportunities for business development. So, effective risk management is determined by the company's ability to recognize risk in a timely manner and respond adequately to it. A review of existing project risk management practices is conducted and problems of dominance of the fragmentary way of making such activity are also identified. Peculiarities of a process and a system approaches to the formation of project risk management are revealed, sequence of stages of its implementation and organizational forms of project activity management at the enterprise are generalized as well. It was noted that risk management as a process focuses on coordinating the implementation of all project works in space and time, whereas system approach examines the relationships and interactions between components of management. Integrated approach to the organization of risk management in project activities is offered, which involves transformation of identification, analysis, rapid response and control processes into elements of risk management system. Practical application of such approach can provide the targeted impact on maintaining the level of risk within acceptable limits for existence of the project. Based on profit maximization / risk minimization criteria, a conservative, aggressive and balanced risk management model are highlighted and expected results of their implementation are outlined. It was stated that proposed organizational and economic methods of responding the potential project threats allow combining preventive measures of controlling the level of risk with the funding mechanism of probable losses as compensation for the accepted risk.
Key words: project, project risks, uncertainty, risk management, risk management processes, risk tolerance, risk limits, risk control, risk response methods.

Постановка проблеми. Стратегічний успіх підприємства в умовах конкурентного ринку залежить від його здатності продукувати унікальну цінність для споживачів шляхом виконання інноваційних проєктів. Особливою рисою проєктних рішень є їх орієнтація на майбутні результати, які за своєю

природою є невизначеними і реалізуються за постійної присутності ризику на усіх етапах життєвого циклу проєкту.

Підвищена ризиковість проєктної діяльності вимагає проведення систематичного моніторингу потенційних зон ризиків та забезпечення постій-

ного контролю за термінами проєкту, дотриманням бюджету та якості виконання робіт. Це зумовлює необхідність застосування на практиці більш ретельних підходів до їх обґрунтування, своєчасної ідентифікації та безперервного аналізу проєктних ризиків, а також розроблення превентивної політики реагування на можливі несприятливі умови реалізації проєкту. Саме активний, цілеспрямований вплив із метою попередження та мінімізації ризиків, а не пасивне формування контрольних списків (чек-листів) та оцінювання ймовірних наслідків настання ризикових подій, дасть змогу оперативно управляти проєктом, забезпечити належні умови його виконання та досягти поставлених цілей. У цьому контексті управління ризиками стає обов'язковим елементом ефективної проєктної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Ризики є однією із найважливіших характеристик сучасного бізнес-середовища, що супроводжують увесь процес здійснення підприємницької діяльності. Саме тому проблематика управління ризиками традиційно виступає актуальною сферою активних наукових пошуків, присвячених дослідженню природи та причин виникнення ризиків, методики аналізу та оцінки ризиків, а також змісту, структури та механізмів організації системи ризик-менеджменту на підприємстві. Зокрема, значний науковий внесок у розроблення теоретичних та практичних засад ризик-менеджменту належить таким науковцям, як С.І. Бегун, П.І. Великоіваненко, І.І. Вербіцька, В.В. Вітлінський, В.М. Гранатуров, Н.В. Коленда, О.М. Крайнік, Т.Л. Мостенська, В.Ф. Проскура, Н.С. Скопенко, Л.М. Черчик, А.Д. Штефанич та ін.

Натомість прикладні дослідження управління ризиками в проєктній діяльності підприємства так і не отримали належного розвитку, що негативно впливає на забезпечення менеджменту сучасними технологіями та інструментами обґрунтування рішень в умовах невизначеності. Наукові розробки у сфері управління проєктними ризиками проводяться зазвичай у межах дослідження ефективності проєктного менеджменту як однієї із його функціональних складових частин.

Критичний аналіз економічної літератури показав, що проблеми методології управління ризиками в проєктах перебувають у полі наукових інтересів таких учених, як І.О. Башинська, Г.В. Верещагіна, О.Б. Данченко, І.М. Євсєєва, І.В. Макалюк, В.О. Москаленко, В.В. Різник, Н.С. Скопенко та ін. У своїх працях автори проводили дослідження сутності, функцій та існуючих моделей (концепцій) управління ризиками [1–3]; узагальнення етапів реалізації ризик-менеджменту в управлінні проєктами [1; 2; 4–6]; огляд методів якісної та кількісної оцінки проєктних ризиків [3; 5]; розроблення комплексу методів

реагування на потенційні загрози виконанню проєкту [1; 3–5].

Загалом проблематика запровадження ризик-менеджменту в управлінні проєктами досліджується з позицій процесного підходу з фокусуванням на алгоритмізацію його практичної реалізації, залишаючи поза увагою системні аспекти такого управління. З огляду на це, виникає необхідність формування цілісної концепції управління проєктними ризиками, яка базується на взаємодії елементів системи ризик-менеджменту з процесами ідентифікації, аналізу, оперативного реагування та контролю за рівнем ризиків проєкту.

Постановка завдання. Метою статті є розроблення комплексного підходу до управління проєктними ризиками на підприємстві та обґрунтування вибору дієвих методів реагування на ймовірність виникнення ризиків і мінімізації можливих втрат у процесі виконання проєкту.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Динамічність та відкритість економічного середовища, складність взаємозв'язків між елементами ринкового механізму зумовлюють необхідність прийняття оптимальних управлінських рішень щодо доцільності інвестування в умовах невизначеності майбутніх результатів [4, с. 41]. Пошук ефективних підходів до оцінювання та управління ризиками стає одним із пріоритетних напрямів розвитку сучасних підприємств, а тому формування та впровадження ефективної моделі ризик-менеджменту в умовах проєктної діяльності набуває все більшої актуальності.

Неповний облік потенційних ризиків під час ухвалення проєктних рішень та неправильно вибрана стратегія реагування на їх виникнення призводять до порушення термінів реалізації проєкту, перевищення бюджету та дефіциту ресурсів, зниження ефективності, що може виявитись критичними точками як існування самого проєкту, так і подальшої участі у ньому інвесторів. Розуміння причин та механізмів дії ризиків дозволить своєчасно ідентифікувати ризикові події, оцінити наслідки їх реалізації та обґрунтувати модель поведінки підприємства на усіх етапах виконання проєкту – або використати потенціал ризиків для отримання додаткових можливостей розвитку бізнесу, або зменшити негативні наслідки настання ризикових подій та мінімізувати можливі втрати стейкхолдерів проєкту.

У проєктній діяльності підприємства управління ризиками розглядається як інструмент реагування на зміни у бізнес-середовищі та механізм її адаптації до нових викликів сучасної економіки. Управління проєктними ризиками передбачає прийняття та реалізацію комплексу управлінських рішень, спрямованих на виявлення, оцінку та контроль потенційних факторів ризиків у процесі виконання проєкту.

З огляду на це, управління ризиками в проєктній діяльності підприємства передбачає [5, с. 17]:

1. Використання всіх можливих засобів для того, щоб уникнути чи знизити ступінь ризику на усіх етапах реалізації проєкту, що пов'язаний із значними (катастрофічними) збитками.

2. Контроль ризику, коли немає можливості уникнути такої події, його оптимізація або максимально можливе зниження масштабів та ймовірності настання можливих збитків.

3. Свідоме прийняття (збереження) чи навіть збільшення ступеня ризику у разі, коли це має сенс (особливо тоді, коли спостерігаються позитивні екстерналії від реалізації ризику для стейкхолдерів проєкту або суміжних сфер діяльності підприємства).

Як особливий вид управлінської діяльності проєктний ризик-менеджмент реалізується в межах наявної організаційної структури підприємства та зорієнтований на досягнення корпоративних цілей розвитку бізнесу. При цьому його функціонал чітко визначається накладеними на проєкт обмеженнями за часом, вартістю та вимогами до якості виконання проєктних робіт. Наявність таких обмежень суттєво лімітує вибір дієвих інструментів впливу на ризики проєктної діяльності та скорочує час на прийняття обґрунтованих рішень. Наслідки неефективного управління проєктними ризиками проявляються не лише на результатах самого проєкту, але й зумовлюють негативні фінансові наслідки таких дій для підприємства загалом – недоотримання очікуваного прибутку, втрата оборотного капіталу, зниження ліквідності та ділової активності, порушення платіжної дисципліни, зростання поточної кредиторської заборгованості, посилення фінансової залежності від зовнішніх запозичень.

Незважаючи на очевидні наслідки відсутності системного та комплексного підходу до управління ризиками, на більшості підприємств, які реалізують проєкти, така діяльність носить фрагментарний характер, здійснюється ситуативно та стосується переважно окремих сфер проєктного управління [7, с. 399]. У полі уваги проєкт-менеджера, як правило, знаходяться лише окремі види ризиків, вплив яких безпосередньо відображається у величині вигод та витрат проєкту (зокрема, фінансові, збутові). При цьому реакція на інші види проєктних ризиків відбувається за фактом виникнення таких подій та зводиться загалом до локалізації ризику, усунення його негативних наслідків або мінімізації майбутніх фінансових втрат. Досить часто такі функції управління закріплюються за конкретними підрозділами підприємства, діяльність яких хоч і дотична до предметної зони виникнення проєктних ризиків, проте вони безпосередньо не залучені до виконання проєкту та не несуть відповідальність за результати про-

єктних дій. Таким чином, управління проєктними ризиками реалізується незалежно один від одного та розосереджується за різними підрозділами. Результатом є низька координація управлінських дій (або навіть її повна відсутність), проблеми з прогнозуванням, ідентифікацією, а головне, з реагуванням на нові для проєкту ризики.

Поступовий перехід від фрагментарного, епізодичного та обмеженого підходу реалізації функцій проєктного ризик-менеджменту до безперервно організованої та інтегрованої концепції дасть змогу забезпечити тотальний характер управління ризиками на підприємстві, що координується у межах усього підприємства та враховує специфіку його проєктної діяльності.

У сучасній теорії ризик-менеджменту управління ризиками проєкту розглядається з позицій як процесного, так і системного підходів. Так, управління ризиками є безперервним та циклічним процесом, який визначає послідовність виконання взаємопов'язаних управлінських дій, зорієнтованих на мінімізацію негативного впливу ризиків на кінцеві результати проєкту за заданих обмежень. Такий підхід дає змогу інтегрувати усі види робіт з управління ризиками на кожному етапі проєктного циклу в єдиний ланцюг, чим забезпечує узгодження окремих процесів за цілями та синхронізує їх за часом виконання.

Логіка процесу управління ризиками проєкту дає змогу виокремити такі основні етапи його реалізації [4–6; 8; 10]:

1. Ідентифікація ризиків, яка спрямована на визначення усіх ризиків, здатних вплинути на проєкт, та документування їхніх характеристик (природа та вид ризиків, сфери та умови їх виникнення, частота виникнення та наслідки прояву, індикатори ризиків, методи реагування тощо). За результатами ідентифікації формується повний перелік можливих ризиків проєкту (long list), у якому описані як притаманні йому загрози на момент оцінки, так і потенційні ризики (нові або посиленої дії існуючі), які можуть бути реалізовані в процесі виконання проєкту. Завершальною процедурою цього етапу є проведення оцінки суттєвості для проєкту кожного із виявлених ризиків з погляду ймовірних втрат внаслідок їх настання.

2. Аналіз ризиків, який дає змогу оцінити вплив наслідків прояву ризиків на параметри виконання проєкту і його кінцевий результат через поєднання методик якісної та кількісної оцінки проєктних ризиків.

Якісна оцінка передбачає облік суттєвих ризиків проєкту та формування портфеля ризиків, ранжування ризиків за ступенем важливості (значущості) з погляду пріоритетності забезпечення контролю за їхнім рівнем у процесі реалізації проєкту, діагностику джерел та причин виникнення ризиків, виявлення можливих втрат або додаткових надхо-

джень від реалізації ризиків, прогнозування різних сценаріїв розвитку несприятливих ситуацій.

Кількісний аналіз здійснюється для визначення ймовірності виникнення проєктних ризиків, проведення вартісної оцінки наслідків прояву несприятливих подій та встановлення допустимого рівня для різних категорій ризиків проєкту. За результатами проведення комплексного аналізу ризиків формується ризик-профіль проєкту, використання якого дозволяє приймати обґрунтовані рішення на основі вичерпної інформації про об'єкт управління.

3. Реагування на ризики, що передбачає розроблення детального плану дії щодо зниження рівня ризиків на усіх етапах реалізації проєкту, мінімізації негативних наслідків їх прояву та попередження появи нових ризиків, вибір методів та інструментів впливу на ризики, визначення обсягів та джерел фінансування таких робіт, а також конкретних виконавців і термінів проведення.

4. Моніторинг та контроль ризиків, який націлений на постійне відстеження потенційних зон ризиків проєкту, виявлення нових ризикоформуючих факторів, порівняння досягнутого рівня ризику із допустимим для проєкту значенням, оцінку ефективності прийнятих рішень та дієвість обраних інструментів управління, а також коригування плану реагування на ризики відповідно до проміжних результатів виконання окремих робіт проєкту та зміни параметрів його реалізації.

Кожна процедура в межах запропонованих етапів процесу управління ризиками виконується, принаймні, один раз у кожному проєкті. Незважаючи на те, що вони розглядаються як дискретні елементи з чітко визначеними характеристиками, на практиці вони можуть частково збігатися, накладатися та взаємодіяти [4, с. 42].

Системний підхід розглядає проєкт як цілісну структуру, в межах якої об'єднуються різні сфери проєктної діяльності (види робіт) та взаємодіють усі учасники, чиї інтереси пов'язані із реалізацією проєкту. Складність, неоднорідність та непередбачуваність таких взаємозв'язків зумовлюють виникнення суперечностей на критичних етапах виконання проєктних робіт, які виступають джерелом формування потенційних ризиків проєкту.

Таким чином, з позиції системного підходу управління ризиками проєкту описується як цілеспрямований вплив суб'єкту управління на об'єкт з метою забезпечення постійного контролю за рівнем допустимого для існування проєкту ризику.

Об'єктом управління виступає не стільки сам ризик як результат невизначеності, скільки джерела та причини його виникнення, механізми та особливості прояву, а також виявлені небезпеки та загрози, які можуть змінити процес виконання проєкту. Вони можуть стосуватися окремих робіт або етапів реалізації проєкту, ризикових операцій,

економічних відносин між стейкхолдерами проєкту [8, с. 181].

Суб'єктом управління ризиками є уповноважені особи чи групи осіб, які володіють відповідною компетенцією у сфері проєктного менеджменту та зацікавлені в результатах впливу на об'єкт управління. Використовуючи різні методи та інструменти управлінського впливу, суб'єкти розробляють та реалізують заходи щодо цілеспрямованого, своєчасного та адекватного впливу на рівень ризику проєкту [7, с. 399].

Функції з управління ризиками проєкту можуть бути покладені на лінійних та функціональних керівників, які здійснюють як загальне управління ризиками на підприємстві, так і безпосереднє керівництво його проєктною діяльністю (провідні спеціалісти функціональних підрозділів, фахівці з ризик-менеджменту, керівник проєкту, учасники проєктної команди, які реалізують рішення), а також фінансові аналітики, галузеві експерти, спеціалісти у сфері страхування та ін.

Склад суб'єктів управління ризиками проєктної діяльності формується індивідуально для кожного підприємства, виходячи із його кадрового потенціалу, інвестиційної активності та досвіду реалізації подібних проєктів.

Якщо управління ризиками на підприємстві інтегроване в загальну систему корпоративного менеджменту, то політика реагування на можливі ризики в процесі виконання проєкту реалізовується провідними менеджерами функціональних підрозділів підприємства спільно із керівником проєкту, який координує управлінські дії. Така форма організації характерна для тих підприємств, проєктна діяльність яких носить несистематичний характер; реалізовані проєкти незначні за обсягом фінансування та термінами виконання, а тому немає доцільності трансформувати існуючу структуру управління та утримувати спеціальних підрозділ з управління проєктними ризиками.

Якщо проєктна діяльність виокремлена як самостійна сфера управління, то загальне керівництво ризиками проєкту здійснює безпосередньо проєкт-менеджер, який формує власну команду, визначає стратегію та тактику попередження негативного впливу ризиків на кінцеві результати проєкту, за які він особисто несе відповідальність. Така модель особливо ефективна в умовах високої інвестиційної активності на підприємстві, що вимагає адаптації існуючої організаційної структури управління до вимог проєктної діяльності.

Водночас система ризик-менеджменту підприємства може бути організована на засадах дуальності, коли частина функцій з управління ризиками проєкту передається на зовнішнє виконання, або його безпосереднім учасникам, які залучені до

реалізації окремих видів робіт (етапів проєкту), або третім особам, які беруть на себе зобов'язання компенсувати збитки в разі виникнення ризиків (страхові компанії, банки).

Аналіз практики реалізації проєктів доводить необхідність створення спеціального органу управління ризиками проєкту (підрозділу, групи) або делегування таких повноважень окремій особі з відповідними функціональними обов'язками та ресурсних забезпеченням, які наділені правом приймати рішення щодо попередження негативних наслідків реалізації ризиків на усіх етапах виконання проєкту. Існування такого органу управління на підприємстві аж ніяк не виключає можливості залучення для посилення обґрунтованості проєктних рішень кваліфікованих спеціалістів у сфері ризик-менеджменту, які здійснюють професійне консультування та довіряє управління проєктними ризиками на договірних засадах.

Отже, підсумовуючи вищесказане, можна узагальнити, що управління ризиками проєкту з позиції процесного підходу зорієнтоване на координацію проєктних робіт у часі та просторі відповідно до поставлених цілей, тоді як використання системного підходу зміщує фокус уваги на особливостях взаємовідносин між елементами системи задля забезпечення адекватного та своєчасного реагування на можливі ризики в процесі виконання проєкту. Поєднання цих двох підходів дозволить виділити ключові компоненти процесу управління ризиками проєкту, взаємодія яких забезпечить системний вплив на об'єкт управління (рис. 1).

Цілеспрямований вплив на об'єкт управління здійснюється за допомогою спеціальних методів та інструментів реагування на потенційні і реальні загрози реалізації проєкту, застосування яких дозволяє змінити рівень прийнятих ризиків та утримувати їхні значення в межах допустимих для підприємства значень (лінії толерантності до

ризиків). Ефективність процесу управління ризиками в умовах невизначеності безпосередньо залежить від якості, актуальності та достовірності інформації, на основі якої приймаються обґрунтовані рішення щодо мінімізації ймовірності виникнення негативних наслідків ідентифікованих загроз для досягнення очікуваних результатів виконання проєкту.

Для забезпечення стабільності грошових потоків проєкту необхідно встановлювати відповідні межі відхилень від поставлених цілей. Такі орієнтири визначають величину ризику (збитків), які підприємство готове прийняти, витримати та оптимізувати без загрози втрати інвестованого у проєкт капіталу. Таким чином, найбільш важливі рішення в управлінні проєктними ризиками визначаються тим, який рівень ризику допустимий для підприємства і чи виправдовує його очікувана дохідність проєкту. Саме ці критерії й визначають модель управління ризиками проєкту (консервативну, агресивну чи зважену), яка базується на встановленні балансу між «максимізацією прибутку» та «мінімізацією ризиків» у проєктній діяльності підприємства.

Реалізація консервативної моделі управління відображає прагнення проєкт-менеджера ухилятися від ризиків з метою мінімізації негативних наслідків настання несприятливих подій у процесі реалізації проєкту. Відмова від високоризикових операцій (робіт) дає змогу подбати про безпеку вкладень капіталу та утримувати показники прибутковості проєкту на рівні, не нижчому від очікувань його власників (інвесторів). Агресивна модель управління націлена на свідоме прийняття ризику та передбачає максимізацію прибутку проєкту, навіть якщо величина ймовірних збитків від настання ризиків повністю не компенсується відповідним приростом доходу. Основне завдання управління ризиками за цієї моделі полягає в обмеженні рівня ризиків проєкту допустимими для нього значеннями або в попередженні

Рис. 1. Взаємодія елементів процесного та системного підходів в управлінні ризиками проєкту

Джерело: авторська розробка

настання несприятливих подій на усіх етапах проєктного циклу. Зважена модель управління ризиками проєкту передбачає прийняття таких рішень, у яких підвищення ризикованості виконання окремих робіт компенсується адекватною зміною прибутковості. Вона передбачає як мінімізацію ризику, так і максимізацію прибутків проєкту, причому нейтралізація негативних наслідків ризикових подій відбувається безпосередньо під час її настання.

Слід зазначити, що які б рішення не приймалися в процесі реалізації проєкту, їхньою стратегічною метою повинно бути лише балансування між ризиком та дохідністю без спроб повністю усунути ризик. Суперечність, що виникає між мотивованим прагненням до ризику і бажанням знизити його негативний вплив на цілі проєкту, згладжується через розроблення дієвих методів управління ризиком, обґрунтоване застосування яких дає змогу приймати результативні управлінські рішення.

Узагальнення існуючих у науковій літературі підходів до розроблення інструментарію ризик-менеджменту [1, с. 107; 3, с. 67; 4, с. 44; 5, с. 22; 9, с. 285] з урахуванням особливостей проєктної діяльності підприємства дає змогу виділити організаційні та економічні методи управління ризиками проєкту.

Організаційні методи управління побудовані на функції контролю рівня проєктних ризиків та передбачають проведення превентивних заходів щодо зниження ймовірності реалізації потенційних загроз і попередження виникнення негативних наслідків для проєкту. Практична реалізація цих методів управління ризиками відбувається через:

- уникнення ризиків – полягає у розробленні заходів внутрішнього характеру, які повністю виключають конкретний вид ризику через відмову від діяльності, яка може містити загрози реалізації проєкту (здійснення високоризикових операцій, співпраця із ненадійними партнерами та виконавцями проєктних робіт тощо). Уникнення ризиків є одним із найскладніших методів ризик-менеджменту, оскільки передбачає безперервний пошук альтернативних способів безризикової діяльності та свідому відмову від прийняття ризикових рішень, що в майбутньому може обернутися втраченими можливостями для розвитку проєкту;

- локалізація ризиків – передбачає виокремлення найбільш небезпечної ділянки або етапу реалізації проєкту та посилення контролю за виконанням робіт з метою усунення негативного впливу на цілі і кінцеві результати проєкту. Ефективність цього методу проявляється лише за умови, якщо можна чітко ідентифікувати джерело ризику та обмежити зону його поширення;

- диверсифікація ризиків – дозволяє зменшити концентрацію ризиків за рахунок їх роз-

поділу між різними видами робіт, об'єктами та активами проєкту. З позиції проєктної діяльності диверсифікація ризиків передбачає вкладення капіталу у різні проєкти, які не пов'язані між собою, тим самим забезпечуючи сумарну прибутковість інвестиційного портфеля. У межах окремо взятого проєкту розподіл ризиків здійснюється за джерелами його фінансування, ресурсами та їх постачальниками, споживачами майбутнього продукту проєкту та ринками його збуту. Правильне застосування цих методів дозволяє нейтралізувати негативні наслідки проведення ризикових операцій за рахунок додаткового приросту вартості проєкту, отриманого в результаті дисипації ризиків;

- зменшення ризиків – об'єднує заходи раннього реагування на можливі загрози реалізації проєкту, які спрямовані на запобігання ризикам та мінімізацію їхнього негативного впливу на кінцеві результати проєкту. Обмеження рівня ризику проєкту забезпечується за рахунок проведення моніторингу зовнішнього середовища проєкту та прогнозування ймовірності виникнення ризикових подій, систематичного відстеження ознак та потенційних зон формування ризиків проєкту, стратегічного планування змін у процесі його реалізації, організації внутрішнього аудиту процесів виконання проєктних робіт, лімітування ризиків тощо. Слід зазначити, що означені методи попередження ризиків є найбільш трудомісткими, вимагають значних фінансових затрат та наявності технічних засобів підтримки управлінських рішень.

Слід зазначити, що успіх реалізації таких попереджувальних заходів вимагає проведення значної аналітичної роботи, а тому методи зменшення ризику є найбільш трудомісткими.

Економічні методи управління ризиками передбачають фінансову компенсацію понесених збитків проєкту внаслідок настання несприятливих ситуацій у процесі виконання проєкту. Цільове призначення таких методів полягає у максимально швидкому фінансуванні відновлення проєкту з мінімальними втратами для усіх його учасників.

В основі економічних методів реагування лежить механізм страхування наслідків появи ризиків, який реалізовується через:

- прийняття ризиків під відповідальність інвестора шляхом створення резервних фондів на засадах самофінансування. Наявність таких резервів дозволяє покрити невідворотні збитки проєкту, які не піддаються нейтралізації, за рахунок власних коштів без шкоди для фінансування поточних потреб проєкту та оперативно усунути збої у виконанні проєкту;

- передачу частини проєктних ризиків третім особам (страховим компаніям, банкам) за визначену плату або певні фінансові гарантії для

захисту майнових інтересів учасників проекту. Страхування ризику здійснюють у тому разі, коли учасники проекту неспроможні забезпечити реалізацію проекту за настання тієї чи іншої ризикової події власними силами [4, с. 44];

– розподіл ризиків між учасниками, які задіяні у проєкті та виконують окремі його етапи або види робіт. Кожен із контрагентів несе часткову відповідальність за невиконання проєкту та покриває понесені втрати в разі матеріалізації ризику, які від них залежать.

Проблема вибору конкретного способу реагування на ризики полягає у цілеспрямованому пошуку оптимального, доцільного та економічно вигідного в цій ситуації інструменту впливу, що здатний забезпечити прийнятний для проєкту рівень ризику, за якого буде досягнутий баланс між очікуваною вигодою та загрозою виникнення втрат.

Висновки з проведеного дослідження. Запровадження принципів ризик-менеджменту в проєктну діяльність підприємства дозволяє перейти від реактивної моделі управління ризиками до превентивної, яка зорієнтована на попередження матеріалізації потенційних ризиків та мінімізації можливих втрат. За такого підходу управлінський вплив випереджує появу ризикових факторів та подій, які можуть негативно вплинути на реалізацію проєкту. Така орієнтація системи управління ризиками забезпечує стабільні умови реалізації проєкту, високий рівень безпеки та дотримання усіх встановлених обмежень щодо його цілей та кінцевих результатів.

Запропонований підхід до організації ризик-менеджменту покликаний синтезувати усі види робіт, які входять до циклу управління ризиками, в безперервний і динамічний процес, в ході якого здійснюється систематичний та цілеспрямований вплив на рівень проєктного ризику відповідно до прийнятих критеріїв (максимізація прибутку або мінімізація ризику). Практична реалізація функцій ризик-менеджменту в проєктній діяльності відбувається через застосування спеціальних методів реагування, які передбачають використання різних організаційних форм контролю за ризиками та наслідками їх реалізації та засобів фінансування можливих втрат проєкту як компенсації за прийнятий ризик.

Правильний вибір елементів управління ризиками проєкту дозволить сформувати дієву систему ризик-менеджменту, яка дасть змогу своєчасно ідентифікувати та оперативно реагувати на потенційні загрози проєкту, тим самим концентруючи зусилля на обмеженні негативного впливу наслідків ризиків та посиленні дії позитивних ефектів реалізації ризикових операцій.

Подальші наукові дослідження мають стосуватися пошуку інструментів обґрунтування критеріїв та технології вибору методів управління ризиками на кожному етапі життєвого циклу проєкту.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Різник В.В. Ризик-менеджмент в управлінні проєктами. *Економічний вісник університету*. 2011. Вип. 17. С. 103–108.
2. Верещагіна Г.В., Плеханова Т.Є. Впровадження системи ризик-менеджменту на підприємстві в умовах інноваційної діяльності. *Modern Economics*. 2018. № 7. С. 41–51. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/7-2018/UKR/vereshchagina.pdf> (дата звернення: 28.08.2020)
3. Макалюк І.В., Бабенко І.О. Управління ризиками інвестиційних проєктів. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. № 18. С. 63–70.
4. Скопенко Н.С., Євсєєва І.В., Москаленко В.О. Управління ризиками в проєктному менеджменті. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 24. С. 41–44.
5. Данченко О.Б. Огляд сучасних методологій управління ризиками в проєктах. *Управління проєктами та розвиток виробництва*. 2014. № 1 (49). С. 16–25.
6. Башинська І.О., Макарець Д.О. Управління ризиками в проєктах. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 5/2. С. 38–40.
7. Коленда Н.В. Поняття системи ризик-менеджменту підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 398–401. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/77.pdf> (дата звернення: 28.08.2020).
8. Черчик Л.М., Бегун С.І., Івашкевич І.М. Система ризик-менеджменту підприємства: сутність та складові. *Економічний форум*. 2017. № 1. С. 178–182.
9. Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 5. С. 282–291.
10. Проскура В.Ф., Білак Р.Г. Методологічні підходи до управління ризиками. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 599–607.

REFERENCES:

1. Riznyk V.V. (2011) Ryzyk-menedzhment v upravlinni proektamy [Risk management in project management]. *Economic Bulletin of the University*, vol. 17, pp. 103–108.
2. Vereshchahina H.V., Pliechanova T.Ye. (2018) Vprovadzhennia systemy ryzyk-menedzhmentu na pidpriemstvi v umovakh innovatsiinoi diialnosti [Implementation of risk-management system in enterprise in conditions of innovation activity]. *Modern Economics* (electronic journal), no. 7, pp. 41–51. Available at: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/7-2018/UKR/vereshchagina.pdf> (accessed 28 August 2020).
3. Makaliuk I.V., Babenko I.O. (2016) Upravlinnia ryzykamy investytsiinykh proektiv [Risk management of investment projects]. *Modern Problems of Economics and Business*, no. 18, pp. 63–70.
4. Skopenko N.S., Yevsieieva I.V., Moskalenko V.O. (2013) Upravlinnia ryzykamy v proektnomu menedzhmenti [Risk control in project management]. *Investment: Practice and Experience*, no. 24, pp. 41–44.
5. Danchenko O.B. (2014) Ohliad suchasnykh metodolohii upravlinnia ryzykamy v proektakh [Review of

actual risk management methodologies in projects]. *Project Management and Development of Production*, no. 1 (49), pp. 16–25.

6. Bashynska I.O., Makarets D.O. (2017) Upravlinnia ryzykamy v proektakh [Risk management in projects]. *Economics. Finances. Law*, no. 5/2, pp. 38–40.

7. Kolenda N.V. (2018) Poniattia systemy ryzyk-menedzhmentu pidpriemstva [Concept of enterprise risk management system]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky* [Global and National Problems of Economics] (electronic journal), vol. 22, pp. 398–401. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/77.pdf> (accessed 28 August 2020).

8. Cherchyk L.M., Behun S.I., Ivashkevych I.M. (2017) Systema ryzyk-menedzhmentu pidpriemstva: sutnist ta skladovi [The system of corporate risk manag.: its essence and components]. *Economic Forum*, no. 1, pp. 178–182.

9. Verbitska I.I. (2013) Ryzyk-menedzhment yak suchasna systema upravlinnia ryzykamy pidpriemnytskykh struktur [Risk management as a modern risk management system of enterprise structures]. *Sustainable Development of Economy*, no. 5, pp. 282–291.

10. Proskura V.F., Bilak R.H. (2017) Metodolohichni pidkhody do upravlinnia ryzykamy [Methodological approaches to risk management]. *Economy and Society*, vol. 9, pp. 599–607.