

І. Г. Рошчін,

д. пед. н., професор, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,

Університет митної справи та фінансів

ORCID ID: 0000-0002-5345-2313

С. І. Петровська,

к. е. н., старший викладач, старший викладач кафедри економіки,

Національний транспортний університет

ORCID ID: 0000-0003-3561-5729

Н. М. Тимченко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та морського права,

Херсонська державна морська академія

ORCID ID: 0000-0002-7270-7350

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.6.40

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ КОМЕРЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

I. Roshchin,

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor of the Department

of Management of Foreign Economic Activity, University of Customs and Finance

S. Petrovska,

PhD in Economics, Senior Lecturer, Senior Lecturer of the Department of Economics,

National Transport University

N. Tymchenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department

of Economics and Maritime Law, Kherson State Maritime Academy

RISK MANAGEMENT OF COMMERCIAL PROJECTS

Кожен суб'єкт господарювання в процесі своїй діяльності піддається впливу багатьох факторів. Не виключенням є й процес реалізації ними комерційних проєктів, як одного із шляхів додаткового отримання прибутку. Одним із таких факторів є можливість настання ризикових подій, які негативно можуть вплинути на результати виконання проєкту, а отже й на суб'єкта підприємництва загалом. Відтак учасниками комерційних проєктів активно використовується ризик-менеджмент, як ефективний інструмент управління наявним ризиком. У свою чергу постійна нестабільність зовнішніх та внутрішніх умов господарювання, спричинена світовою пандемією, різким падінням економік практично всіх країн світу виводять ризик-менеджмент на принципово новий рівень, що зумовлює актуальність цього дослідження.

У науковій статті розглянуто сутність ризику та управління ним, ключові характеристики ризику. Проаналізовано принципи побудови ефективної системи ризик-менеджменту проєктів, визначено найбільш поширені ризики, які супроводжують комерційні проєкти. Досліджено схему проведення ризик-менеджменту комерційного проєкту із виконанням порівняльної характеристики підходів різних науковців до цього процесу. Визначено особливості здійснення ризик-менеджменту на кожному із етапів, із встановленням методів та підходів до управління ризиками. Виокремлено особливості аналізу ризиків, які супроводжують комерційні проєкти. Запропоновано методи по зниженню наявних ризиків у процесі ризик-менеджменту, а саме: розподіл ризиків між учасниками, страхування, формування резервів для покриття непередбачуваних витрат та нейтралізація часткових ризиків.

Every business is exposed to many factors in the course of its activities. The process of realization of commercial projects by them as one of the ways of additional profit is not an exception. One such factor is the possibility of risky events that may adversely affect the results of the project and, consequently, the business entity as a whole. Therefore, participants in commercial projects actively use risk management as an effective tool for managing existing risk. In turn, the constant instability of external and internal economic conditions caused by the global pandemic, the sharp decline of economies in almost all countries bring risk management to a fundamentally new level, which determines the relevance of this study.

The scientific article considers the essence of risk and its management, key characteristics of risk. The principles of building an effective system of risk management of projects are analyzed, the most common risks that accompany commercial projects are identified. In particular, commercial projects are most affected by: changes in the economic environment, socio-political changes, instability of legislation, international risks, production and technological, natural and others. The scheme of risk management of a commercial project with the implementation of comparative characteristics of the approaches of different scientists to this process is studied. The peculiarities of risk management implementation at each of the stages are determined, with the establishment of methods and approaches to risk management. The essence of such risk management methods as cancellation, prevention and control, insurance and acquisition is revealed. The sequence of development of risk management strategy with establishment of key elements of its effective construction is investigated. The peculiarities of risk analysis that accompany commercial projects through their qualitative and quantitative assessment are highlighted. Methods for reducing existing risks in the process of risk management are proposed, namely: distribution of risks between participants, insurance, formation of reserves to cover unforeseen costs and neutralization of partial risks.

Ключові слова: ризик, ризик-менеджмент, комерційний проєкт, управління, стратегія.
Key words: risk, risk management, commercial project, management, strategy.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

У сучасній ринковій економіці ризик виступає невід'ємним атрибутом господарської діяльності суб'єктів. На сьогодні проблема критичного впливу ризиків на ефективність ведення бізнесу, модернізацію та розширення об'ємів виробництва не оминула практично нікого. Проте це не означає, що менеджерам необхідно шукати такі рішення, результат від яких легко спрогнозувати, адже вони зазвичай є неефективними. Необхідно навпаки, навчитися передбачати ризик, оцінювати його масштаби та прогнозувати можливі заходи по його усуненню. Як показує досвід, на появу ризиків зазвичай впливають обгрунтовані причини. Такими причинами власне і є неможливість обчислення кінцевого результату і врахування впливу на нього сукупності факторів, які в процесі реалізації проєктів можуть змінюватись. Водночас відсутність досвіду ефективного управління підприємством, або його недостатність спричинюють виникнення помилок у процесі прийняття управлінських рішень, і як наслідок, знижують ефективність діяльності підприємства. На допомогу в такому випадку приходять ризик-менеджмент, який виступає тим механізмом, за допомогою якого менеджери підприємства отримують можливість ідентифікувати та нівелювати ризик ще на етапі його зародження. Проте в умовах нестабільності внутрішнього та зовнішнього економічного середовища, постійного коливання курсів валют, рівня забезпеченості сировиною, ціни на акції, посилення конкуренції наявність ефективної системи ризик-менеджменту під час реалізації комерційних проєктів набуває принципово нового значення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Різноманітні аспекти управління ризиками під час реалізації комерційних проєктів перебувають у полі зору багатьох вчених та дослідників. Зокрема, вагомий внесок у розкриття проблематики ризик менеджменту здійснювали Аполій В., Вербіцька І. [2], Боровик М.В. [1], Дурицька Г.В. [4], Верещагіна Г.В., Плеханова Т.Є. [3], Коленда Н.В. [5] та інші. Окрім того, тематика ризик менеджменту широко досліджується і в міжнародних джерелах. Прикладом цього є дослідження, проведене Landes O. [6] та Організацією економічного співробітництва та розвитку [7]. Проте, не применшуючи вкладення даних авторів, вважаємо, що існують питання ризик-менеджменту комерційних проєктів, які потребують детального розгляду.

МЕТА СТАТТІ

З урахуванням вищенаведеного, метою наукового дослідження виступає розкриття особливостей ризик-менеджменту комерційних проєктів в умовах сучасних реалій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У міжнародній практиці управління значна увага приділяється формуванню системи управління ризиками, як ключової сфери менеджменту на підприємствах та джерела довготривалої фінансової стабільності. Особливо це актуально під час прийняття рішення про виконання комерційних проєктів, адже під час їх реалізації є можливість виникнення несприятливих умов, ситуацій та наслідків, тобто виникає потенційний ризик.

Загалом ризик є надзвичайно складною економічною категорією, бо під час його ідентифікації виникає багато протиріч. Водночас управління ризиком виступає процесом реагування на зміни умов зовнішнього та внутрішнього середовища в процесі реалізації проєктів [2, с. 282]. З іншого боку, Landes, A. під управління ризиком розуміє стратегію, яку організації використовують для забезпечення своїх активів, мінімізацію зобов'язань та захисту грошових потоків своєї організації [6].

Невід'ємною складовою ризик-менеджменту під час реалізації комерційних проєктів є постійний моніторинг ризиків, який передбачає їх контроль протягом всього життєвого циклу проєкту. Водночас якісний моніторинг ризиків є основою управління наявною інформацією, яка в подальшому впливає на прийняття ефективних управлінських рішень ще до моменту настання ризикових подій.

Найбільш поширеною характеристикою ризику виступає наявність загрози або небезпеки появи невдач у певній діяльності, потенційна небезпека утворення несприятливих наслідків, змін оточуючого середовища фірми, які в кінцевому підсумку можуть спричинити втрату ресурсів, зумовити збитковість діяльності, а також спричинити закриття підприємства загалом.

Обов'язковою умовою ефективності системи ризик-менеджменту комерційних проєктів є її побудова на основі низки принципів. Зокрема [3, с. 47]:

1. Усвідомлене сприйняття ризиків.
2. Індивідуальна відповідальність кожного з учасників системи ризик-менеджменту.

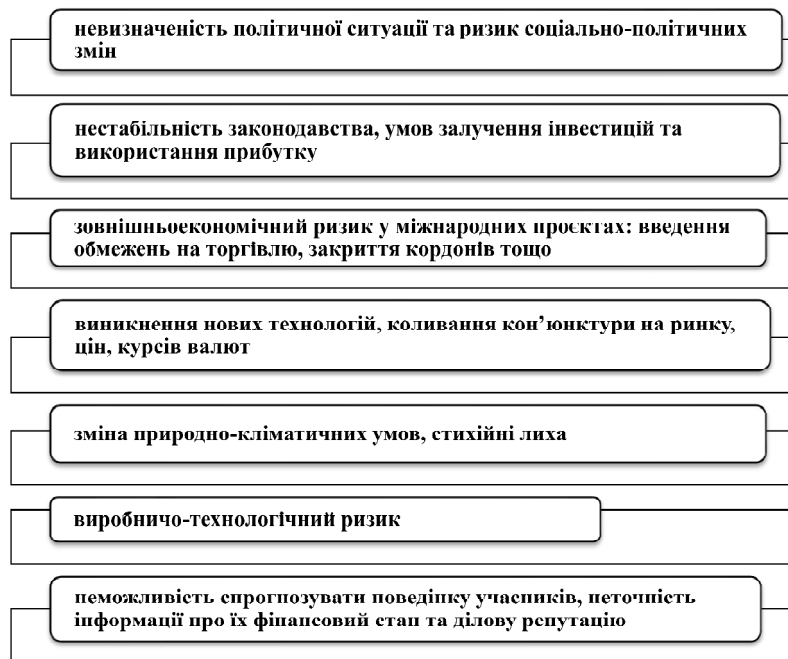


Рис. 1. Ризики під час реалізації комерційних проєктів

Джерело: [4, с. 129].

3. Правильність формування мети ризик-менеджменту проєкту та наявність можливостей безпосереднього впливу на ті ризикові характеристики, які є визначними для досягнення поставленої мети.

4. Забезпечення об'єктивності, повноти та достовірності інформації.

5. Незалежність управління окремими групами ризиків.

6. Ефективність зіставлення ризиків, які приймаються разом із проєктом із загальною дохідністю проєкту для підприємства.

7. Мінімізація потенційних ризиків і ступенів їх впливу.

8. Наявність системи оперативного реагування на зміни в умовах зовнішнього та внутрішнього середовища.

9. Використання інноваційних підходів до управління ризиками.

Не менш важливим для побудови ефективної системи ризик-менеджменту є наявність механізму ефек-

тивного визначення потенційних ризиків під особливості конкретного комерційного проєкту. Під час реалізації таких проєктів найбільш поширеними ризиками виступають (рис. 1).

Окрім того, на реалізацію комерційних проєктів може впливати правове середовище їх реалізації, формажорні обставини, процедура отримання дозволів та ліцензій, соціальні та екологічні ризики, а також ризики постачання [7].

Таким чином, на основі вищенаведеної інформації можемо сформулювати висновки, що значна кількість ризиків, які впливають на реалізацію комерційних проєктів, вимагають наявності у підприємства ефективної системи по управлінню ними. Цей перелік не є вичерпним і може бути розширеним із урахуванням специфіки окремого проєкту.

З урахуванням наявності великої кількості елементів комерційного проєкту, а також факторів, які можуть вплинути на його реалізацію ризик менеджмент набуває вигляду розгалуженого механізму. У стандартному

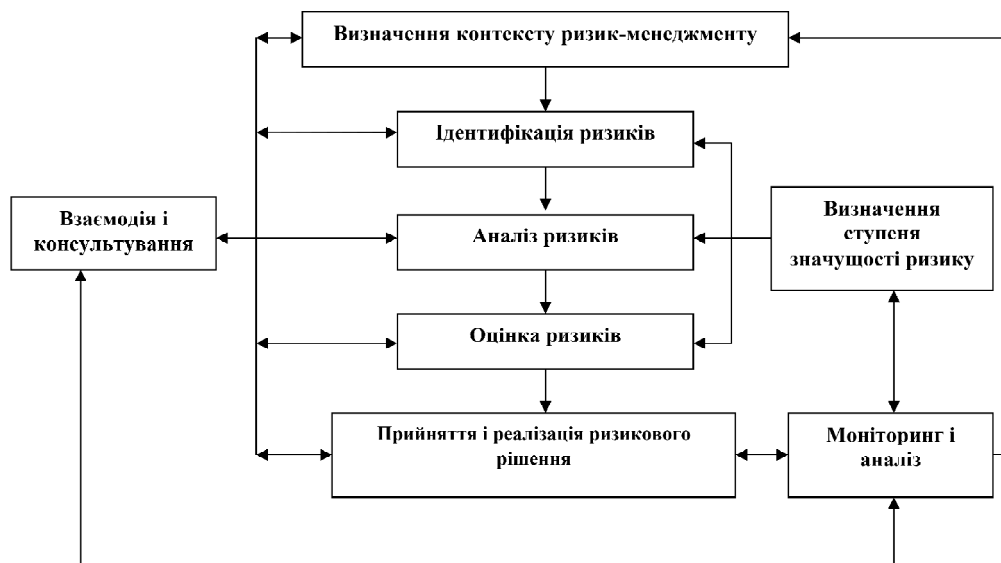


Рис. 2. Схема ризик-менеджменту комерційного проєкту

Джерело: [1, с. 19].

вигляді процес ризик менеджменту комерційного проєкту виглядає наступним чином (рис. 2).

Таким чином, на основі наведеного рисунку можемо побачити, що процес ризик-менеджменту комерційного проєкту починається із визначення контексту ризик-менеджменту. Під час виконання цього етапу необхідно визначити зовнішні характеристики підприємницького середовища, внутрішні параметри організації, а також параметри ризик-менеджменту, в яких буде реалізовувати цей процес. Окрім того, визначаються вимоги до діяльності, на основі яких виокремлюються критерії ризиків, а також структура та методи їх аналізу.

На наступному етапі відбувається ідентифікація ризиків. Іншими словами менеджери дають відповідь на запитання коли, де і як ризикові ситуації можуть завадити, послабити, затримати або посприяти досягненню поставлених цілей.

На третьому етапі відбувається їх оцінка, а також прийняття і реалізація ризикового рішення. В межах цього етапу необхідно визначити наслідки, ймовірність виникнення, рівень ризику, а також причини і фактори виникнення ризикових ситуацій. Окрім того, аналіз на цьому етапі повинен враховувати масштаб потенційних подій і можливі шляхи їх виникнення. При аналізі ризиків необхідно також виявити і оцінити наявні інструменти і методи контролю за ризиками.

Четвертий етап передбачає співставлення ризику із критеріями, встановленими раніше. У відповідності до отриманих даних і параметрів моделі ризик-менеджменту визначається баланс між потенційними вигодами і негативними наслідками. Це дозволяє приймати рішення про масштаби та характер ризикового рішення, а також встановлювати пріоритетні напрями діяльності, пов'язаної з ризик-менеджментом.

Поруч із цим на другому, третьому та четвертому етапі паралельно відбувається визначення ступеня значущості ризику та взаємодія й консультування як з внутрішніми так і з зовнішніми учасниками проєкту. При цьому кожен із етапів підлягає моніторингу та аналізу.

Водночас Вербіцька І.І. пропонує таку послідовність етапів ризик менеджменту комерційного проєкту [2, с. 284]:

1. Ідентифікація ризику і оцінка ймовірності його реалізації та масштабів негативних наслідків із визначення максимально можливих.
2. Вибір методів та інструментів управління виявленим ризиком.
3. Розробка ризик-стратегії з метою зниження ймовірності реалізації ризику і мінімізації можливих негативних наслідків.
4. Реалізація ризик-стратегії.
5. Оцінка досягнутих результатів із подальшим коригуванням стратегії.

Ключовим етапом ризик менеджменту виступає етап вибору методів та інструментів управління ризиком. Розглянемо цей етап детальніше.

Загалом у науковій практиці відомо чотири методи управління проєктними ризиками: відміна, запобігання та контроль, страхування та поглинання [5, с. 399].

Відміна ризику означає відмову від ризикової діяльності або ж її перетворення на таку, у результаті якої ризик зникає. Запобігання та контроль в свою чергу передбачає організацію ефективної діяльності в межах проєкту таким чином, щоб його учасники мали змогу впливати на причини ризику і знижувати ймовірність настання ризикових подій. Контроль за ризиками проявляється у реалізації сукупності заходів, які спрямовані на зменшення негативних наслідків ризикових подій. В свою чергу страхування полягає у зменшення збитків від діяльності за рахунок акумульованих до спеціальних страхових фондів коштів, з яких покриваються наслідки несприятливих подій, а поглинання — передання матеріалізованого ризику одному із учасників проєкту. Останній метод використовується лише

тоді, коли присутній мінімальний ризик настання ризикової події або ж коли збитки від таких подій мають неістотний вплив на його учасників.

Окрім того, аналіз ризиків поділяється на кількісний та якісний. При цьому кількісний повинен давати можливість менеджерам у числовій величині визначити розміри окремих ризиків та проєкту загалом. З іншого боку, якісний аналіз дає відповідь на питання які фактори можуть вплинути на реалізацію проєкту, межі їх впливу та види ризиків, які притаманні саме цьому проєкту [4, с. 131].

Аналіз ризиків проводиться одним із методів. Розглянемо деякі з них. Отже, першим методом виступає метод аналогій, який передбачає використання даних по проєктах, які були реалізовані раніше для прогнозування ризикових ситуацій по поточному проєкту. Як правило, цей метод використовується у страхуванні, коли відбувається публікація рейтингу про найбільш ризикові напрями.

Наступним методом аналізу ризиків виступає метод експертних оцінок, коли ризиковість проєкту визначається на основі думок провідних керівників та менеджерів. Невід'ємною умовою використання зазначеного методу є встановлення показників, допустимих та критичних витрат, приймаючи їх рівень як такий, який ймовірно може настати.

У свою чергу розрахунково-аналітичний метод базується на прикладній теорії. Проте така теорія є добре розробленою лише для деяких сфер, тому цей метод застосовується рідко. Останній із запропонованих методів аналізу ризиків — статистичний, за допомогою якого менеджери отримують можливість аналізувати та оцінювати різні шляхи реалізації проєктів.

Після відбору конкретних методів та інструментів оцінки та аналізу ризиків відбувається відображення результатів за допомогою стратегії ризик менеджменту. Така стратегія містить у собі правила, на основі яких приймаються ризикові рішення і способи визначення варіантів їх вирішення.

У процесі реалізації комерційного проєкту відбувається паралельне впровадження і стратегії ризик менеджменту із одночасною оцінкою результатів їх впровадження. Відтак заключний етапом ризик-менеджменту є оцінка ступеня та якості реалізації комерційного проєкту із визначенням меж реалізації ризиків у процесі виконання таких проєктів із подальшим внесенням змін до ризикової стратегії, якщо у цьому є необхідність.

Водночас, у процесі ризик-менеджменту може відбуватись зниження наявних ризиків одним із методів:

1. Розподіл наявного ризику між усіма учасниками — відбувається на етапі підготовки проєктних документів. Кожен учасник бере на себе ризик у тому розмірі, в якому приймає участь в реалізації проєкту. Проте найбільше в цьому випадку ризику інвестор [5, с. 400].

2. Страхування ризиків шляхом формування резервів коштів для покриття витрат. Окрім того, в межах даного методу виділяються також співстрахування — розподіл ризиків між великими страховиками та пере-страхування, яке передбачає передачу частини ризику іншим страховикам.

3. Формування резервів для покриття непередбачуваних витрат. Використання такого методу дозволяє сформувати страховий фонд для фінансування ризиків, які виникають у процесі реалізації проєкту і цим самим перекрити збої у його виконанні. При цьому частина резервного фонду постійно повинна знаходитися в руках у менеджерів, а інша частина перебувати у розпорядженні учасників [5, с. 400].

4. Нейтралізація часткових ризиків, які виникають на окремих етапах реалізації проєкту, але прямо не впливають на його виконання. Такими частковими ризиками є правові, податкові, ризик недобросовісності виконавців, тощо.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Таким чином, у результаті проведеного дослідження встановлено, що ризик супроводжує будь-яку діяльність суб'єктів господарювання, а саме тому ним необхідно вміти керувати. Для цих цілей використовується система ризик-менеджменту, яка розробляється відокремлено під кожне підприємство, а у випадку реалізації комерційних проєктів — окремо під кожен проєкт. При цьому потенційними ризиками реалізації комерційних проєктів виступають: невизначеність політичної ситуації та соціально-економічного середовища, нестабільність законодавства, зокрема інвестиційного, ризики транскордонного співробітництва у вигляді закриття кордонів, введення торговельних заборон, виникнення новітніх технологій, які знижують актуальність реалізації поточного проєкту, зміна природних умов, виробничо-технологічні ризики тощо.

Відтак, стає очевидним, що за наявності такої великої кількості факторів впливу на проєкти, які реалізуються підприємствами без ризик-менеджменту їх успішно виконати практично не можливо. Залежно від сфери реалізації проєкту ця система може мати свій уніфікований вигляд. Зокрема, згідно зі схемою, запропонованої одним із вітчизняних науковців, ризик-менеджмент комерційного проєкту включає етапи: визначення контексту ризик-менеджменту, ідентифікація, аналіз та оцінка ризику, а також прийняття і реалізація ризикового рішення. На етапі ідентифікації, аналізу та оцінки здійснюється визначення ступеня значущості ризику та взаємодія й консультування. Водночас кожен етап ризик-менеджменту супроводжується постійним моніторингом та аналізом.

Окрім того, ризик-менеджмент проєкту можна здійснювати із використанням стратегії, у якій визначається чітка послідовність дій по управлінню ризиками. Одним із найважливіших етапів розробки стратегії є вибір одного із методів управління проєктами ризиками: відміна, запобігання та контроль, страхування та поглинання. Для забезпечення ефективності ризик-менеджменту важливим є правильність аналізу ризиків: кількісний та якісний. При цьому кількісний повинен давати можливість менеджером в числовій величині визначити розміри окремих ризиків та проєкту у цілому. З іншого боку, якісний аналіз дає відповідь на питання які фактори можуть вплинути на реалізацію проєкту, межі їх впливу та види ризиків, які притаманні саме даному проєкту.

Ризик-менеджмент комерційного проєкту забезпечує можливість також і зниження наявних ризиків шляхом їх розподілу, страхування, формування резервних фондів та нейтралізації.

Необхідно розуміти, що ризик-менеджмент комерційного проєкту не закінчується розробкою стратегії чи вибором конкретного методу по управлінню та зниженню наявних ризиків. Це довготривалий процес, який повинен постійно коригуватись з урахуванням нових умов реалізації проєкту, і лише в такому випадку буде забезпечена його висока ефективність.

Література:

1. Боровик М.В. Ризик-менеджмент: конспект лекцій. Харків: нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова, 2018. С. 17—23.
2. Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. Сталій розвиток економіки. 2017. Вип. 5 (22). С. 282—284.
3. Верещатіна Г.В. Плеханова Т.Є. Впровадження системи ризик-менеджменту на підприємствах в умовах інноваційної діяльності. Modern Economics. 2018. Вип. 7. С. 47—48.
4. Дурницька Г.В. Сучасні підходи до ризик-менеджменту міжнародних інвестиційних проєктів. Регіональна економіка. 2014. Вип. 2. С. 129—131.

5. Колєнда Н.В. Поняття системи ризик-менеджменту підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 22. С. 398—401.

6. Landes O. (2019). Commercial risk management — Why your Business needs it. Landes Bloesch. URL: <https://www.landesbloesch.com/blog/commercial-risk-management-why-your-business-needs-it/> (дата звернення 06.05.2021).

7. OECD (2021). Commercial risks over the project life cycle. URL: <http://rmid-oecd.asean.org/project-risks-mitigation/project-risks/commercial-risks/commercial-risks-over-the-project-life-cycle/> (дата звернення 06.05.2021).

References:

1. Borovyk, M.V. (2018), Ryzyk-menedzhment: konспект lektsi [Risk management: lecture notes], Beketov National University of Municipal Economy, Kharkiv, Ukraine.
2. Verbits'ka, I.I. (2017), "Risk management as a modern risk management system of business structures", Stalyj rozvytok ekonomiky, vol. 5 (22), pp. 282—284.
3. Vereschahina, H.V. and Pliekhanova, T.Ye. (2018), "Introduction of a risk management system at enterprises in the conditions of innovative activity", Modern Economics, vol. 7, pp. 47—48.
4. Duryts'ka, H.V. (2014), "Modern approaches to risk management of international investment projects", Rehional'na ekonomika, vol. 2, pp. 129—131.
5. Kolenda, N.V. (2018), "The concept of risk management system of the enterprise", Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky, vol. 22, pp. 398—401.
6. Landes, O. (2019), "Commercial risk management — Why your Business needs it", Landes Bloesch, Available at: <https://www.landesbloesch.com/blog/commercial-risk-management-why-your-business-needs-it/> (Accessed 06 May 2021).
7. OECD (2021), "Commercial risks over the project life cycle", Available at: <http://rmid-oecd.asean.org/project-risks-mitigation/project-risks/commercial-risks/commercial-risks-over-the-project-life-cycle/> (Accessed 06 May 2021).

Стаття надійшла до редакції 08.06.2021 р.

www.economy.nayka.com.ua

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73