

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-447-4-16>

**STRATEGIES FOR RESPONDING  
TO PROJECT FINANCING RISKS  
IN THE CONTEXT OF ECONOMIC RECOVERY**

**СТРАТЕГІЇ РЕАГУВАННЯ  
НА РИЗИКИ ПРОЄКТНОГО ФІНАНСУВАННЯ  
В УМОВАХ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ**

Необхідність повоєнного відновлення економіки потребує активізації інвестиційної діяльності та залучення значних обсягів фінансових ресурсів для реалізації інвестиційних проєктів. Сьогодні проєктне фінансування в Україні здійснюється переважно у формі банківського фінансування без створення проєктної компанії [1, с. 12]. Головними чинниками, які стримують розвиток проєктного фінансування, є: економічна та політична нестабільність, недостатність внутрішніх ресурсів, високі ризики, коливання ринкової кон'юнктури, складність обґрунтування техніко-економічних, екологічних і соціальних параметрів проєктів, недостатнє нормативно-правове забезпечення та інші [2, с. 62; 3, с. 162].

Одним із найважливіших етапів управління ризиками проєктного фінансування є процес планування реагування на ризики, який передбачає розроблення заходів реагування відповідно до встановлених пріоритетів, а також визначення обсягу необхідних ресурсів для попередження ризиків або покриття збитків, що виникають унаслідок їх реалізації, та включення відповідних коштів у бюджет і план управління проєктом. Кінцевою метою розроблення та реалізації стратегій управління ризиками є мінімізація втрат для проєкту в разі реалізації ризикових подій [4, с. 81; 5, с. 261].

З метою реагування на ризики та загрози у практиці проєктного фінансування використовують чотири головні стратегії: ухилення, передача, зниження та прийняття [6]. Вибір стратегії, методів та інструментів реагування на ризики визначається, перш за все, ймовірністю настання конкретного ризику та потенційним впливом

збитків від його реалізації на загальні цілі, бюджет і фінансові результати проєкту [7, с. 196].

Стратегія ухилення від ризику використовується з метою усунення загрози або захисту від її впливу на проєкт, а основними заходами реагування можуть бути зміна цілі та плану управління проєктом, уточнення умов і вимог, заміна одних робіт (операцій) іншими, відмова від виконання окремих робіт, додаткова експертиза або навіть припинення реалізації проєкту. Стратегію ухилення застосовують, переважно, з метою реагування на критичні ризики з високим ступенем впливу на цілі проєкту [8, с. 80].

Реалізація стратегії передачі ризику передбачає перекладення загрози чи потенційних наслідків впливу на третю сторону. Таку стратегію використовують для некритичних загроз; а обов'язковою умовою її реалізації є повідомлення третьої сторони про передачу ризику, оформлене угодою [9, с. 120]. Найбільш ефективним використанням стратегії передачі може бути в управлінні фінансовими ризиками шляхом використання таких інструментів як страхування, хеджування, гарантії виконання зобов'язань, валютні та інші застереження в контрактах, акредитиви та поручительства [10, с. 262; 11, с. 89]. Разом з тим, у разі передачі ризику сторона, яка його передає, може зіткнутися з новим ризиком, пов'язаним з неспроможністю третьої сторони управляти ним, або з ризиками, які обумовлені використанням певних гарантійних чи зобов'язальних інструментів.

Використання стратегії зниження ризику передбачає зменшення ймовірності впливу несприятливої події до рівня встановлених порогових значень. На практиці такі заходи є більш ефективними, ніж відшкодування збитків у результаті настання ризикових подій. У межах реалізації стратегії зниження ризику складні процеси можуть бути замінені простішими; запроваджено альтернативні варіанти виконання робіт; встановлено ліміти або допустимі значення ризиків, розроблено плани мінімізації наслідків дії ризиків, створено запаси матеріальних і фінансових ресурсів тощо. Залежно від виду та характеру ризику ліміти можуть бути встановлені на сукупний ризик проєкту або окремого бізнес-процесу, операцію, контрагента, розмір втрат тощо.

Реалізація стратегії прийняття ризику ґрунтується на визнанні ризику та використовується тоді, коли інші методи реагування неможливі або неефективні, а тому в її межах виділяють два різновиди – пасивну та активну стратегії. У разі використання

пасивної стратегії відбувається лише документування процесу. Активна стратегія передбачає розроблення заходів, які сприяють мінімізації наслідків дії негативної події. Найбільш поширеною практикою управління прийнятих ризиків є їх локалізація шляхом створення спеціальних підрозділів для управління ризиковими операціями чи напрямками діяльності та формування резерву під потенційні втрати [6; 9, с. 121].

З метою реагування на сприятливі (позитивні) ризики у проєктному фінансуванні також застосовують чотири стратегії: використання, збільшення, розподіл та прийняття. Стратегію використання застосовують у разі зацікавленості у реалізації сприятливої можливості. Стратегію збільшення (добору ризику) використовують з метою підвищення рівня позитивного впливу сприятливої можливості. Прикладом реалізації такої стратегії може бути виділення додаткових ресурсів для дострокового завершення певних робіт чи виконання операцій. Використання стратегії розподілу позитивного ризику передбачає передачу відповідальності за сприятливу можливість третій стороні, яка може краще скористатися нею в інтересах реалізації проєкту [6].

На практиці з метою планування реагування на ризики для кожного ризику обирають найбільш результативну стратегію або їх комбінацію, враховуючи важливість впливу ризику на проєкт. Після вибору стратегії реагування відбувається оновлення документів і плану управління проєктом. Головними завданнями контролю ризиків проєктного фінансування повинні бути: перевірка реальності припущень, визначення актуальності ризиків, формування бази даних про ризики, перевірка дотримання політики та процедур управління і реагування, визначення необхідності формування резервів на можливі втрати, інформування учасників проєкту про вжиті заходи та ефективність функціонування системи управління ризиками.

Завершальним етапом використання стратегій управління ризиками проєктного фінансування є контроль їх виконання, який дозволяє оптимізувати заходи реагування та підвищити ефективність управління проєктом.

Таким чином, основними напрямками вдосконалення стратегій управління ризиками проєктного фінансування є організація їх належної ідентифікації, якісний аналіз і розроблення адекватних заходів реагування та контролю. Організація цього процесу передбачає виявлення ризиків, оцінку ймовірності настання

ризикових подій, визначення характеру та рівня їх впливу на кінцеві результати, розроблення заходів щодо зниження, попередження, передачі або ухилення від ризику, конкретизацію дій та розподіл сфер відповідальності між учасниками проекту щодо управління ризиками, а також планування ресурсів і коштів, які необхідні для відшкодування збитків у разі реалізації ризикових подій.

### Література:

1. Науменкова С., Міщенко С., Тіщенко Є. Фінансові інструменти забезпечення від політичних ризиків у проектному фінансуванні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2016. № 1. С. 6–17.
2. Міщенко С. Сутність економічного капіталу та його роль у забезпеченні фінансової стійкості банку. *Вісник НБУ*. 2008. № 1. С. 58–64.
3. Тіщенко Є.О. Використання фінансових інструментів для управління ризиками проектного фінансування в Україні. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. № 2 (254). С. 156–169.
4. Теорія і практика грошового обігу та банківської справи в умовах глобальної фінансової нестабільності: монографія / За ред. д.е.н., проф. О. В. Дзюблюка. Тернопіль : ФОП Осадца Ю.В., 2017. 298 с.
5. Tishchenko I. Financial Model of Investment Project and Peculiarities of its Use in Project Financing. *EUROPEAN COOPERATION*. 2019. № 4 (44). P. 65–78. DOI: <https://doi.org/10.32070/ec.v4i44.66>
6. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Seventh Edition. PMI. 2021. URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>
7. Гірченко Т.Д., Тіщенко Є.О. Особливості організації та управління ризиками проектного фінансування в Україні. *БІЗНЕС-НАВІГАТОР*. 2019. № 6 (55). С. 192–199.
8. Naumenkova S., Tishchenko I., Mishchenko S., Mishchenko V., Ivanov V. Assessment and Mitigation of Credit Risks in Project Financing. *Bank Systems*. 2020. № 15 (1). P. 72–84.
9. Тіщенко Є. О. Теоретичні засади управління ризиками проектного фінансування. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. № 27 (2). С. 119–122.
10. Mishchenko V., Naumenkova S., Ivanov V., Tishchenko I. Special aspects of using hybrid financial tools for project risk management in Ukraine. *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. № 15 (2). P. 257–266.
11. Тіщенко Є.О. Управління валютними ризиками у проектному фінансуванні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. № 18 (3). С. 87–90.