

УДК 351.756(043.2)

## Загальні положення теорії управління ризиками проєкту

**Білецький З.Т.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
спеціальності менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування),  
факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування  
Львівський національний університет ветеринарної медицини та  
біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів

**Анотація:** Доведено, що аналіз ризиків проєкту здійснюється переважно на етапі доінвестиційної фази, тоді як їх прояви часто спостерігаються на інвестиційній, виробничій та фазі закриття проєкту. Зазначено, що під час реалізації більшості проєктів, особливо складних та довгострокових, часто вносяться зміни, тому важливим аспектом є ефективне управління змінами в процесі виконання проєкту. Зміни трактуються як заміна одного рішення на інше через вплив різноманітних внутрішніх та зовнішніх чинників у процесі розробки та реалізації проєктів.

**Ключові слова:** аналіз ризиків проєкту, ідентифікація ризиків, аналіз чутливості стійкості проєкту.

Ідентифікація ризиків (якісний аналіз) включає визначення факторів, сфер їх впливу, типів ризиків та етапів проєкту, на яких ризики найбільш ймовірні. Незважаючи на множинність ризиків у кожному проєкті, їх загальна кількість є відносно стандартизованою. Зазвичай змінюються лише кількісні характеристики залежно від масштабу проєкту, країни розташування учасників, рівня державної підтримки та інших факторів.

Аналіз чутливості дозволяє оцінити, як зміна одного або кількох основних параметрів проєкту (наприклад, ціна одиниці продукції, обсяг продажів, процентні ставки за кредитами, витрати на сировину та інші виробничі витрати) може вплинути на ефективність проєкту (вимірювану через чисту приведену вартість).

Перевірка стійкості проєкту передбачає розробку варіантів розвитку проєкту у найгірших можливих умовах для основних учасників проєкту. Проєкт визнається стійким, якщо, незважаючи на всі негативні сценарії, інтереси учасників залишаються захищеними, а можливі негативні наслідки зводяться до мінімуму через створення резервів або компенсацію через страхові виплати [2]. Ступінь стійкості може бути конкретизований через гранично допустимі рівні обсягів виробництва, цін на продукцію та інші параметри.

Для забезпечення ефективного управління ризиками проєкту, всі учасники повинні координувати свої дії, застосовуючи єдині методики аналізу

ризиків та взаємодіяти через спільні процедури щоб досягнути єдиної точки зору.

Практика свідчить, що переговори щодо розподілу ризиків мають таку ж важливість, як і питання, що традиційно є значущими для проєктів. Це такі як ціна, графік платежів тощо.

При розподілі ризиків проєкту між учасниками важливо уникати їх надмірного "перенавантаження" окремих учасників, оскільки це може призвести до того, що вони не зможуть ефективно впоратися і, в результаті, "потягнуть на дно" весь проєкт. Найчастіше вибір учасників проєкту здійснюється його спонсорами [1].

Важливо зазначити, що на інвестиційній і виробничій фазах ризики, пов'язані з фінансуванням, зазвичай аналізуються банком, який надає проєктне фінансування, при цьому консультанти для оцінки фінансових ризиків, як правило, не залучаються.

Інтернаціональний характер проєктів виявляється в тому, що учасники можуть належати до юрисдикцій різних країн або бути міжнародними організаціями. Така інтернаціоналізація проєктів обумовлена глобалізацією економіки, зокрема міжнародним поділом праці, посиленням ролі транснаціональних корпорацій, а також збільшенням впливу міжнародних фінансових інститутів на фінансування проєктів. Велику частину проєктів реалізують у країнах, що розвиваються, де їх фінансування, будівництво, постачання інвестиційного обладнання та технологій, а також збут проєктної продукції здійснюються промислово розвиненими країнами.

Часова віддаленість між моментом ідентифікації ризиків та їх реальним проявом (що може тривати від кількох років до десятиліть) має такі наслідки: окремі ризики можуть не бути врахованими на етапі ідентифікації; виявлені ризики можуть бути оцінені неточно через зміни в зовнішньому середовищі реалізації проєкту; в процесі реалізації проєкту вносяться корективи.

Таким чином, аналіз ризиків проєкту (ідентифікація та оцінка) повинен бути не одноразовою дією на початковому етапі, а постійною функцією, що супроводжує весь проєктний цикл, і реалізується на всіх його етапах.

Отже, урахування міжнародного аспекту є важливим для правильного розподілу ризиків та забезпечення стійкості проєкту на глобальному рівні. Усі учасники повинні співпрацювати за єдиними стандартами і використовувати узгоджені методи аналізу та управління ризиками, що дозволяє уникнути конфліктів та забезпечити ефективність реалізації проєкту.

### **Список використаних джерел:**

1. Кобиляцький Л. С. Управління проєктами: Навч. посіб. К.: МАУП, 2002. 200 с.
2. Пікус Р.В. Управління фінансовими ризиками: Підручник. К.: Знання 2010. 560 с.

**Annotation:** It is proven that the analysis of project risks is carried out mainly at the pre-investment phase, while their manifestations are often observed at the investment, production and closure phases of the project. It is noted that during the implementation of most projects, especially complex and long-term ones, changes are often made. Therefore, an important aspect is the effective management of changes in the process of project implementation. Changes are interpreted as the replacement of one solution with another due to the influence of various internal and external factors in the process of project development and implementation.

**Keywords:** project risk analysis, risk identification, sensitivity analysis of project sustainability.

**Науковий керівник:**

**Франчук І.Б.**

канд. екон. наук,

доцент кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування  
Львівський національний університет ветеринарної медицини та  
біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів