

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Факультет транспорту, менеджменту та логістики**  
**КАФЕДРА Менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**  
з дисципліни **«МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЕКТІВ»**  
за спеціальністю 075 «Маркетинг»  
освітньо-професійна програма: «Маркетинг»

Укладач: д.е.н., професор Наумов О.Б.

Конспект лекцій розглянутий та схвалений  
на засіданні кафедри  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Протокол № \_\_\_\_\_ від « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ О.М. Кириленко

# Тема 1. Управління проектами в системі менеджменту організацій

## 1. Поняття інвестицій та інвестиційної діяльності

Проблеми активізації інвестиційної діяльності в Україні сьогодні є надзвичайно актуальними, оскільки ріст інвестицій є основою економічного розвитку країни. В зростаючій економіці інвестиції в основні фонди ростуть вищими темпами порівняно з ростом валового внутрішнього продукту, тому їх частка збільшується [32, 33].

За часів планової економіки поняття „інвестиції” трактувалися як довгострокове вкладення матеріально-грошових ресурсів у розвиток народного господарства [23]. Це формулювання не втратило актуальності і сьогодні.

Інвестиції, у широкому розумінні, визначаються як витрати грошових коштів, частина доходу, яка використовується не на поточне споживання, а на відтворення всього суспільного й індивідуального капіталу, кінцевою метою яких є отримання більш високих доходів і соціального ефекту в майбутньому [31]. Інвестування, або інвестиційний процес визначається, як виробництво і нагромадження засобів виробництва та фінансів для забезпечення руху, відтворення капіталу.

У літературі поширене уявлення про інвестиції як вкладення капіталу з метою його подальшого збільшення [24].

Важливішою властивістю капіталу є можливість приносити прибуток його власнику, довгострокове вкладення капіталу, або інвестування є однією з форм використання цієї можливості.

Сутність інвестування з точки зору інвестора (власника капіталу), полягає у відмові від отримання прибутку „сьогодні” заради прибутку „завтра”. Операції такого роду аналогічні наданню кредиту банком. Для прийняття рішення щодо довгострокового вкладення капіталу необхідно володіти інформацією, що у тому чи іншому ступені підтверджує два основоположні припущення:

- вкладенні кошти повинні бути повністю повернуті;
- прибуток, отриманий в результаті даної операції, повинен бути достатньо великим, щоб компенсувати тимчасову відмову від використання коштів, а також ризик, що виникає в силу невизначеності кінцевого результату.

Таким чином, проблема прийняття рішення щодо інвестицій полягає у оцінці плану передбачуваного розвитку подій з точки зору того, наскільки зміст плану і ймовірні наслідки його здійснення відповідають очікуваному результату. В загальному розумінні, інвестиційним проектом називають план або програму вкладення капіталу з метою подальшого отримання вигоди (прибутку) [22]. Форма та зміст інвестиційних проектів можуть бути різними, однак, в усіх випадках існує затримка у часі між моментом початку інвестування і моментом, коли проект починає приносити прибуток.

**Інвестиції** визначаються законодавством України [7] як всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється

прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект.

Таким чином, згідно положень Закону під інвестиціями розуміються будь-які цінності, які вкладаються у будь-які сфери і види діяльності. Причому, отримання доходу (прибутку) не є обов'язковою умовою інвестування, а отже і наявності економічного ефекту. Практично, закон називає інвестиціями будь-які довгострокові вкладення.

Визначення інвестицій згідно Закону повною мірою відповідає розумінню інвестицій у вітчизняних та західних економістів [25].

**Згідно Закону цінностями**, що вкладаються у різні види діяльності, тобто інвестиціями, можуть бути:

- кошти, цільові банківські вклади, паї, акції та інші цінні папери;
- рухоме та нерухоме майно (будинки, споруди, устаткування та інші матеріальні цінності);
- майнові права, що випливають з авторського права, досвід та інші інтелектуальні цінності;
- сукупність технічних, технологічних, комерційних та інших знань, оформлених у вигляді технічної документації, навиків та виробничого досвіду, необхідних для організації того чи іншого виду виробництва, але не запатентованих ("ноу-хау");
- права користування землею, водою, ресурсами, будинками, спорудами, обладнанням, а також інші майнові права;
- інші цінності.

Інвестиції у відтворення основних фондів і на приріст матеріально-виробничих запасів здійснюються у формі капітальних вкладень.

Слід розрізняти поняття „інвестиції” та „капітальні вкладення”, які досить часто ототожнюються [5].

Термін **“капітальні вкладення”** означає вкладення капіталу у відтворення основних фондів, або витрати підприємств на капітальне будівництво, розширення виробництва, придбання устаткування [15, 24].

Інвестицій ж є більш широким поняттям, яке охоплює вкладення капіталу (цінностей) у будь-які сфери і види діяльності. Визначення поняття “капітальні вкладення” відповідає сьгоднішньому розумінню “реальних інвестицій”, тобто інвестицій у матеріальні і нематеріальні активи реального сектора економіки.

**Інвестиційною діяльністю** є сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій.

Інвестиційна діяльність здійснюється на основі:

- інвестування, здійснюваного громадянами, недержавними підприємствами, господарськими асоціаціями, спілками і товариствами, а також громадськими і релігійними організаціями, іншими юридичними особами, заснованими на колективній власності;
- державного інвестування, здійснюваного органами влади і управління України, Кримської АРСР, місцевих Рад народних депутатів за рахунок коштів бюджетів, позабюджетних фондів і позичкових коштів, а також державними підприємствами і установами за рахунок власних і позичкових коштів;

- іноземного інвестування, здійснюваного іноземними громадянами, юридичними особами та державами;

- спільного інвестування, здійснюваного громадянами та юридичними особами України, іноземних держав.

Інвестиційна діяльність реалізується через розробку і впровадження інвестиційних програм та проектів.

**Інвестиційний проект** – проект, який оформлений згідно з вимогами фінансово-кредитної установи (банку, фонду) і спрямований на здійснення заходів з реалізації інвестицій у виробництво та інші сфери діяльності.

**Інвестиційна пропозиція** – комплект обов'язкових документів, що в стислій формі описує інвестиційний проект та його заявника. Інвестиційна пропозиція використовується на стадії реєстрації, ідентифікації та попередньої експертизи для початкового відбору проектів.

## 2. Класифікація інвестиційних проектів

Багатообразність можливих цілей і задач розвитку економіки країни визначає велику множину видів інвестиційних проектів. Оскільки загальноприйнятої класифікації проектів не існує, можна класифікувати інвестиційні проекти за наступними признаками:

### ☞ За об'єктом вкладення:

- **фінансові інвестиції** – інвестиції у різноманітні фінансові інструменти (цінні папери, банківські вклади тощо). Тобто при фінансових інвестиціях „гроші заробляють гроші”;

- **реальні інвестиції** – інвестиції у реальну діяльність підприємств і організацій, тобто у матеріальні і нематеріальні активи, необхідні для виконання якого-небудь виду діяльності.

Також прийнято виділяти **інноваційні інвестиції** – тобто вкладення у нововведення (нові технології, техніку, продукти, організаційні форми тощо). Інновації є по-суті реальними інвестиціями. Слід наголосити, що інновації є найбільш ризикованим видом інвестицій, оскільки як правило здійснюються в умовах невизначеності результату.

### ☞ За джерелом надходження:

- за рахунок фондів накопичення;
- за рахунок фондів споживання.

### ☞ За приналежністю капіталу:

- вітчизняні;
- іноземні;
- змішані.

### ☞ За формою власності капіталу:

- державні;
- приватні;
- міжнародні.

☞ **За характером виконання проекту:**

**1. Продукційний - проект, основним результатом виконання якого є випуск нового виду продукції: покращання якості: збільшення об'єму продукції, що вироблятиметься:**

1.1 Вироблення нового виду продукції - новизна в рамках регіону, України, країн СНД, закордонних країн

1.2 Покращання якості продукції: відповідає кращим аналогам регіону, України, країн СНД, перевищує характеристики аналогів України та країн СНД, відповідає кращим аналогам провідних закордонних країн

1.3 Збільшення об'єму виробництва: забезпечення ринку регіону, України, країн СНД, закордонних країн

**2. Соціальний - проект, основним результатом виконання якого є покращання в соціальній сфері:**

2.1 Покращання умов праці: збільшення кількості робочих місць, зменшення частки важкої фізичної праці, ручної праці, частки шкідливого виробництва, підвищення кваліфікації персоналу, безпеки праці, надання нових виробничих послуг, збільшення обсягів виробничих послуг

2.2 Покращання умов побуту: зростання обсягів послуг, що надаються, надання послуг нового виду, покращання житлових умов

2.3 Покращання стану оточуючого середовища: зменшення об'ємів відходів, що потрапляють в навколишнє середовище, утилізація відходів, переробка відходів, створення безвідходного виробництва, випуск екологічно чистої продукції, впровадження екологічно чистої технології

**3. Виробничий - проект, основним результатом виконання якого є зміна процесу виробництва, що зумовлює економію елементів виробництва, енергоресурсів, матеріалів, устаткування, праці:**

3.1 Економія енергоресурсів: електроенергії, вугілля, нафтопродуктів, газу та інших (торф, дрова)

3.2 Економія матеріалів за постачальниками (виробниками): регіональних постачальників, постачальників з України, країн СНД, закордонних країн

3.3 Зменшення амортизації устаткування: регіональних постачальників, постачальників з України, країн СНД, закордонних країн

3.4 Збільшення продуктивності праці: механізація виробництва, автоматизація виробництва, зменшення чисельного складу робітників

☞ **За рівнем прийняття рішення:**

1. Міжнародний;
2. Загальнодержавний;
3. Регіональний;
4. Міжгалузевий;

5. Галузевий;
6. Місцевий.

☞ **За фактором часу:**

1. Стратегічний (довгостроковий) – більше 5 років;
2. Тактичний (середньостроковий) – до 3 років;
3. Оперативний (короткостроковий) – менше 1 року.

☞ **За складністю виконання (за факторами: кількість учасників (K), обсяг інвестицій (I), термін виконання (t)):**

1. Висока складність ( $K > 2$ ,  $I > I_{кр}$  (критичного рівня),  $t > T_n$  (нормативного терміну));
2. Складні ( $K \geq 2$ ,  $I \geq I_{кр}$ ,  $t \geq T_n$ );
3. Прості – низька складність ( $K < 2$ ,  $I < I_{кр}$ ,  $t < T_n$ ).

☞ **За характером цілі:**

1. Ціль – розвиток об'єкту (підвищення якості + підвищення обсягів виробництва);
2. Ціль – розширення виробництва (підвищення обсягів виробництва);
3. Ціль – створення нового об'єкту, нової продукції, нової технології.

### **3. Етапи реалізації проекту**

**Виділяють наступні стадії виконання проекту:**

☞ **Стадія I. Передінвестиційні заходи**

**Передінвестиційні заходи** - комплекс заходів, що направлені на підготовку проекту до реалізації та включають збір даних та розробку бізнес-плану проекту, усунення зауважень попередньої експертизи, доробку робочої документації, отримання дозволу служб екологічного контролю, пожежної безпеки та охорони праці, а також проведення маркетингових досліджень. Передінвестиційні заходи проводяться на підставі договору між фінансово-кредитною установою, консалтинговими фірмами та заявником інвестиційного проекту. Результатом передінвестиційних заходів є науково-технічна продукція у вигляді бізнес-плану інвестиційного проекту.

Зміст заходів може виглядати наступним чином:

1. Ідея
2. Оформлення ідеї у вигляді технічної документації, технічного проекту, бізнес-проекту
4. Визначення вартості проекту
3. Визначення джерел фінансування та пошук потенційних інвесторів
5. Підготовка бізнес плану проекту
6. Експертиза проекту

☞ **Стадія II. Фінансування проекту**

Двоетапна схема фінансування **інвестиційних** проектів складається з

етапу фінансування розробки бізнес-плану проекту та етапу фінансування проекту при його реалізації. Такий підхід дозволяє виключити на першому етапі з розгляду значну кількість проектів, фінансування виконання яких недоцільно.

- ☞ Стадія III. Реалізація проекту
- ☞ Стадія IV. Моніторинг проекту

**Життєвий цикл проекту** складається з двох основних груп етапів:

☞ **на першій групі етапів** відбувається розвиток ідеї для проекту, визначення головної організації-виконавця, гаранта, отримання дозволів і сертифікаційних документів

☞ **друга група етапів** стосується реалізації проекту до отримання кінцевого результату.

### *Класифікатор етапів життєвого циклу проекту*

Етап проекту	Зміст етапу
1	2
<b>I. Перша група</b>	
<b>1. Підготовка проекту</b>	1.1. Сформульована ідея проекту 1.2. Проведені науково-дослідні роботи 1.3. Проведені проектно-конструкторські роботи (спроєктувати, перевірити технологічність, відповідність діючим нормативним документам). 1.4. Проведені техніко-економічні дослідження (прогнозна вартість випуску одиниці продукції з урахуванням придбання know-how, попередніх маркетингових досліджень) 1.5. Підготовлено техніко-економічні обґрунтування. 1.6. Розроблений проект 1.7. Розроблена робоча документація
<b>2. Підготовка супроводжуючої документації</b>	2.1. Придбані необхідні права на know-how 2.2. Проведені маркетингові дослідження на рівні конкретних ринків збуту та попередньої домовленості з конкретними споживачами. 2.3. Отримано дозвіл служб екологічного контролю. 2.4. Отримано позитивні висновки організації, що сертифікує продукцію 2.5. Визначені гаранти проекту 2.6. Визначені потенційні інвестори 2.7. Укладений(і) договір(ори) на інвестування
<b>II. Друга група</b>	
<b>1. Наявність земельної ділянки</b>	1.1. земельна ділянка не потрібна 1.2. земельна ділянка є 1.3. земельна ділянка орендується 1.4. отримано дозвіл на купівлю чи оренду землі

	1.5. оформлений акт вибору площадки 1.6. укладений договір купівлі/оренди
<b>2. Наявність споруджень</b>	2.1. спорудження не потрібні 2.2. спорудження є 2.3. спорудження орендуються 2.4. розроблена проектна документація на будівництво 2.5. отримано дозвіл місцевих органів влади 2.6. укладений договір на купівлю будівельних матеріалів 2.7. привезені будівельні матеріали 2.8. ведеться будівництво
<b>3. Наявність інфраструктури</b>	3.1. інфраструктура не потрібна 3.2. інфраструктура існує 3.4. розроблена проектна документація на створення інфраструктури 3.5. отримано дозвіл місцевих органів влади 3.6. укладений договір на закупівлю необхідних матеріалів 3.7. привезені матеріали 3.8. ведеться будівництво
<b>4. Наявність устаткування</b>	4.1. устаткування не потрібне 4.2. устаткування є 4.3. необхідно придбання/модернізація устаткування: - відомі потенційні виконавці - відомі способи доставки - укладений договір на поставку - укладений договір на монтаж 4.4. проведені пусконаладжувальні роботи
<b>5. Наявність необхідних кадрів</b>	5.1. кадри є 5.2. необхідна перепідготовка кадрів 5.3. необхідно залучити сторонніх спеціалістів
<b>6. Наявність сировини та комплектуючих</b>	6.1. відомі потенційні постачальники 6.2. відомі способи доставки 6.3. укладений договір на поставку
<b>7. Випущена мала серія</b>	
<b>8. Досягнута планова потужність</b>	
<b>9. Повернуті витрачені кошти</b>	



## Тема 2. Планування проекту як складова управління проектами

### 2.1. Загальні відомості про бізнес-план

Для обґрунтування ефективності інвестиційний проектів використовується інструментарій бізнес-планування. Бізнес-план – це специфічний плановий документ, що описує всі аспекти майбутнього комерційного проекту і представляє цю інформацію для зацікавлених осіб зовні підприємства – банкірів, інвесторів тощо.

Якщо перед підприємством постає нове виробниче або комерційне завдання, насамперед необхідно ретельно спланувати організацію його вирішення. У країнах, що мають давні традиції ведення бізнесу кожне комерційне підприємство прийнято починати з бізнес-плану. З переходом до ринкової економіки бізнес-план увійшов у практику вітчизняного підприємництва.

Сьогодні потреба у розробці бізнес-плану виникає при вирішенні таких гостро актуальних **завдань**, як:

- отримання кредитів у комерційних банках;
- обґрунтування пропозицій щодо приватизації державних підприємств;
- розробка проектів створення недержавних підприємств;
- залучення іноземних та вітчизняних інвестицій тощо.

Отже, **цілями складання бізнес-плану** є:

- для обґрунтування інвестиційної привабливості проектів;
- для потреб приватизації (обґрунтування доцільності приватизації);
- для визначення шляхів розвитку підприємства;
- для продажу або передачі власності (конкурс, аукціон, оренда).

Бізнес-план являє собою документ, що описує всі основні аспекти майбутнього комерційного заходу (підприємства), аналізує проблеми, з якими може стикнутися підприємство, а також визначає способи вирішення цих проблем. Бізнес-план допомагає підприємцям та фінансистам вивчити ємність та перспективи розвитку майбутнього ринку збуту; оцінити витрати з виготовлення і реалізації потрібної цьому ринку продукції і порівняти їх з можливими цінами реалізації, щоб визначити потенційну прибутковість задуманої справи; визначити можливі ризики, що підстерігають проект у перші роки його здійснення; визначити показники, за якими можна буде регулярно узнавати, чи йде справа на підйом або тяжіє до занепаду. Правильно складений бізнес-план відповідає на питання: чи варто взагалі вкладати кошти у цю справу і чи окупляться усі витрати сил та коштів. Звичайно, навіть підприємець-початківець намагається продумати ці проблеми, але дуже важливо скласти бізнес-план на папері у відповідності до певних вимог і здійснити спеціальні розрахунки. Це дозволяє передбачити майбутні труднощі і зрозуміти чи можна їх подолати, визначити, де слід застосувати запобіжні заходи. Бізнес-план адресується банкірам та іншим інвесторам, у яких підприємець передбачає просити кошти на здійснення проекту, співробітникам підприємства, які мають потребу у чіткому визначенні своїх завдань і

перспектив, нарешті, самому підприємцю і фінансовому менеджеру, які бажають ретельно проаналізувати власні ідеї, перевірити їх на розумність і реалістичність. Іноземні підприємці вважають, що без бізнес-плану взагалі не можна починати виробничу та комерційну діяльність.

Отже, **цінність бізнес-плану** полягає у тому, що він:

- надає можливість визначити життєздатність підприємства в умовах конкуренції;
- містить орієнтир для подальшого розвитку підприємства;
- слугує інструментом отримання фінансової підтримки від іноземних та вітчизняних інвесторів.

**Бізнес-план інвестиційного проекту** являє собою комплект документів, які детально описують комерційні, технічні, технологічні, фінансові, економічні і екологічні аспекти інвестиційного проекту та етапи його реалізації.

## 2.2. Структура бізнес-плану

Не існує єдиної універсальної структури бізнес-плану, яка б використовувалася для всіх зазначених цілей. Можна зустріти бізнес-плани, які суттєво відрізняються за обсягом, назвою розділів, їх послідовністю, повнотою викладу інформації.

Слід пам'ятати, що інвестори та кредитори, які зацікавлені в ефективній реалізації проекту, здебільшого звертають увагу не на технічну частину, а на розділи, що присвячені дослідженню ринку (як сировини, так і готової продукції), термінам реалізації проекту і його фінансовому забезпеченню. Інакше кажучи, інвестору або кредитору потрібно довести, що продукція буде не тільки відповідати технічним вимогам, але й безперебійно вироблятися, добре продаватися, ризики будуть мінімізовані і вкладені ним кошти принесуть йому прибуток.

Для полегшення процедури виконання бізнес-плану заявникам інвестиційних проектів у фінансово-кредитних установах як правило пропонують скласти бізнес-план за типовою структурою, яку потенційний кредитор вважає найбільш прийнятною.

Так для цілей приватизації Фондом державного майна України було розроблено відповідну типову структуру бізнес-плану [26]. Фінансово-кредитні установи також мають власні погляди на типову структуру бізнес-плану.

☞ **Структура бізнес-плану може виглядати наступним чином:**

1. Титульний лист
2. Меморандум конфіденційності
3. Резюме проекту
4. Опис підприємства та галузі
5. Опис продукції (послуг)
6. Опис технологічного процесу виробництва продукції (надання послуг)
7. План маркетингу
8. Виробничий план

9. Організаційний план
10. Інвестиційний план
11. Фінансовий план
12. Аналіз чутливості проекту
13. Ризики та запобіжні заходи
14. Гарантії партнерам та інвесторам
15. Додатки

### **2.2.1. Титульний лист**

Титульний лист має містити наступну інформацію:

- назва підприємства-розробника проекту
- назва проекту – назва має зацікавлювати потенційних інвесторів, а отже повинна найбільш стисло відображати сутність проекту, кінцевий результат виконання проекту, його переваги
- необхідні дані щодо ідентифікації проекту інвестором (коди, що використовуються інвестором, службові написи)
- дата розробки проекту

### **2.2.2. Меморандум конфіденційності**

Меморандум конфіденційності складається з метою застереження осіб, які знайомляться з бізнес-планом, про конфіденційність інформації, яка в ньому міститься, застереження від копіювання всього бізнес-плану або його окремих частин та передачі бізнес-плану третім особам без згоди автора. Крім того, в меморандумі конфіденційності повинна бути вимога про повернення бізнес-плану автору у разі відмови інвестора вкладати кошти у проект.

### **2.2.3. Резюме проекту**

Метою резюме є надання потенційному інвестору найбільш важливої інформації про зміст проекту у стислій формі. Саме з ознайомлення з резюме починається знайомство інвестора з проектом, а отже, цьому розділу слід приділити найбільшу увагу.

У резюме наводяться наступні дані:

☞ **суть проекту** – необхідно у декількох реченнях визначити сутність проекту, виявити його особливості та переваги.

☞ **об'єм та джерело(а) фінансування проекту, строки надходження коштів**

☞ **показники ефективності проекту:** термін окупності проекту (PBP), внутрішній коефіцієнт рентабельності (IRR), чиста зведена вартість (NPV), індекс прибутковості (PI).

☞ **термін(и) та форми повернення коштів** (фінансові платежі, вироблена продукція, акції підприємства, дивіденди на акції, проценти на пай у статутному фонді і т.д.)

☞ **гарантії повернення коштів**

### **2.2.4. Опис підприємства та галузі**

☞ **Юридичний статус підприємства.** Слід надати інформацію, яка дозволяє ідентифікувати підприємство-заявника – реквізити підприємства: повна назва підприємства (організації), код підприємства за Єдиним державним реєстром підприємств та організацій України (ЄДРПОУ), підпорядкованість (якщо підприємство входить до складу більш масштабної бізнес-структури або іншої організації), юридична адреса, форма власності, галузь (сфера діяльності), перелік основних видів діяльності, рік заснування підприємства, статутний капітал, керівник підприємства, контакти (телефон, факс, e-mail), платіжні реквізити.

☞ **Загальні відомості про підприємство:** коли, де та ким засновано з визначенням частки у статутному фонді; чисельність робітників; статутний фонд; взаємодія з іншими структурами; історія підприємства (розвиток підприємства, усталені зв'язки, найважливіші події та успіхи)

☞ **Фінансово-економічний стан підприємства на дату розробки проекту.**

Дані щодо фінансово-економічного стану підприємства містяться у бухгалтерській звітності підприємства – балансі підприємства (форма №1) та звіті про фінансові результати (форма №2).

Слід відобразити наступні важливіші відомості про фінансово-економічний стан підприємства станом на останній звітний період:

#### **АКТИВИ**

**Вартість необоротних активів**

**Вартість оборотних засобів**

**Загальна сума активів**

#### **ПАСИВИ**

**Власний капітал**

**Довгострокові зобов'язання**

**Короткострокові зобов'язання**

**Загальна сума пасивів**

**Балансовий прибуток за останній рік**

Показники фінансово-економічного стану мають свідчити про наявність у підприємства запасу „фінансової міцності”, що забезпечує його рентабельність, платоспроможність та ліквідність, а отже – про можливість освоїти та повернути залучені та запозичені кошти.

☞ **Місцезнаходження підприємства.** Подається опис місця розташування об'єкту з акцентом на переваги, які впливають з нього (близькість важливих магістралей, підприємств-постачальників, споживачів тощо).

☞ **Структура управління.**

Вказується на тип структури управління (лінійно-функціональна, програмно-цільова, матрична, дивізіональна тощо) та переваги структури з точки зору даного підприємства.

Також наводяться відомості про кадровий склад управління підприємством з указуванням якісних характеристик:

### *Кадровий склад управління підприємства*

П. І. Б.	Рік народження	Посада	Освіта	Досвід роботи (у т.ч. на даному підприємстві)
1. Іванов І.І.	1965	Генеральний директор	Вища технічна	23 роки (17 років)
2. Петров П.П.	1970	Головний бухгалтер	Вища економічна	15 років (8 років)
...	...	...	...	...

Інформація про кадровий склад управління має впевнити потенційних інвесторів у кваліфікованості команди управління, що забезпечує їх спроможність довести проект до успішної реалізації.

☞ **Перспективи розвитку підприємства** – тобто, які переваги тримає підприємство при реалізації даного проекту, та які перспективи відкриваються для подальшого розвитку.

☞ **Галузь економіки та її перспективи** – наводяться статистичні та аналітичні матеріали щодо розвитку галузі (виду, сфери діяльності) та надається економічна оцінка перспектив розвитку. При цьому доцільно використовувати графічний матеріал (рисунок, таблиці). Джерелами інформації можуть стати дані Держкомстату, аналітичні статті у спеціалізованих виданнях, Інтернет та ін. При виконанні цього розділу ставиться завдання впевнити інвестора у перспективності галузі, що забезпечує йому захист від ризиків та довготривалу вигоду.

☞ **Внесок підприємства у розвиток регіону, громадська та соціальна активність** – ця інформація може бути важливою, якщо інвестором виступають органи державної або місцевої влади, державні фінансово-кредитні установи (Держінвестицій).

**2.2.5. Опис продукції (послуг)** - надається детальний опис продукції (послуг) за проектом. Метою цього розділу є ознайомлення інвесторів та експертів з технічними, споживчими, економічними показниками продукції, що дозволить їм скласти уявлення про її затребуваність і конкурентоспроможність у перспективі. Наводять наступні дані:

- ☞ Найменування продукції (послуги)
- ☞ Призначення та галузь застосування
- ☞ Можливість експорту чи імпортозаміщення
- ☞ Короткий опис продукції (послуг) та основні характеристики, сезонність
- ☞ Конкурентоспроможність продукції (послуг)

### *Оцінка конкурентоспроможності продукції за проектом*

Порівняльні показники	Порівняльна оцінка з продукцією конкурентів (“+” - краще, “0” - рівно, “-” - гірше)		
	1 вид продукції	2 вид продукції	3 вид продукції
	Виробник	Виробник	Виробник
1. Ціна	+	0	+
2. Експлуатаційні витрати	-	+	0
3. Термін придатності	+	0	-
4. Дизайн	-	+	0
...	...	...	...

☞ Можливості підвищення конкурентоспроможності – резерви підвищення конкурентоспроможності, тобто можливості підвищення споживчих характеристик або зниження економічних (вартість покупки та експлуатації)

☞ Патентоздатність та авторські права

#### ***Патенти та авторські права***

Реєстраційний номер патенту	Назва патенту або know-how	Автор патенту або know-how	Наявність прав використання	Монопольність використання
...	...	...	...	...

☞ Наявність ліцензії (якщо потрібно) на виробництво продукції

☞ Наявність сертифікації якості продукції – якщо продукція за законом підлягає обов’язковій сертифікації, або виробник здійснив сертифікацію на власну ініціативу. Вказується система стандартів, номер сертифікату та лабораторія.

☞ Гарантії та сервіс – стосується переважно технічної продукції.

☞ Умови поставки та упаковка – відповідно до вимог транспортування і зберігання продукції.

☞ Вимоги до підготовки користувачів (якщо потрібно).

☞ Особливості оподаткування та наявність пільг.

**2.2.6. Опис технологічного процесу виробництва продукції (надання послуг)** – наводиться технологічна схема виробництва продукції та необхідні пояснення щодо особливостей технологічного процесу (**Дивись приклади у Додатках**).

### 2.2.7. План маркетингу

У цьому розділі бізнес-плану розглядаються питання пов'язані з маркетинговими заходами та збутом продукції. Маркетинговий план є визначальним, оскільки від обсягів реалізації продукції та її ціни залежать всі характеристики проекту, зокрема вибір обладнання за потужністю, витрати на виробництво продукції, характеристики продукції, а отже і потреба в інвестиціях. Маркетинговий план є відправною точкою розрахунку всіх основних фінансово-економічних показників проекту.

☞ Основні групи користувачів продукції, їх характеристики – вказується цільова аудиторія на яку орієнтовано продукцію (послуги) за проектом і які формують ринковий сегмент.

☞ Конкуренція – на відміну від розділу „Опис продукції (послуг)”, де розглядалися продукти-конкуренти, тут дається характеристика підприємств-конкурентів, об'ємні показники їх діяльності (обсяги виробництва) та якісна оцінка (сильніші та слабкіші сторони). До сильніших та слабкіших сторін підприємств-конкурентів можна віднести: розташування відносно сировинних зон або споживачів, особливості техніки технології та організації, масштаби і перспективи розвитку тощо

#### *Оцінка підприємств-конкурентів*

Підприємства-конкуренти	Обсяги виробництва	Сильніші та слабкіші сторони
ТОВ „Бета”	850 тис. т на рік	Сильніші сторони: великі обсяги виробництва, використання нових технологій, досвід роботи, відома торгова марка, налагоджені господарські зв'язки. Слабкіші сторони: недосконала технологія, незручна упаковка, недоліки у контролі за якістю сировини та готової продукції, висока ціна на продукцію

☞ Використання реклами – розкривається план рекламних заходів з вказуванням на джерела розповсюдження реклами (друкована, телевізійна тощо)

#### 2.2.7.1. Опис ринків та каналів збуту продукції (послуг):

☞ Розміри ринку збуту – географічні розміри ринку збуту (населений пункт, регіон, країна, закордонний ринок) та обсяг споживання продукції.

☞ Тенденції розвитку ринків збуту – перспективи зросту попиту на продукцію.

☞ Специфічні особливості ринку збуту – специфічні вимоги споживачів.

☞ Ринкова частка підприємства (організації) – вказується фактична та прогнозована ринкова частка підприємства.

☞ Експортний потенціал – можливість збуту продукції на закордонному ринку, обсяги збуту.

☞ Схема та характеристики каналів збуту

**Схема та характеристики каналів збуту**

Канали збуту	Обсяг реалізації, у % до загального обсягу
Торгові організації	10
Власні фірмові магазини	10
Власні відділи у магазинах	10
Підприємства	50
Зарубіжний ринок	20
Інші (вказати які)	

☞ **Примітка:** Особливу увагу слід приділити розширенню зовнішнього ринку: експорт продукції у теперішній час та у майбутньому; чи підпадає продукція під режим ліцензування та квотування на конкретному ринку експорту; спосіб виходу на зовнішній ринок (самостійний вихід, вихід через торговельного посередника тощо); чи вигідно укладання торговельної угоди між виробником і підприємцями на передбачених ринках експорту; країни можливого експорту продукції за проектом; потреба додаткового персоналу для організації зовнішньоторговельної діяльності тощо.

**2.2.7.2. Обсяги та умови збуту продукції (послуг)**

У цьому розділі **можуть бути** вказані наступні дані: назва продукту, запланований обсяг продаж на місяць кожного продукту, очікуваний строк досягнення обсягу продаж, який планується, ціни на продукти, терміни збуту, запаси готової продукції, умови продаж, а також інші дані.

**Термін збуту** - середній термін між закінченням виробництва продукту та його продажем.

**Запас готової продукції** - запас продукції для компенсації коливань попиту.

**Програма виробництва та реалізації продукції**

	вересен Ь 2021	жовтен Ь 2021	листопа Д 2021	грудень 2021	вересен Ь 2022	жовтен Ь 2022	листопа Д 2022	грудень 2022
<b>ПРОДУКТ 1</b>								
Запланований обсяг виробництва, т	1000	1000			1000	1000		
Запланований обсяг реалізації, т.	400	500	500	600	400	500	500	600



Запланований обсяг реалізації, грн.	172000 0	215000 0	215000 0	258000 0	172000 0	215000 0	215000 0	258000 0
-------------------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

✎ **Примітка:** слід звернути увагу на те, що обсяги виробництва та збуту продукції часто можуть відрізнятися через сезонність, необхідність формування запасів та ін.

#### **Характеристика збуту продукції**

Назва продукту	Один. Виміру	Ціна, гривень	Термін збуту, днів	Запаси готової продукції, %
Томатна паста 200 кг	Бочка 200кг	860	15	5

#### ☞ **Продаж у кредит та з попередньою оплатою**

Проектом може бути передбачені різні варіанти збуту продукції (за фактом, у кредит, з авансом). Відсотки продаж по факту, у кредит та з авансом вказуються від загального обсягу збуту на відповідному ринку. Також слід вказати:

- строк кредиту, який надається, в днях
- надбавка до ціни при продажу в кредит, у відсотках
- відстрочка першої виплати, в днях
- періодичність виплат (місяць, квартал, рік)
- термін поставки після сплати авансу
- знижка з ціни при продажах з авансом, у відсотках
- частка авансу у ціні

☞ **Знижки.** Вказуються знижки з ціни реалізації у відсотках по кожному з продуктів. Сьогодні відомо близько 40 видів знижок, але найрозповсюдженішими є:

- спеціальна знижка – для привілейованих покупців;
- загальна знижка – проста знижка з заявленої у прайс-листі ціни;
- прогресивна (оптова) знижка – знижка за кількість товару;
- дилерська знижка – знижка постійним представникам і посередникам;
- знижка „сконто” – при оплаті товару „негайно”, тобто у короткий термін;
- бонусна знижка – знижка постійним посередникам за реалізацію певної кількості виробів;
- сезонна знижка – за покупку товару поза сезоном [36].

Але у вітчизняній практиці найчастіше зустрічаються оптові та дрібнооптові знижки.

#### **Знижки на продукцію за проектом**

Назва	Продукт 1	Продукт 2
Дрібнооптова	2%	2%

Оптова	5%	5%
Інші		

### 2.2.8. Виробничий план

У виробничому плані вказуються всі необхідні ресурси для реалізації проекту, джерела та вартість цих ресурсів. Саме цей розділ дозволяє визначити вартість проекту тобто обсяг необхідних інвестицій.

Реальний інвестиційний проект складається з чотирьох основних елементів: нерухомість (земельна ділянка та покращення до неї у вигляді будівель та споруд), підрядні роботи (постачання та монтаж обладнання та ін.), інтелектуальна власність, праця.

☞ **Забезпеченість земельною ділянкою** – вказується джерело та умови забезпечення, характеристики земельної ділянки.

#### *Забезпеченість земельною ділянкою*

Джерело	Площа	Умови	Вартість
Власна, орендована або придбання	1500 м <sup>2</sup>	У постійному користування, обмежений термін оренди тощо	10000 грн. на місяць

☞ **План місцезнаходження об'єкту** - схематично вказується розташування виробничих приміщень, інженерних мереж, транспортних зв'язків і т.д.

☞ **Інфраструктура об'єкту.** Дається коротка характеристика наявних транспортних зв'язків, інженерних мереж та споруд, джерел ресурсів, необхідних для реалізації проекту, а також користувачів готової продукції (ринку збуту).

#### *Інфраструктура об'єкту*

<i>Назва</i>	<i>Характеристика</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
Транспортні зв'язки:	
- автомобільні дороги	Асфальтоване покриття, відстань від основних магістралей близько 10 км.
- залізничні колії	На відстані 10 км проходить залізниця
- повітряний транспорт	Найближчий аеропорт знаходиться у м. Миколаїв, відстань близько 50 км.

<i>1</i>	<i>2</i>
- водний транспорт	Найближчі морський та річковий порти знаходяться у м Херсон та м. Миколаїв, відстань близько 50 км.

Інженерні мережі:	
- електроенергія	Заводські лінії підключені до міської лінії електропередач потужністю 10 тис. кВт. Споживана електропотужність заводу у сезон переробки складає 500 кВт.
- вода	Забезпечення заводу водою здійснюється власною свердловиною загальним дебетом води 300 м <sup>3</sup> на годину.
- пара	Пар подається від власної котельні заводу продуктивністю по 6,5 тонн пару на годину. Необхідна кількість мазуту складає 800 т. ціна на мазут – 1000 грн. за тону.
- каналізація	Скид відпрацьованої води здійснюється у центральну каналізацію заводу.
- вентиляція	Система технологічної вентиляції
- зв'язок	Телефон
Основні ресурси:	
- сировина	12 тис. тонн кабачків з сільськогосподарських підприємств області.
- кадри	Фахівці підприємства та наймані працівники з місцевих мешканців.
Користувачі продукції	Населення області

☞ **Циклограма виробництва та реалізації продукції** - дається перелік основних операцій по виробництву та реалізації продукції, їх виконавці та строки виконання. Циклограма дозволяє точно розрахувати тривалість технологічного процесу виробництва продукції, визначити послідовні та паралельні операції.

### **Циклограма виробництва та реалізації продукції**

#### **Продукт "Компресор К - 12"**

№ п/п	Назва операції	Виконавець	Строк (дн.)	Час у днях												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Заготівельна	цех 1	1	x												
2	Токарна	цех 1	4		x	x	x	x								
3	Фрезерувальна	цех 2	2						x	x						
4	Складання 1	цех 5	4								x	x				
5	Монтаж	цех 5	7		x	x	x	x	x	x	x	x				
6	Складання 2	цех 10	4										x	x		
7	Регулювання	цех 10	3											x	x	
8	Випробування	цех 12	4													x
9	Пакування	цех 15	1													x

☞ **Виробничі площі та приміщення.** Вказують основні характеристики виробничих приміщень. Наприклад: складські приміщення (теплі чи холодні, відкриті чи закриті), виробничі (висота стелі, отвір воріт, наявність вантажопідйомних механізмів і т.д.), технологічні (наявність вентиляції, котельних, насосів), офісні (зв'язок і т.д.), гаражні приміщення (відкриті чи закриті, можливість проведення ремонтних робіт), допоміжні (роздягальні)

Можливі джерела забезпечення площами: власні або орендовані (строк оренди); реконструкція наявних приміщень; будівництво нових; придбання нових; укладання договорів на оренду; пошук партнерів з площами, які необхідні.

#### *Характеристика виробничих площ та приміщень*

№	Призначення, характеристика	Загальна площа, м <sup>2</sup>	Джерело забезпечення	Готовність до експлуатації	Витрати, грн.
1	Виробниче приміщення – висота стелі 5 м, наявна вентиляція, природне та штучне освітлення, підйомні прилади	580	власне	Необхідна реконструкція для вимог встановлення нового обладнання	70000

☞ **Обладнання, устаткування, інструмент.** Вказуються: вид та марка обладнання, його основні характеристики, необхідні площі для установки і т.д.; основні напрями забезпечення устаткуванням: власне, орендоване, або лізинг; умови поставки: гарантії, ремонт, обслуговування, забезпечення запасними частинами, допоміжними матеріалами і т.д.; строк поставки ( вказується в днях з дати початку проекту).

#### *Обладнання за проектом*

Найменування, характеристика	Кількість					
	наявність	залишок вартість, грн.	залишковий строк амортизації	додаткова потреба	постачальник, умови	вартість, грн.
Станок БВЦ-1	2	32000	2 роки	1	ТОВ „Арка” (з	54000

					доставкою)	
--	--	--	--	--	------------	--

☞ **Комплектуючі та матеріали.** Вказуються всі матеріали та комплектуючі, які необхідні для виробництва запланованої продукції та умови їх придбання. Особливо треба приділити увагу можливості придбання матеріалів та комплектуючих в кредит або розрахункам готовою продукцією.

***Сировина, матеріали та комплектуючі за проектом***

Найменування, характеристика	Ціна, грн.	Кількість на рік	Постачальник, умови, періодичність поставки
Зерно 2 класу	800	1700 т.	ТОВ „Колосок”, на умовах кредиту, періодичність поставки – 2 тижні

☞ **Екологічність та безпека виробництва.** Вказуються заходи, які спрямовані на захист оточуючого середовища та поліпшення охорони праці протягом реалізації проекту та їх вартість. Ця інформація цікавить в основному державні органи влади та фінансово-кредитні установи.

### Тема 3. Кадрове забезпечення виконання проекту

#### 1. Організаційна структура управління проектом

Використання методології управління проектами передбачає створення спеціальної групи (команди проекту), яка стає самостійним учасником проекту і здійснює управління інвестиційним процесом в рамках проекту. Ця група створюється на період реалізації проекту і після його завершення розпускається.

Команда проекту – це група співробітників, підпорядкованих менеджеру проекту, яка безпосередньо працює над здійсненням реалізації проекту. Команда проекту є основним елементом організаційної структури проекту.

Організаційна структура управління проектом – це сукупність взаємопов'язаних органів управління проектом та взаємовідносин між учасниками проекту.

Існує два основних підходи до формування команди проекту:

1. Провідні учасники проекту (замовник та підрядник) створюють власні групи, які очолюють керівники проекту – відповідно від замовника та від підрядника. Ці керівники, в свою чергу, підпорядковуються одному проектному менеджеру.

2. Для управління проектом створюється єдина команда на чолі з проектним менеджером. В цю команду включаються представники всіх учасників проекту у відповідності до затвердженого розподілу зон відповідальності.

Організація роботи команди проекту характеризується:

- чітким закріпленням прав та обов'язків кожного члена команди;
- послідовною орієнтацією на кінцевий результат.

Основними характеристиками команди є:

- Склад – це сукупність характеристик членів команди, важливих для її аналізу як єдиного цілого. Наприклад, чисельність, віковий склад, кваліфікація тощо.

- Структура – розглядається з точки зору функцій, які виконує кожен член команди, а також з точки зору міжособистісних відносин.

Фактори, що визначають принципи формування команди проекту:

1. Специфіка проекту. Вона визначає формальну структуру команди, рольовий склад, перелік знань, вмінь, навичок, якими повинні володіти члени команди.

2. Організаційно-культурне середовище. Зовнішнє середовище – це всі фактори, які не залежать від команди проекту, але впливають на її роботу. Внутрішнє середовище - це організаційна культура команди, вона включає способи розподілу влади, способи організації взаємодії між членами команди, способи розв'язання конфліктів, організація зовнішніх зв'язків тощо.

3. Особистий стиль взаємовідносин керівника з членами команди. Цей стиль залежить від типу лідера. Сучасна концепція лідерства виділяє такі типи

керівників:

- лідер, який може організувати роботу команди на принципах самокерівництва є найбільш цінним, його називають суперлідером;
- сильний лідер, він впливає на членів команди шляхом застосування сили, санкцій, формального авторитету;
- транзактор – лідер, який організує ефективну роботу команди шляхом створення особливих форм комунікацій та інформаційних систем в команді;
- герой-візіонер – лідер, який впливає на людей силою власного переконання;
- пасіонарні особистості – лідери, які в змозі запропонувати іншим високі цілі та переконати членів команди в необхідності досягнення цих цілей.

Специфіка управління командою полягає в тому, що вона не є традиційною організацією, відповідна організаційна форма повинна бути індивідуально підібрана під конкретний проект. В цілому організаційні структури управління проектами належать до гнучких, органічних структур управління. Для них характерним є відсутність детального розподілу обов'язків по видах робіт, невелика кількість рівнів управління, децентралізація прийняття рішень, індивідуальна відповідальність кожного члена команди за результати діяльності.

Під час формування команди існують варіанти:

1. Робота над проектом, як додаткова задача. Це означає необхідність включення роботи команди в звичайний ритм роботи підприємства. Складність такої моделі управління полягає в тому, що через необхідність виконання поточної роботи, робота над проектом виконується в останню чергу. Менеджер проекту має обмежений вплив на членів команди через наявність жорсткої ієрархії на підприємстві.

2. Організація окремої структури в рамках оргструктури підприємства. При цьому проект знаходиться під безпосереднім патронажем керівництва, і робота над проектом має пріоритетне значення.

3. Змішані форми. Для роботи над проектом залучається досвідчений менеджер, який займається тільки керівництвом проекту. Він може, в міру необхідності, залучати для роботи також інших співробітників, які, в той же час займаються своєю поточною діяльністю.

## **2. Організація ефективної діяльності команди**

Існує декілька типів спільної діяльності в команді:

- Спільно-взаємодіючий тип – він характеризується обов'язковістю участі кожного члена команди в розв'язанні загальної задачі. Інтенсивність праці приблизно однакова для всіх, особливості діяльності визначаються керівником, ефективність діяльності рівною мірою залежить від всіх членів команди. Для осіб, які схильні працювати в командах такого типу, характерні орієнтація на колективні цілі, групову мораль, повага авторитету лідера.

- Спільно-індивідуальний тип – він характеризується мінімальною взаємодією між учасниками процесів. Кожен виконавець здійснює свою роботу та представляє результат власного труда. Членів команди об'єднує тільки

предмет труда, який кожен з них обробляє особливим чином. Для учасників цього типу діяльності характерні висока ініціативність, орієнтація на результат та індивідуальні досягнення. Такі працівники головними вважають свої власні цілі і схильні самостійно розробляти способи досягнення цілей в умовах внутрішньої конкуренції.

- Спільно-творчий тип, в якому кожен з членів команди є рівноправним співавтором нового продукту чи послуги. При цьому кожен співробітник намагається підвищити власну професійність за рахунок участі у колективній праці. Учасники цього типу організації діяльності орієнтуються на професійний розвиток, мають схильність до співробітництва з спеціалістами інших областей діяльності. Основною цінністю для них є досягнення нових знань, створення умов для індивідуального розвитку, повага прав кожного члена колективу.

Управлінські форми та важелі управління

Характеристика того, як приймаються управлінські рішення в організації (команді) називається управлінською формою. Характеристика способу реалізації управлінських рішень називається важелем управління.

Існують такі управлінські форми:

Колективістська - передбачає одноособове прийняття рішень лідером колективу, а співробітники є слухняними виконавцями. Для такої форми характерним є сімейний тип взаємовідносин. Головним важелем управління при цьому є авторитет керівника. Якщо дії керівника відповідають традиціям колективу, його нормам, то він сприймається як ефективний керівник.

Ринкова управлінська форма – передбачає прийняття рішень у відповідності до вимог ринку. Основним важелем впливу на персонал є гроші. Керівник буде сприйматися як сильний, ефективний, якщо він може забезпечити співробітникам відповідну винагороду, більш вигідні фінансові умови, ніж інший керівник. Ця управлінська форма відповідає підприємницькій організаційній культурі.

Демократична управлінська форма пов'язана з використанням закону, як головного важеля управління. В таких командах можуть працювати професіонали, орієнтовані на досягнення результатів (на отримання нових знань) та професійний розвиток.

Діалогова управлінська форма характеризується розподіленням управлінських функцій, які можуть бути ефективно виконані тільки за умов активної участі всіх суб'єктів управління. Головним важелем управління є унікальні знання членів колективу.

### **3. Маркетинг персоналу**

Використання зазначених засобів залучення персоналу залежить від категорії найманих працівників (керівники, фахівці, технічні виконавці, робітники), розмірів і складності проекту. Безпосереднє звернення до того чи іншого кандидата на посаду виправдане у випадку пошуку керівника проекту чи структурного підрозділу. При найманні фахівців, робочих і технічних виконавців ефективним є звертання до засобів масової інформації чи до центрів зайнятості.



Якість контингенту буде залежати від того, як буде при найманні представлена привабливість пропонованої посади чи роботи. Рушійними мотивами для кандидата на посаду можуть бути: привабливий оклад, перспективність кар'єри, надійність робочою місця, соціальні гарантії, престиж підприємства і посади, вільний час, індивідуальний характер проектної роботи, можливість творчості і т. п.

Вирішенням цих питань займається "маркетинг персоналу", у функції якого входить: аналіз вимог і запитів кандидатів; ідентифікація цих вимог і кваліфікаційних характеристик посади; вплив на суб'єктивне сприйняття переваг запропонованої посади кандидатом; сегментування ринку робочої сили; встановлення зв'язків кадрової служби з центром зайнятості, навчальними закладами, консультаційними фірмами і т. п.

Першою стадією життєвого циклу команди проекту є її формування. Критеріями відбору зазвичай виступають освіта, досвід роботи, медичні характеристики і особисті якості.

Формування команди розпочинається з прийому придатних кандидатів. При цьому можуть бути такі форми найму працівників: призначення, обрання, наймання за контрактом. Найбільш мобільною й ефективною формою з них є контрактна. Незважаючи на явні переваги, контрактна форма найму працівників у нашій країні довгий час не набувала широкого поширення і застосовувалася в основному для перших керівників підприємств (організацій) і пенсіонерів, що продовжували трудову діяльність. Основна вимога даної форми полягає в тому, що в контракті повинна бути чітко сформульована мета його висновку, що входить у контракт як зобов'язання працівника, відповідальність працівника за їхнє невиконання і система оплати його праці. Сказане повинно стосуватися й іншого учасника контракту — наймача, який повинен забезпечити умови для плідної роботи найманого працівника за контрактом.

Комплектуванням проектної групи кадрами формування команди не закінчується. Проектувальників необхідно об'єднати загальною метою і єдиними задачами. Без цього об'єднуючого фактора група людей продовжує залишатися набором випадкових особистостей. Процес "притирання" людей у проектній групі дуже складний і обумовлений, як уже зазначалося, такими особливостями проектної роботи: новизна виконуваних функцій і задач; унікальність виконуваної роботи; ризик і швидкоплинність; недостатнє знання один одного; відсутність загальних цінностей, норм і традицій; різний темперамент людей; розходження в ціннісних орієнтаціях, особливостях пізнавальних психічних процесів, здібностях і т. п.

#### **4. Організаційний план**

У розділі дається опис та схема структури управління реалізації проекту (схема управління підприємством, розподіл та механізм реалізації обов'язків, прав та відповідальності між членами команди управління, принципи взаєморозрахунків з підприємствами-партнерами і т.д.)

Організаційна структура та механізми її функціонування повинні сприяти:

- співпраці учасників реалізації проекту для досягнення мети з мінімальними затратами
  - створення умов для виробництва високоякісної та конкурентоспроможної продукції
  - розробці, освоєнню та просуванню на ринок нових видів продукції.
- Доцільно навести схему структури управління реалізацією проекту.

### **Структура управління реалізацією проекту**



☞ **Послуги сторонніх організацій щодо реалізації проекту.** Вказуються організації, які потрібні для реалізації проекту та форми і умови співробітництва. Наприклад: маркетолог, юрист, оцінювач, інвестор, постачальник, рекламний агент, спеціаліст по збуту продукції, продавець, менеджер з сервісного обслуговування.

### **Використання послуг сторонніх організацій**

Потреба проекту	Стороння організація	Форма та умови співробітництва
Оцінка майна, юридичне супроводження	ТОВ „Анведо”, Херсон, Перекопська 181, т. 48-48-48	За договором, вартість 10000 грн.

☞ **Правове забезпечення.** Вказуються законодавчі, нормативні та інші документи, які мають правовий статус та відношення до проекту, у тому числі: устав підприємства, установчий договір, ліцензія на право проведення робіт, патенти (авторське право), сертифікати якості продукції, законодавчі акти та інші рішення органів влади, особливості оподаткування, договори, у тому числі оренди, купівлі, продажу, гарантійні листи.

***Правове забезпечення***

№	Документ та його реквізити	Суть та значення для проекту
1	Свідоцтво про державну реєстрацію (переєстрацію) суб'єкта підприємницької діяльності – юридичної особи від 28 квітня 1995р.	ЗАТ “ЕРА” Зареєстровано Дніпровським райвиконкомом 28.04.95 про що зроблено запис в журналі обліку реєстрації за номером 528.

## Тема 4. Контролювання строків та термінів виконання проекту

### 1. Інвестиційний план проекту

У інвестиційному плані визначаються суми і строки вкладення коштів у реалізацію проекту. Вказуються основні відомості про стадії (етапи) виконання інвестиційного плану: зміст робіт, терміни виконання, тривалість виконання робіт у днях, відповідальний виконавець, найменування об'єкту, який створюється на даній стадії, витрати інвестиційних коштів.

Для правильного визначення етапів проекту слід враховувати, що об'єкт може бути створений на протязі однієї або кількох стадій, але кожна із стадій виконання проекту може бути віднесена тільки до одного об'єкту і є складовою частиною його сумарної вартості.

#### *Програма залучення інвестицій (інвестиційний план проекту)*

№	Назва напрямків витрат	Обсяги інвестування (гривен)	Строки виконання робіт	Створюваний об'єкт	Виконавець
1	Маркетингові дослідження				
2	Дослідження екологічних/ соціальних питань				
3	Придбання / оренда землі / споруджень				
4	Підготовка будівництва				
5	Технічне проектування				
6	Проведення НДДКР	25000	01.01.21	Техноло гічна	ТОВ "Проект"
7	Придбання ліцензій та				
8	Розробка, модернізація, придбання технології				
9	Транспортне				
10	Придбання устаткування	650000	05.07.21 -	Техноло -гічна	ВАТ „АБВ”
11	Модернізація устаткування				
12	Пусконаладжувальні роботи	60000	05.08.21 -	Техноло -гічна	ВАТ „АБВ”
13	Створення мережі збуту				
14	Накладні витрати інвестиційного періоду				
15	Перенавчання кадрів				
16	Будівництво споруд				
17	Вкладення у збільшення обігового капіталу	11000	01.09.21 -		Іванов І.І.

18	Допроєктні витрати (розробка бізнес-плану, підготовка та оформлення документів, оцінка та страхування майна, що передається у заставу)				
19	Виробничі витрати майбутніх періодів				
20	<b>Всього інвестиційних</b>	<b>746000</b>			

✎ **Примітка:** Необхідно визначити форми співробітництва з іноземними партнерами:

- спільне підприємство;
- угода про винагороду (випуск);
- спільне виробництво;
- субпідряд;
- ліцензійна угода;
- лише закупка обладнання;
- лише допуск на ринок тощо.

## 2. Фінансовий план проекту

Фінансовий план є одним з найважливіших розділів бізнес-плану. Досвідченому фахівцю фінансовий план дозволяє скласти уявлення про вартісні і часові характеристики проекту, його окупність та ризикованість.

У фінансовому плані наводяться відомості про собівартість та структуру ціни продукції підприємства. При цьому недоцільно наводити повні розрахунки, адже це перевантажить зміст бізнес-плану. Розрахунок собівартості краще подати у додатках до бізнес-плану.

☞ **Структура ціни на продукцію** – вказуються найменування статей затрат та їх вартість по кожному виду готового продукту.

☞ **Звіт про рух коштів (cash-flow)** - показує забезпеченість фінансовими ресурсами процесу реалізації проекту на кожному етапі. Цей документ іноді і називають „Фінансовим планом проекту”. Звіт про рух коштів є основним документом, який призначений для визначення потреби у капіталі, а також для оцінки ефективності його використання.

Звіт про рух коштів складається з трьох частин:

- результат (cash-flow) від операційної та виробничої діяльності;
- результат (cash-flow) від інвестиційної діяльності;
- результат (cash-flow) від фінансової діяльності;

Звіт про рух коштів вже сам по собі є обґрунтуванням ефективності проекту.

Залишок грошових коштів на розрахунковому рахунку (баланс коштів) використовується підприємством для виплат, на забезпечення виробничої

діяльності наступних періодів, інвестицій, погашення кредитів, виплати податків і т.д.

☞ **Звіт про прибутки та збитки** відображає: операційну (виробничу) діяльність підприємства та показує її ефективність (сплачення виробничих витрат доходами від реалізації продукції, яка виробляється), прибуток, який одержується.

#### *Структура ціни на продукцію*

№	Найменування статей витрат / надходжень	Вартість (гривен)			
		Плити	Прогони	Драбини	Сваї
1	Матеріали та комплектуючі	59,90	79,67	65,39	64,16
2	Заробітна плата	2,90	6,95	5,50	6,04
3	Нарахування на заробітну плату	1,48	3,55	2,81	3,08
4	Витрати на експлуатацію та утримання обладнання	6,63	13,90	13,65	13,67
5	Загальновиробничі витрати	5,40	12,79	9,89	11,80
6	Амортизаційні відрахування	2,80	4,80	3,92	4,75
7	Загальногосподарчі витрати	2,90	6,60	4,76	6,05
8	Витрати на підготовку виробництва та освоєння нової техніки	1,90	2,70	2,70	2,70
9	Інші виробничі витрати	0,40	0,70	0,60	0,66
10	<i>Усього виробнича собівартість</i>	84,31	131,66	109,22	112,91
11	Позавиробничі витрати	0,83	0,84	0,88	0,89
12	<i>Повна собівартість</i>	85,14	132,50	110,10	113,80
13	Прибуток	17,00	26,50	22,02	22,70
14	<i>Відпускна ціна</i>	102,14	159,00	132,12	136,50
15	ПДВ	20,43	31,80	26,42	27,30
16	<i>Повна відпускна ціна</i>	122,57	190,80	158,54	163,80

**Фінансовий план інвестиційного проекту**

№	Найменування витрат/ надходжень	Обсяг витрат / надходжень в гривнях (по періодах: квартал/рік)											
		I кв21 р	IIкв21р	IIIкв21р	IVкв21р	I кв 22 р	IIкв22р	IIIкв22р	IVкв22р	I кв 23 р	II кв23р	IIIкв23р	IVкв23р
1	<b>Надходження від продаж</b>		5699604	7320372	8078020	2546738	7312221	1005782 5	4985920	2546738	7312221	1005782 5	4985920
2	Витрати на матеріали та комплектуючі		3602004	4449182	4946070	1537048	4544716	6197690	2976450	1537048	4544716	6197690	2976450
3	Витрати на заробітну плату		90372	102096	98000	34796	115131	137497	62780	34796	115131	137497	62780
4	<b>Загальні прямі витрати (2+3)</b>		3692376	4551278	5044070	1571844	4659847	6335187	3039230	1571844	4659847	6335187	3039230
5	Витрати на експлуатацію та утримання обладнання		45049	45049	45049	45049	45049	45049	45049	45049	45049	45049	45049
6	Загальновиробничі витрати		96446	96446	96446	96446	96446	96446	96446	96446	96446	96446	96446
7	Загальногосподарчі витрати		105508	105508	105508	105508	105508	105508	105508	105508	105508	105508	105508
8	Інші виробничі витрати		156966	156966	156966	156966	156966	156966	156966	156966	156966	156966	156966
9	Позавиробничі витрати		131280	131280	131280	131280	131280	131280	131280	131280	131280	131280	131280
10	<b>Загальні постійні витрати (5+6+7+8+9)</b>		535249	535249	535249	535249	535249	535249	535249	535249	535249	535249	535249
11	Податки (на реалізацію, ПДВ, на прибуток, на зарплату)		1136610	1558161	1722465 0	440993	1526528	2175371	1026009	440993	1526528	2175371	1026009
12	<b>Результати виробничої діяльності (1-4-10-11)</b>		335369	675684	774051	-1348	590597	1012018	385432	-1348	590597	1012018	385432
13	Витрати на придбання активів	- 4055800											
14	Інші витрати підготовчого періоду												
15	<b>Результати інвестиційної діяльності (13+14)</b>	- 4055800											
16	Власний (акціонерний капітал)												
17	Надходження інвестицій	4055800											
18	Повернення коштів інвестора							- 200000	- 300000	- 600000	- 600000	- 800000	- 1555800
19	Виплата відсотків по кредитах												
20	<b>Результати фінансової діяльності (16+17+18+19)</b>	4055800											
21	<b>Результати діяльності за квартал (12+15+20)</b>		335369	675684	774051	-1348	590597	812018	85432	-598652	-9403	212018	-1170368
22	<b>Баланс грошових коштів на кінець кварталу (накопичений підсумок)</b>		335369	1011053	1785104	1783756	2374353	3186371	3271803	2670455	2661052	2873070	1702702

### Звіт про прибутки та збитки інвестиційного проекту

№	Найменування витрат/ надходжень	Обсяг витрат / надходжень в гривнях (по періодах: квартал/рік)											
		I кв21 р	II кв21р	III кв21р	IV кв21р	I кв 22 р	II кв22р	III кв22р	IV кв22р	I кв 23 р	II кв23р	III кв23р	IV кв23р
1	Надходження від продаж (з ПДВ)		5699604	7320372	8078020	2546738	7312221	10057825	4985920	2546738	7312221	10057825	4985920
2	Податки з продаж (ПДВ)		949953	1220086	1346364	424465	1218728	1676338	831003	424465	1218728	1676338	831003
3	<b>Чистий обсяг продаж (1-2)</b>		4749651	6100286	6731656	2122273	6093493	8381487	4154917	2122273	6093493	8381487	4154917
4	Матеріали та комплектуючі (без ПДВ)		3602004	4449182	4946070	1537048	4544716	6197690	2976450	1537048	4544716	6197690	2976450
5	Заробітна плата		90372	102096	98000	34796	115131	137497	62780	34796	115131	137497	62780
6	Нарахування на заробітну плату		42928	48496	46550	16528	54687	65311	29821	16528	54687	65311	29821
7	<b>Загальні прямі витрати (4+5+6)</b>		3735304	4599774	5090620	1588372	4714534	6400498	3069051	1588372	4714534	6400498	3069051
8	<b>Валовий прибуток (3-7)</b>		1014347	1500512	1641036	533901	1378959	1980989	1085866	533901	1378959	1980989	1085866
9	Витрати на експлуатацію та утримання обладнання		45049	45049	45049	45049	45049	45049	45049	45049	45049	45049	45049
10	Витрати на підготовку та освоєння нової техніки, технології		2161	2161	2161	2161	2161	2161	2161	2161	2161	2161	2161
11	Загальновиробничі витрати		96446	96446	96446	96446	96446	96446	96446	96446	96446	96446	96446
12	Загальногосподарчі витрати		105508	105508	105508	105508	105508	105508	105508	105508	105508	105508	105508
13	Інші виробничі витрати		15510	15510	15510	15510	15510	15510	15510	15510	15510	15510	15510
14	Позавиробничі витрати		131280	131280	131280	131280	131280	131280	131280	131280	131280	131280	131280
15	<b>Загальні постійні витрати (9+10+11+12+13+14)</b>		395954	395954	395954	395954	395954	395954	395954	395954	395954	395954	395954
16	Амортизація		139295	139295	139295	139295	139295	139295	139295	139295	139295	139295	139295
17	Відсотки по кредитах		35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000
18	<b>Загальні калькуляційні витрати (15+16+17)</b>		570249	570249	570249	570249	570249	570249	570249	570249	570249	570249	570249
19	Збитки попередніх періодів												
20	<b>Прибуток до виплати податку (8-18-19)</b>		444098	930263	1070787	-36348	808710	1410740	515617	-36348	808710	1410740	515617
21	Податок на прибуток		111024,5	232565,75	267696,8	-9087	202177,5	352685	128904,3	-9087	202177,5	352685	128904,3
22	<b>Чистий прибуток (20-21)</b>		333073,5	697697,25	803090,3	-27261	606532,5	1058055	386712,8	-27261	606532,5	1058055	386712,8



☞ **Джерела фінансування та виплат** - відображаються джерела, розміри, умови та строки залучення капіталу.

Основними є наступні джерела:

- за рахунок нарощування власного (акціонерного капіталу)
- за рахунок позики

***План залучення інвестицій та кредитів***

№	Найменування джерела надходження коштів	Обсяг коштів, що надходять в гривнях ( по періодах: квартал/рік )					Всього
		I кв. 21 р	...	...	...	...	
1	Підприємство-заявник		...	...	...	...	
2	Інвестор	4055800	...	...	...	...	4055800
3	Інші джерела		...	...	...	...	
4	Всього надійшло коштів	4055800	...	...	...	...	4055800

***План повернення коштів та обслуговування позик***

№	Найменування виплат по позиках	Обсяг коштів, що надходять в гривнях ( по періодах: квартал/рік )					Всього
		I кв 21 р	...	II кв23р	IIIкв23р	IVкв23р	
1	Повернення коштів інвестора		...	1000000	1500000	1555800	4055800
2	Повернення коштів інших інвесторів		...				
3	Виплата відсотків по кредитах	35000	...	35000	26500	13500	390000
4	Всього		...	1035000	1526500	1569300	4445800

## Тема 5. Управління якістю виконання проекту

### 1. Види експертиз інвестиційних проектів

Особливістю інвестиційного процесу в сучасних умовах є широке використання при прийнятті рішень щодо інвестування проекту висновків незалежної експертизи. Науково-технічна експертиза проводиться як на рівні держави, так і на рівні приватних підприємств і установ. Правильна оцінка і відбір дійсно важливих проектів і включення їх у державні або регіональні програми залишається одним з найбільш важких етапів у використанні інвестицій.

Практика показує, що у процесі експертизи окрім огріхів, що виникають внаслідок нестачі інформації, великий вплив на результати оказують зсуви, що вносяться самою процедурою збору та аналізу думок експертів, тобто огріхи моделі [10]. Необхідні формалізовані процедури підготовки проведення експертиз.

За кордоном широко використовують невідомчу незалежну експертизу, яка дає професійну оцінку проектів і основні напрямки використання інвестиційних коштів [10].

Характерними особливостями організації науково-технічної експертизи повинні бути:

- забезпечення своєчасності, компетентності і незалежності експертних висновків;
- експертиза повинна бути складовою частиною інформаційного забезпечення управління інвестиційного проекту;
- експертиза має застосовуватися не тільки на етапі прийняття рішень, а також при інформаційно-аналітичному супроводженні виконання прийнятих рішень і оцінці кінцевих результатів їх виконання;
- експертиза має відповідати вимогам організаційної і методичної адекватності задачам і умовам розробки і реалізації інвестиційного проекту.

**Науково-технічна експертиза** - експертиза, метою якої є з'ясування відповідності формальних ознак інвестиційного проекту встановленим нормам і правилам технічної та екологічної безпеки, вимогам діючих стандартів, оцінка фінансового стану заявника та аналіз фінансових аспектів інвестиційного проекту, оцінка інноваційних аспектів запропонованої технології/продукції.

☞ Розрізняють наступні види науково-технічних експертиз:

**1. Попередня науково-технічна експертиза** - проводиться на основі комплексу документів інвестиційної пропозиції. Результатом попередньої експертизи є обгрунтовані висновки для прийняття рішень щодо доцільності проведення передінвестиційних заходів та розробки бізнес-плану інвестиційного проекту.

**2. Комплексна науково-технічна експертиза** - проводиться на основі повного комплексу документів інвестиційного проекту. Результатом комплексної експертизи є обгрунтовані висновки для прийняття рішень

щодо доцільності фінансування інвестиційного проекту.

**3. Повторна науково-технічна експертиза** – проводиться у випадку коли за результатами комплексної експертизи було виявлено певні недоліки проекту, після усунення цих недоліків.

**4. Додаткова науково-технічна експертиза** – проводиться у випадку, коли експертиза вимагає застосування спеціальних (особливих) знань і навичок.

**5. Супроводження проекту із залученням сторонніх організацій:**

**а) на етапі розробки,**

**б) на етапі реалізації.**

Супроводження проекту передбачає контроль за ходом виконання проекту, тобто за повнотою та своєчасністю виконання робіт з розробки та реалізації проекту. Супроводження є свого роду запобіжним заходом, який дозволяє скоротити втрати інвестора у випадку незакінчення проекту, дозволяє своєчасно помітити загрози проекту та прийняти заходи щодо подолання ризиків.

## **2. Порядок проведення науково-технічної експертизи інвестиційного проекту**

☞ **Мета** науково-технічної експертизи проектів полягає у визначенні найкращого(их) проекту(ів) в розумінні конкретного інвестора або з точки зору інвестиційно-інноваційної програми, тобто відповідно до системи критеріїв відбору, вимог, системи класифікації та доцільності фінансування розробки бізнес-плану проекту на основі експертних заключень незалежних експертів.

Необхідною передумовою проведенню експертизи є етап визначення класифікаційних ознак проектів, вимог до них та критеріїв їх відбору, а також вибору процедури прийняття рішень та параметрів цих процедур.

Множина критеріїв формується у відповідності до системи пріоритетів конкретного інвестора або інвестиційної політики держави, очікуваних результатів виконання проектів.

Методика підготовки та проведення науково-технічної експертизи проектів призначена для визначення значень критеріїв попередньої експертизи, класифікації пропозицій, формування карти експерта та визначення процедури обробки останніх.

Методика містить систему показників, критеріїв та методів оцінки інвестиційних пропозицій на різних етапах їх життєвого циклу.

При виборі пропозицій обов'язково повинна враховуватися корисність майбутніх проектів держави, відповідність державним пріоритетам розвитку народного господарства, державним науково-технічним програмам, регіональним особливостям.

☞ **Проведення попередньої науково-технічної експертизи та попереднього фінансово-економічного аналізу у рамках конкурсного відбору проектів.** Замовником попередньої науково-технічної експертизи

інвестиційних пропозицій виступає інвестор, а організаторами – на договірній основі – провідні інститути, спеціалізовані фірми тощо. Юридичні особи, що залучаються для проведення попередньої експертизи, повинні мати державний сертифікат відповідного зразку на проведення науково-технічної експертизи згідно з вимогами чинного законодавства.

Попередня експертиза проекту складається з загальної частини, попереднього фінансового аналізу проекту та стану підприємства-виконавця.

☞ **Критерії відбору проектів.** У якості критеріїв загальної частини виступають показники проекту, що відповідають меті інвестора і державним пріоритетам.

Вибір проекту не може базуватися на основі одного формального критерію, рішення повинно прийматися з урахуванням множини різних, можливо суперечних характеристик пропозиції та його учасників, що мають як кількісний так і якісний характер. Частина цих характеристик відноситься до економічних, екологічних та соціальних наслідків реалізації інноваційного проекту в народному господарстві, галузі, регіоні. Інша частина визначає різні ризики, пов'язані з реалізацією проекту, які відображають ймовірність втрати коштів, що владуватимуться, внаслідок різних соціальних, політичних та економічних причин.

Критерії відбору проектів підрозділяються на обов'язкові та оціночні. Невиконання обов'язкових критеріїв приводить до відмови участі в його реалізації. До таких критеріїв відносяться екологічні критерії, критерії безпеки виробництва та впливу на здоров'я людини, непротириччя діючому законодавству. Оціночні критерії можна розділити на такі основні групи.

**Правові критерії**, що відображають правову забезпеченість проекту, можливий вплив перспективного законодавства на проект, патентну чистоту продукції, патентоздатність технічних рішень, що використовуватимуться.

**Науково-технічні критерії**, що відображають ступені перспективності науково-технічних рішень, що використовуватимуться, перспективності використання одержаних результатів в майбутніх розробках, позитивного впливу на інші проекти.

**Економічні критерії**, що відображають дані про розміри інвестицій, потенційного прибутку, початкових витратах, очікуваній нормі чистого дисконтованого прибутку, значення внутрішньої норми доходу, строки окупності та сальдо грошових потоків; прогнозу об'ємів та динаміку реалізації продукції; фінансовий ризик.

**Виробничі критерії**, що характеризують виробничу діяльність підприємства-виконавця, тобто оцінки фінансової діяльності підприємства-виконавця, досвід управління, досягнуті результати діяльності та їх тенденцію, оцінки його технічного стану, рівня підготовки персоналу, потреб в додатковому технічному обладнанні, наявності необхідних сировини, матеріалів та комплектуючих, можливості використання відходів виробництва, прогнозні оцінки ефективності використання інвестиційних коштів, відповідність проекту соціальній стратегії підприємства, його іміджу.

**Ринкові критерії**, що характеризують ступінь відповідності проекту

потребам ринку, загальну ємність ринку по відношенню до продукції, що пропонується до виробництва та її аналогів, необхідність реклами та інших заохочуючих заходів, відповідність проекту вже існуючим каналам збуту, конкурентноспроможність продукції, вплив проекту на зміни ціни продукції та її аналогів на ринках, перспективну орієнтацію збуту продукції, вплив на зміни в балансі імпорту-експорту країни.

**Екологічні та соціальні критерії**, що характеризують ступінь екологічної чистоти виробництва, технології та продукції, вплив на зміни в умовах праці, побуту, рівень зайнятості населення, ресурсні можливості регіону, стан інфраструктури, можливу реакцію громадської думки на здійснення проекту.

**Критерії ініціатора експертизи**, що являють собою специфічні критерії, характерні для конкретного інвестора, який здійснює вибір проекту, і характеризують можливості, задачі інвестора, конкретну кінцеву мету та шляхи її досягнення, а також систему пріоритетів інвестора.

Значення кожного критерію пов'язано з одним або кількома конкретними показниками, що визначають (характеризують) сутність проекту, процес його реалізації та очікувані результати.

**👉 Наприклад:**

**Критерій - Новація.** Це один з найголовніших критеріїв, що характеризує "інноваційність" проекту, тобто ступінь новизни технології, продукції та ступінь їх відповідності пріоритетним напрямкам розвитку народного господарства України.

Значення критерію залежать від показників технології, продукції, соціального ефекту

Новизна продукції визначається її новими функціональними можливостями або новими якістьми в порівнянні з іншими продукціями, що виробляються в даний момент. Продукцію можна вважати **новою**, якщо для неї характерні вказані властивості. Продукцію можна вважати **покращеної якості**, якщо при рівних функціональних можливостях вона має якісні переваги над продукціями-конкурентами, що виробляються в даний час.

Технологію можна вважати **новою**, якщо в основу її створення покладено сучасні наукові та технічні досягнення, що складають предмет інтелектуальної власності або know-how, крім того, вона не набула широкого розповсюдження у відповідних межах.

Значення критерію "Новація" визначаються відповідно з наступною таблицею

<b>Головна спрямованість проекту</b>	<b>Значення</b>
1. Випуск принципово нового виду продукції. 2. Впровадження принципово нової технології. 3. Результати проекту впливають на баланс імпорту-експорту країни.	проект інноваційний
1. Випуск продукції покращеної якості.	новація

2. Впровадження нової для даного регіону технології, але відомі результати впровадження в інших країнах. 3. Випуск нового для регіону виду продукції	часткова
1. Впровадження нової для даного регіону технології, але відомі результати її впровадження в інших регіонах України.	новація незначна
В інших випадках	новація відсутня

**Критерій - Складність проекту.** Цей критерій характеризується загальною вартістю проекту, кількістю інвесторів та співвиконавців, розміром інноваційних коштів, статутним капіталом виконавця, часом виконання.

Його значення залежать від вартості проекту, кількості інвесторів, співвиконавців, каналів збуту, поставників сировини та комплектуючих, а також розміру інноваційних коштів та строку виконання проекту.

При ручному режимі складність проекту визначається відповідно з датами початку реалізації проекту та закінчення проекту, його вартістю, а також кількості учасників інвестиційного, виробничого процесів та процесу реалізації продукції (послуг).

**Відповідальним спеціалістом** визначаються норми строку виконання проекту (**С**), кількості його учасників (**К**), вартості проекту (**В**).

Учасниками інвестиційного процесу є інвестори, гаранті та головний виконавець проекту

Учасниками виробничого процесу є головний виконавець та його співвиконавці.

Учасниками процесу реалізації продукції є споживачі продукції.

Значення критерію визначаються відповідно з наступною таблицею

<b>Кількість учасників</b>	<b>Вартість проекту</b>	<b>Строк</b>	<b>Складність проекту</b>
більше <i>K</i>	більше <i>B</i>	більше <i>C</i>	висока складність проекту
більше <i>K</i>	більше <i>B</i>	менше <i>C</i>	проект складний
більше <i>K</i>	менше <i>B</i>	більше <i>C</i>	складність проекту вище середньої
більше <i>K</i>	менше <i>B</i>	менше <i>C</i>	проект середньої складності
менше <i>K</i>	більше <i>B</i>	більше <i>C</i>	проект середньої складності
менше <i>K</i>	більше <i>B</i>	менше <i>C</i>	проект середньої складності
менше <i>K</i>	менше <i>B</i>	більше <i>C</i>	складність проекту нижче середньої
Менше <i>K</i>	менше <i>B</i>	менше <i>C</i>	складність проекту незначна

**Критерій - Готовність проекту до реалізації.** У цьому критерії відображені питання готовності технічної та іншої необхідної

документації, маркетингу, тобто шляхи придбання необхідного обладнання, сировини, збуту продукції та їх обсяги.

Значення критерію залежать від технічного стану виконавців та співвиконавців, патентного захисту, наявності необхідних споруд, шляхів придбання устаткування, ступеню підготовки персоналу, ступеню проробки питань сертифікації продукції, екологічного контролю, придбання сировини та збуту продукції.

Для первинної ідентифікації використовуються дані з таблиці “Стадія та ступінь проробки проекту” анкети-заявки проекту. Значення критерію визначаються у відповідності виконання умов з наступної таблиці :

<b>Умова (дані з таблиці анкети)</b>	<b>Значення критерію</b>
<p>Досліджені та обгрунтовані наукові аспекти проекту &lt;60</p> <p>Досліджені та обгрунтовані технологічні аспекти проекту &lt;60</p> <p>Досліджені та обгрунтовані технічні аспекти проекту &lt;60</p>	Незадовільна ступінь готовності
<p>Розроблена робоча документація &lt;70</p> <p>Отримано дозвіл служб екологічного контролю &lt;70</p> <p>Отримано висновок організації, що сертифікує продукцію &lt;70</p>	Наявність наукового, технічного та технологічного обгрунтування
<p>Наявність матеріально-технічної бази &lt;70</p> <p>Наявність необхідного персоналу &lt;70</p>	Наявність бізнес-плану та підтверджуючих документів
<p>Визначені співвиконавці та інвестори проекту &lt;70</p>	Наявність матеріально-технічної бази та необхідного персоналу
	Наявність матеріально-технічної бази, персоналу, контрагентів та інвесторів

Умови перевіряються послідовно до знаходження умови, що не виконується. Значення критерію буде одержано у відповідній графі таблиці. Якщо ж вказана умова не знайдена, значення критерію буде останнім в таблиці.

**Критерій - Фінансові аспекти.** Цей критерій відображає фінансовий стан об'єкту інвестицій та прибутковість інноваційного проекту.

Фінансовий аналіз стану об'єкту інновацій є необхідною частиною інвестиційного процесу на всіх його етапах. Дані для фінансового аналізу

беруться з балансу та звіту про прибутки-збитки підприємства-заявника. На стадії первинної ідентифікації дані можуть бути частково отримані з агрегованого балансу підприємства-виконавця, наведеного в анкеті-заяві інноваційного проекту, та даних про чистий прибуток за останній рік.

Прибутковість інноваційного проекту обчислюється на основі даних фінансового плану проекту та звіту про прибутки та збитки проекту.

**Первинний фінансовий аналіз стану підприємства** проводиться шляхом визначення коефіцієнтів рентабельності, платоспроможності та ліквідності підприємства-виконавця.

**Первинний аналіз прибутковості проекту** проводиться шляхом визначення з урахуванням ставки дисконтування та коефіцієнтів інфляції наступних показників: Чистий дисконтований прибуток (NPV), Індекс прибутковості (PI), Внутрішня норма прибутковості (IRR), Строк окупності (PBP).

В результаті первинного фінансового аналізу буде вибрано значення критерію з наступної таблиці

	<b>Фінансовий стан підприємства-виконавця задовільний</b>	<b>Фінансовий стан підприємства-виконавця незадовільний</b>
<b>Проект має значний прибуток</b>	Значний прибуток, задовільний стан виконавця	Значний або незначний прибуток, стан виконавця незадовільний
<b>Проект має прибуток</b>	Проект прибутковий, стан виконавця задовільний	Значний або незначний прибуток, стан виконавця незадовільний
<b>Проект неприбутковий</b>	Проект неприбутковий	Проект неприбутковий

**Критерій - Гарантії повернення коштів.** Цей критерій відображає ступінь надійності гарантів та страховиків, а також фінансовий стан підприємства-виконавця.

Значення критерію залежать від форм інвестування, надійності гарантів та страховиків, вартості проекту та фінансового стану виконавця (ліквідність, рентабельність, платоспроможність).

Критерій може приймати наступні значення:

<b>Значення</b>	<b>Умови</b>
<b>достатні гарантії</b>	державна гарантія, або повні гарантії банків, або повне страхування інвестицій



<b>Значення</b>	<b>Умови</b>
<b>часткові гарантії</b>	<i>проект прибутковий, стан підприємства задовільний та часткові гарантії банків або часткове страхування інвестицій</i>
<b>недостатні гарантії</b>	<i>проект прибутковий, стан підприємства задовільний</i>
<b>гарантії відсутні</b>	<i>інші випадки</i>

**Критерій - Відповідність інтересам інвестора.** Цей критерій відображає вплив проекту на загальний розвиток економіки України та її окремих регіонів, відповідність пріоритетним напрямкам інвестора та його регіональних відділень, рентабельність проекту, гарантії повернення коштів, напрямки використання інноваційних коштів, екологічність проекту та його соціальний ефект.

Значення критерію залежать від відповідності проекту пріоритетним напрямкам інвестора, гарантії повернення коштів, вартості проекту та його готовності до реалізації.

Критерій може приймати наступні значення

<b>Результат</b>	<b>Новація</b>	<b>Готовність до реалізації</b>	<b>Гарантія</b>
<i>Повністю відповідає інтересам інвестора</i>	<i>достатня</i>	<i>Наявність матеріально-технічної бази та необхідного персоналу</i>	<i>достатня</i>
<i>Відповідає в значній мірі</i>	<i>достатня</i>	<i>Наявність бізнес-плану та підтверджуючих документів</i>	<i>достатня</i>
<i>Частково відповідає</i>	<i>достатня</i>	<i>Наявність наукового, технічного та технологічного обґрунтування</i>	<i>часткова</i>
<i>Відповідність незначна</i>	<i>часткова</i>	<i>Наявність наукового, технічного та технологічного обґрунтування</i>	<i>часткова або недостатня</i>
<i>Не відповідає</i>	<i>відсутня</i>	<i>*</i>	<i>*</i>
<i>Не відповідає</i>	<i>*</i>	<i>*</i>	<i>Відсутня</i>

**Примітка:** \* - незалежно від значення

**Критерій - Значення для народного господарства країни.** Цей критерій відображає роль проекту в державних програмах розвитку економіки, відповідність проекту пріоритетній галузі економіки, вплив проекту на розвиток інших галузей економіки або соціальної сфери.

Значення критерію залежать від вартості проекту, впливу проекту на пріоритетні галузі народного господарства, товарне забезпечення ринків та баланс імпорту-експорту.

Значення критерію визначаються у відповідності з наступною таблицею:

<b>Умова</b>	<b>Значення</b>
1. Вартість > В та виконується в рамках державних програм розвитку економіки. 2. Істотно впливає на баланс імпорту-експорту	має суттєве значення
1. Виконується в рамках державних програм розвитку економіки. 2. Вартість > В та впливає на розвиток пріоритетних галузей економіки.	відповідає інтересам країни в значній мірі
1. Проект орієнтований на задоволення потреб внутрішній ринку країни	частково відповідає інтересам країни
Інші випадки	відповідність інтересам країни незначна

Конкурсний відбір інвестиційних проектів проводиться шляхом розгляду пропозицій проектів (Додаток А) разом з висновками попередньої експертизи, результатів попереднього фінансово-економічного аналізу та у рамках квот коштів, що виділяються інвесторами.

З метою підтримки вітчизняного товаровиробника при проведенні підсумків конкурсу пропозицій інвестиційних проектів перевага повинна надаватися пропозиціям, для реалізації яких необхідне обладнання, сировина та матеріали вітчизняного виробництва. Окрім того, перевага повинна надаватися інвестиційним проектам, що спрямовані на впровадження власних патентів та винаходів, а також у яких передбачається залучення власних коштів.

Інвестиційні проекти, що перемагають у конкурсі переходять на стадію

проведення передінвестиційних заходів, спрямованих на підготовку проекту до реалізації. Результатом передінвестиційних заходів є бізнес-план інвестиційного проекту.

Інвестор приймає рішення щодо доцільності фінансування інвестиційного проекту при наявності висновку комплексної науково-технічної експертизи, бізнес-плану проекту і висновків фінансово-економічного аналізу на момент прийняття рішення щодо стану фінансів заявника – **грошових коштів на проект.**

### **3. Супроводження інвестиційного проекту на етапі його реалізації**

Комплекс організаційних заходів з аналізу та контролю підготовки та реалізації інвестиційного проекту включає в себе:

#### **1. Укладання інвестиційних договорів**

☞ При наявності коштів на фінансування відповідного інвестиційного проекту в рамках передбачених квот, між фінансово-кредитною установою та підприємством-виконавцем інвестиційного проекту встановлюються договірні відносини. В разі необхідності договірні відносини встановлюються також з іншими учасниками інвестиційної діяльності. інвестиційний договір повинен відповідати формам типових інвестиційних договорів.

☞ В разі необхідності, коли інвестиційний договір вже не може бути реалізований у терміни, що встановлені в бізнес-плані інвестиційного проекту і деякі дані бізнес-плану втратили свою актуальність, - керівник кредитного відділу фінансово-кредитної установи зобов'язаний вжити наступних заходів:

- вимагати та отримати від заявника відкоригований бізнес-план інвестиційного проекту;

- організувати аудиторську перевірку підприємства-виконавця інвестиційного проекту;

- провести оцінку фінансового стану заявника інвестиційного проекту та додатковий фінансово-економічний аналіз.

У разі позитивних результатів цих заходів фінансово-кредитна установа приймає рішення щодо встановлення договірних відносин між фінансово-кредитною установою та іншими учасниками інвестиційної діяльності.

☞ Відповідальний працівник відділу кредитування фінансово-кредитної установи несе персональну відповідальність за супроводження інвестиційного договору.

**2. Організація та проведення поточної науково-технічної експертизи та контрольного фінансово-економічного аналізу проекту.**

**3. Організація контролю за цільовим використанням коштів.**

**4. Організація та проведення додаткової та/або контрольної науково-технічної експертизи.**

**5. Організація проведення аудиторських перевірок та фінансово-**

економічного аналізу.

**6. Організація проведення маркетингових досліджень.**

**7. Завершення інвестиційного проекту.**

При невиконанні умов договору інвестор приймає рішення про його продовження ґрунтуючись лише на висновках експертизи щодо ринкової вартості створюваного об'єкту.

#### **4. Аналіз чутливості проекту**

Ціллю розділу “Аналіз чутливості проекту” є визначення міри впливу чинників, які змінюються, на фінансовий результат проекту. Найбільш поширеним методом, який використовується для проведення аналізу чутливості є імітаційне моделювання. Інтегральними показниками, які характеризують фінансовий результат проекту є:

- внутрішній коефіцієнт рентабельності проекту (IRR)
- термін окупності (PBP)
- чиста зведена вартість (NPV)
- індекс прибутковості (PI)

✎ **Примітка:** методика розрахунку вказаних показників наведена у наступних розділах цього посібника.

В процесі аналізу чутливості змінюється значення одного чинника при фіксованих значеннях інших та визначається залежність інтегральних показників ефективності від цих змін. Здебільшого чинниками, які змінюються є: показники інфляції, фізичний обсяг продаж, ціна реалізації, загальні витрати, прямі витрати, обсяги інвестицій і т.д.

Для проведення аналізу чутливості проекту можна також використовувати математичне моделювання (моделі типу  $NPV = f(x)$ , де  $x$  – змінний чинник).

## Тема 6. Функціонування фірм в умовах невизначеності та ризику

### 1. Основні причини виникнення ризику

Діяльність менеджерів обтяжена ризиком. Він може бути меншим чи більшим, але зовсім уникнути його неможливо. Значний успіх без ризику — утопія. Ризик визначається багатьма причинами, наведемо деякі з них.

По-перше, науково-технічний прогрес (НТП) формує нову систему орієнтацій людини, радикально змінює предметне середовище, у якому вона живе. Якісно іншими стають значення та співвідношення продуктивної інноваційної діяльності. Створюється атмосфера гострої потреби в новаторських, сміливих рішеннях, відбувається пошук принципово нових, що раніше не використовувалися, неординарних шляхів розв'язання складних сучасних задач. За таких умов менеджери різних рівнів управління вимушені йти на ризик.

НТП надає діяльності багатьох менеджерів творчого характеру. Тобто ризик пов'язаний з творчою діяльністю, що характеризується неповторністю, оригінальністю, унікальністю, зумовлений суттю творчого процесу, особливостями впровадження нового у практику, необхідністю розв'язування суперечностей між подіями та процесами, що з'являються у суспільстві і старими способами соціального регулювання.

По-друге, середовище діяльності людей все більше стає ринковим, що вносить додаткові елементи невизначеності, розширює межі ризикованих ситуацій. За цих умов виникає недетермінованість та невпевненість щодо отримання кінцевого результату, а, отже, зростає і ступінь ризику.

Ринок—досить жорстка система, що вимагає від кожного великої фізичної та інтелектуальної віддачі. Конкуренція не визнає кволик. У США, наприклад, щорічно створюється 10,5 млн нових фірм і 80 % з них стає банкрутами протягом першого ж року існування.

По-третє, діяльність багатьох людей набуває підприємницьких рис. А підприємець (менеджер) обов'язково ризикує. Тому йому притаманні такі риси як незалежність та нестандартність дій, новації щодо досягнення мети, сміливість та винахідливість, орієнтація на досягнення якомога кращих результатів.

Форми прояву підприємництва здебільшого носять індивідуальний характер.

Це характерно для ситуацій, пов'язаних з ризиком, коли людина виходить за вузькі межі стереотипів. Ризик — це жорстка перевірка особистих якостей, професійності, здатності вірно орієнтуватися в оточуючому нас світі.

Власне ризик залучає підприємця до системи природного добору через гостру конкурентну боротьбу.

По-четверте, на порядку дня стає питання глобального ризику. Він пов'язаний зі зростаючою небезпекою самознищення цивілізації як наслідку якоїсь катастрофи (про неї нагадує Чорнобильська АЕС, небезпека ядерної

війни), екологічної небезпеки (внаслідок забруднення оточуючого середовища), вичерпання ресурсів (енергетичної кризи), продовольчої проблеми (у зв'язку з нарощуванням дефіциту продовольства та пов'язаних з цим хвороб та епідемії), несприятливої демографічної ситуації (у зв'язку з неконтрольованим зростанням чи зменшенням кількості населення).

## **2. Класифікація причин ризику**

Причини виникнення невизначеності та зумовленого нею ризику поділяються на три групи.

Перша група. Більшість пов'язаних з економікою процесів є принципово індетермінованими. Таким, наприклад, є науково-технічний прогрес, хід якого неможливо точно спрогнозувати. Важко передбачити також різні природні явища, зміни клімату, розвиток смаків споживачів тощо.

Друга група. Це економічно оптимальна неповнота інформації, бо іноді більш доцільно працювати з неповною інформ мацією, ніж збирати вкрай високовартісну практично повну інформацію. До цієї групи можна віднести і неповноту інформації, обумовлену обмеженістю потужностей для її обробки, оскільки ця обмеженість пояснюється економічними причинами. Сюди слід віднести і неточності, що виникають з наближених методів оцінювання даних, наприклад, вибіркові спостереження і експертні оцінки. Зниження цих неточностей теж потребує певних додаткових затрат.

Третя група. Існує, так би мовити, «організована» невизначеність чи асиметрія інформації. Вона спричинена тим, що іноді деякі економічні агенти вважають доцільним приховувати деяку частину інформації з економічних, політичних чи з інших причин. Наприклад, надто важко прогнозувати можливості зовнішньоторговельних операцій з стратегічними товарами. Керуючому органу управління інколи важко оцінити можливості та зусилля підлеглих підрозділів, та навпаки.

Невизначеність ситуації характеризується тим, що вона залежить від багатьох змінних чинників — контрагентів, дії яких неможливо спрогнозувати з прийнятною точністю. Впливає на неї також і відсутність чітко визначених цілей та критеріїв їх оцінки, зсуви у суспільних потребах і споживчому попиті, непередбачувана поява нових технологій і техніки, зміна кон'юнктури світового ринку, коригування траєкторії руху економіки з політичної необхідності, непередбачуваність природних явищ тощо.

Під невизначеністю, яка породжує ризик, розуміють ситуацію, коли у деякій мірі відсутня інформація стосовно структури та можливих станів об'єкта та оточуючого середовища.

На схемі, поданій на рис. 1.8, показано, що джерелом невизначеності може стати кожний елемент та канал зв'язку між елементами, наведеними на ній. Виділяються основні види невизначеності, породжені прямими зв'язками під час дослідження та керування системою (об'єктом), та другорядні, що відображають зворотні дії та ефекти.

Кожен з цих видів невизначеності породжує комплекс притаманних

йому проблем та передбачає сукупність методів його аналізу. Детальніше про це йдеться у.

Якщо в системі управління відсутня однозначна відповідність між вхідною та вихідною керуючою інформацією, то тоді діє чинник інформаційної невизначеності.

## Тема 7. Якісний та кількісний аналіз економічного ризику

Аналіз ризику - це систематичне використання інформації для визначення джерел (небезпек) і кількісної оцінки ризику. Аналіз ризику забезпечує базу для оцінювання ризику для подальших заходів з управління ризиком (по мінімізації ризику). При цьому використовується інформація може включати в себе різні ретроспективні дані, результати теоретичних і експериментальних досліджень. В цілому аналіз ризику передбачає дослідження, спрямовані на виявлення небезпек і кількісне визначення ризику при здійсненні різних видів діяльності, здійснення будь-якого господарського проекту і т. п.

Аналіз ризику зазвичай починається з його ідентифікації - процесу знаходження, складання переліку (реєстру) небезпек і опису елементів ризику. Елементи ризику можуть включати в себе небезпеки (події), а також ймовірність і наслідки прояву небезпек (подій). При певних обставинах, наприклад при страхуванні (перестраховуванні) ризиків, ідентифікація може також відображати інтереси причетних сторін або відображати особливості негативного впливу небезпек на різні групи працівників або населення.

Аналіз ризику багато в чому суб'єктивний процес, в ході якого враховуються не тільки кількісні показники, але й показники, не мало піддаються формалізації, такі, як вигода, культурна цінність, інтереси, позиції і думки різних громадських угруповань, можливість компромісних рішень, експертні оцінки і т. д.

Різноманіття видів виробничої діяльності, специфіка промислових об'єктів, їх належність до різних галузей відображає багатоаспектність проблеми аналізу ризику.

Особливість аналізу технологічного ризику полягає в тому, що в ході його розглядаються потенційно негативні наслідки, які можуть виникнути в результаті відмови в роботі технічних систем, збоїв в технологічних процесах або помилок з боку обслуговуючого персоналу, властивих конкретної технології (конкретного технологічного переділу, технологічному процесу, його фази циклу або операції). Зрозуміло, що можна розглядати і негативні впливу на людей і навколишнє природне середовище при безаварійному функціонуванні виробництва (за рахунок викидів або витоків шкідливих або небезпечних речовин, неочищених стоків тощо).

Результати аналізу ризику мають істотне значення для прийняття обґрунтованих і раціональних рішень при вирішенні проблеми виробничої безпеки. В процесі аналізу ризику знаходять широке застосування форматизовані процедури та облік різноманітних ситуацій, з якими може зіткнутися керуючий персонал у процесі аналізу виробничих небезпек. Невизначеність, в умовах якої у багатьох випадках повинні прийматися управлінські рішення, накладає відбиток на методику, хід і кінцеві результати аналізу ризику. Методи, що використовуються в процесі аналізу, повинні бути орієнтовані насамперед на виявлення та оцінку можливих втрат у разі нещасних випадків і професійних захворювань, виробничих аварій,



вартості забезпечення безпеки і переваг, одержуваних при реалізації того чи іншого проекту в системі управління охороною праці.

Аналіз ризику має ряд загальних положень незалежно від конкретної методики аналізу та специфіки вирішуваних завдань. По-перше, загальною є задача визначення допустимого рівня ризику, стандартів безпеки обслуговуючого персоналу, населення і захисту навколишнього природного середовища. По-друге, визначення допустимого рівня ризику відбувається, як правило, в умовах недостатньої або неперевіреної інформації, особливо коли це стосується нових технологічних процесів або нової техніки. По-третє, в ході аналізу значною мірою доводиться вирішувати імовірнісні задачі, що може призвести до значних розбіжностей в одержуваних результатах. По-четверте, аналіз ризику потрібно розглядати як процес вирішення багатокритеріальних задач, які можуть виникнути як компроміс між сторонами, зацікавленими у певних результатах аналізу.

Аналіз ризику може бути визначений як процес вирішення складної задачі, що вимагає розгляду широкого кола питань і проведення комплексного дослідження, включаючи оцінки технічних, економічних, управлінських, соціальних, а в ряді випадків і політичних факторів.

Аналіз ризику повинен дати відповіді на три основні питання:

1. Що поганого може статися? (Ідентифікація небезпек).
2. Як часто це може статися? (Аналіз частоти).
3. Які можуть бути наслідки? (Аналіз наслідків).

Основний елемент аналізу ризику - ідентифікація небезпек (виявлення можливих небезпек), які можуть призвести до негативних наслідків. Виражений у найбільш загальному вигляді процес аналізу ризику може бути представлений як ряд послідовних подій.

1. Планування і організація робіт.
2. Ідентифікація небезпек.
  - 2.1. Виявлення небезпек.
  - 2.2. Попередня оцінка характеристик небезпек.
3. Оцінка ризику.
  - 3.1. Аналіз частоти.
  - 3.2. Аналіз наслідків.
  - 3.3. Аналіз невизначеностей.
4. Розробка рекомендацій по управлінню ризиком.

Перше, з чого починається будь-який аналіз ризику, - це планування і організація робіт.

Аналіз ризику проводиться у відповідності з вимогами нормативно-правових актів, для того щоб забезпечити вхід в процес управління ризиком, однак більш точний вибір завдань, засобів і методів аналізу ризику звичайно не регламентується. В документах підкреслюється, що аналіз повинен відповідати складності розглянутих процесів, наявності необхідних даних і кваліфікації фахівців, що проводять аналіз. При цьому більш прості і зрозумілі методи аналізу переважніше більш складних, не до кінця зрозумілих і методично забезпечених. Тому на першому етапі необхідно

вказати причини та проблеми, що викликали необхідність проведення ризик-аналізу; визначити аналізувану систему і дати її опис; підібрати відповідну групу фахівців (команду) для проведення аналізу; встановити джерела інформації про безпеку системи; вказати вихідні дані та обмеження, що обумовлюють межі ризик-аналізу; чітко визначити цілі ризик-аналізу та критерії прийнятного ризику.

Наступний етап аналізу ризику - ідентифікація небезпек. Основне завдання - виявлення (на основі інформації про даному об'єкті, результатів експертизи та досвіду роботи подібних систем) і чіткий опис усіх властивих системі небезпек. Це відповідальний етап аналізу, так як не виявлені на цьому етапі небезпеки не піддаються подальшому розгляду і зникають з поля зору.

Існує цілий ряд формальних методів виявлення небезпек. Як правило, дається попередня оцінка небезпек з метою вибору подальшого напрямку діяльності: припинити подальший аналіз через незначності небезпек; провести більш детальний аналіз ризику; виробити рекомендації щодо зменшення небезпек.

Вихідні дані і результати попередньої оцінки небезпек належним чином документуються. В принципі процес ризик-аналізу може закінчуватися вже на етапі ідентифікації небезпек.

При необхідності після ідентифікації небезпек переходять до етапу оцінки ризику.

Нарешті, останній етап аналізу ризику технологічної системи - розробка рекомендацій по зменшенню рівня ризику (управлінню ризиком) у випадку, якщо ступінь ризику вище прийнятною.

За проведеною таким чином роботі всі нормативні документи наказують складання звіту, вимоги до змісту якого точно сформульовані і стосуються перерахованих вище питань.

Множинність результатів аналізу і можливість компромісних рішень дають підставу вважати, що аналіз ризику не завжди є строго науковим процесом, що піддається перевірці об'єктивними методами.

Оцінка ризику являє собою загальний процес аналізу та оцінювання ризику. Ці дві основні складові доцільно розглядати нерозривно, так як процедура оцінювання ризику базується на результатах аналізу і зводиться зазвичай до визначенням, перевищує ризик прийнятний (допустимий) значення чи ні. Метою оцінки ризику є не тільки отримання його кількісної або якісної характеристики, але і ранжування (порівняння) цих характеристик, розстановка пріоритетів і вироблення рішень, спрямованих на зниження ризиків. При цьому оцінюються витрати і виграш від прийнятого рішення.

Прогноз ризику - це його оцінка на певний момент часу в майбутньому з урахуванням тенденцій зміни умов прояву ризику.

Аналіз ризику для населення і територій від НС заснований на використанні різних концепцій, методів і методик (рис. 3.1).

В даний час використовуються наступні концепції аналізу ризику:

- технічна (технократична) концепція, заснована на аналізі відносних частот виникнення НС (подій, що ініціюють надзвичайні ситуації) як спосіб завдання (визначення) їх ймовірностей. При її використанні наявні статистичні дані усереднюються за масштабом, груп населення і часу;

- економічна концепція, в рамках якої аналіз ризику розглядається як частина більш загального витратно-прибуткової дослідження. В останньому ризику є очікувані втрати корисності, що виникають внаслідок деяких подій або дій. Кінцева мета полягає в розподілі ресурсів таким чином, щоб максимізувати їх корисність для суспільства;

- психологічна концепція концентрується навколо досліджень межиндивідуальних переваг щодо ймовірностей з метою пояснити, чому індивідууми не виробляють свою думку про ризик на основі середніх значень; чому люди реагують згідно їх сприйняття ризику, а не об'єктивного рівня ризиків або наукової оцінки ризику;



Рис. 1. Методичний апарат аналізу ризику

- соціальна (культурологічна) концепція заснована на соціальній інтерпретації небажаних наслідків різних подій з урахуванням групових цінностей та інтересів. Соціологічний аналіз ризику пов'язує думки в суспільстві щодо ризику з особистими або громадськими інтересами і цінностями. Культурологічний підхід передбачає, що існуючі культурні прототипи визначають образ думок окремих осіб і громадських організацій, змушуючи їх приймати одні цінності і відкидати інші.

Технічна (технократична) концепція. У даній концепції основними елементами, що входять в систему аналізу, є джерело небезпеки, небезпечну подію, шкідливі та вражаючі фактори, об'єкт впливу і збитки. Під небезпечним розуміється така подія (аварія, катастрофа, екстремальне природне явище), яке призводить до формування шкідливих і вражаючих факторів для населення, об'єктів техносфери і навколишнього природного середовища.

В рамках технократичної концепції після ідентифікації небезпек (виявлення принципово можливих ризиків) необхідно оцінити їх вірогідність і наслідки, до яких вони можуть призвести, тобто ймовірність відповідних подій і пов'язаний з ними потенційний збиток. Для цього використовують

методи оцінки ризику, які в загальному випадку діляться на феноменологічні, детерміністські та імовірнісні. Розглянемо область їх застосування.

Феноменологічний метод базується на визначенні можливості протікання аварійних процесів виходячи з результатів аналізу, необхідних та достатніх умов, пов'язаних з реалізацією тих чи інших законів природи. Цей метод найбільш простий у застосуванні, але дає надійні результати, якщо робочі стани і процеси такі, що можна з достатнім запасом визначити стан компонентів даної системи. Однак він ненадійний поблизу кордонів різкої зміни стану речовин і систем. Феноменологічний метод кращий при порівнянні запасу безпеки різних типів потенційно небезпечних об'єктів, але малопридатний для аналізу розгалужених аварійних процесів, розвиток яких залежить від надійності тих чи інших частин об'єкта або (та) його засобів захисту. Феноменологічний метод реалізується на базі фундаментальних закономірностей, які в останні роки об'єднують у рамках нової наукової дисципліни - фізики, хімії і механіки катастроф.

Детерміністський метод передбачає аналіз послідовності етапів розвитку аварій з певними наслідками, починаючи від вихідної події через послідовність передбачуваних стадій відмов, деформацій і руйнування компонентів до встановленого кінцевого стану системи. Хід аварійного процесу вивчається і прогнозується за допомогою математичного моделювання, побудови імітаційних моделей і проведення складних розрахунків. Детерміністський підхід забезпечує наочність і психологічну прийнятність, так як дає можливість виявити основні фактори, що визначають хід процесу. В ядерній енергетиці цей підхід довгий час був основним при визначенні ступеня безпеки реакторів.

Недоліки методу: існує потенційна можливість упустити з виду якісь рідко реалізуються, але важливі ланцюжка подій при розвитку аварії; побудова достатньо адекватних математичних моделей є важким завданням; для тестування розрахункових програм часто потрібне проведення складних і дорогих експериментальних досліджень.

Імовірнісний метод аналізу ризику передбачає як оцінку ймовірності виникнення аварії, так і розрахунок відносних ймовірностей того чи іншого шляху розвитку процесів. При цьому аналізуються розгалужені ланцюжки подій і відмов устаткування, вибирається відповідний математичний апарат і оцінюється повна ймовірність аварій. Розрахункові математичні моделі в цьому підході як правило можна значно спростити в порівнянні з детерміністськими схемами розрахунку. Основні обмеження імовірнісного аналізу безпеки (ІАБ) пов'язані з недостатністю відомостей функцій розподілу параметрів, а також недостатньою статистикою відмов обладнання. Крім того, застосування спрощених розрахункових схем знижує достовірність отриманих оцінок ризику для важких аварій. Тим не менш імовірнісний метод в даний час вважається одним з найбільш перспективних для застосування в майбутньому.

Дослідження ризику для населення і територій від НС проводиться головним чином на основі імовірнісного методу, що дозволяє застосовувати

різні методики оцінки ризику. В залежності від наявної (використаної) вихідної інформації це можуть бути методики наступних видів:

- статистична, коли ймовірності визначаються за наявними статистичними даними (при їх наявності);
- теоретико-імовірнісна, використовувана для оцінки ризиків від рідкісних подій, коли статистика практично відсутня;
- евристична, заснована на використанні суб'єктивних ймовірностей, одержуваних з допомогою експертного оцінювання (використовується при оцінці комплексних ризиків від різних небезпек, коли відсутні не тільки статистичні дані, але і математичні моделі (або моделі занадто грубі, тобто їх точність низька).

## **Тема 8. Характеристика виробничих, маркетингових, фінансових та інвестиційних ризиків**

### **1. Види ризику цінних паперів**

Розглянемо деякі з видів ризику цінних паперів:

1. Ризик падіння загальноринкових цій. Цей ризик недоодержання сподіваного доходу за будь-якими активами пов'язаний з падінням цін на всі, що обертаються на ринку, цінні папери одночасно. Зміна цін одночасно на всі цінні папери, здебільшого на акції, має свої причини, передусім — це загальна світова економічна нестабільність, зростання цін на сировину, енергоносії, політичні зміни, війни тощо.

Ціни на акції більшості різних компаній (підприємств) пов'язані між собою. Однак, щільність цього взаємозв'язку неоднакова. Деякі виробництва та сфери економічної діяльності не дуже залежать від економіки країни у цілому. Їх продукція та послуги добре купуються навіть під час спаду виробництва в країні, в інших галузях промисловості. Це, зокрема, комунальні служби, транспорт, енергетика, харчова промисловість тощо. Для цих підприємств ризик падіння цін на їх акції, внаслідок загальноринкового падіння цін та загального погіршення кон'юнктури ринку, мінімальний. Відповідно такі акції цінуються інвесторами, що воліють гарантовано, з мінімальним ризиком розмістити свій капітал. Однак ці ж підприємства пропонують і менший прибуток, враховуючи підвищений попит на ці акції і відповідне перевищення їх цін відносно сплачуваних прибутків.

На іншому полюсі знаходяться підприємства, що мають тісний зв'язок із загальним рівнем цін на ринку. Це, в першу чергу, різні брокерські та інші фінансові організації, а також підприємства, що виготовляють предмети розкоші та інші товари далеко не першої необхідності. Для цих фірм погіршення ситуації на біржі, зменшення доходів у населення в цілому в зв'язку зі спадом економічної активності може означати різке скорочення власного виробництва, спад прибутків, що відповідно миттєво відіб'ється на цінах на ці акції.

2. Ризик інфляції. Зміна купівельної здатності грошей — чинник, що суттєво коригує всі реальні доходи від інвестицій, тобто значною мірою знецінює їх. Ризикованими в цьому випадку можуть виявитися інвестиції навіть у найбільш стійкі і безпечні державні цінні папери.

3. Галузевий ризик. Ризик, що пов'язаний зі зміною стану справ в окремій галузі промисловості, називають галузевим ризиком. Усі галузі промисловості проходять стадії народження, зростання, розквіту та занепаду. Так, у ряді країн у стадії зростання та розквіту зараз знаходяться, зокрема, електроніка, інформаційні послуги, наукомісткі галузі; у стадії занепаду — залізничний транспорт, металургія тощо.

Така циклічність пов'язана з переорієнтацією економіки країни, з вичерпанням певних ресурсів, зі зміною попиту на внутрішньому та світовому ринках збуту, з загальним історичним розвитком цивілізації та іншими причинами. А це відбивається і на прибутках різних галузей промисловості, цінах на акції окремих підприємств, які набувають чи,

навпаки, втрачають привабливість для інвесторів.

4. Фінансовий ризик. До половини всіх фінансових ресурсів більшості акціонерних компаній складають позичкові засоби, одержані, зокрема, в банках під певний відсоток. Друга частина фінансів—«власна», тобто вклади, інвестиції акціонерів-співвласників.

Чим більшою є частка засобів, взятих в кредит, тим вищий ризик для акціонерів залишитися без щорічних (щоквартальних) дивідендів. Це пов'язано з тим, що при незадовільних господарських результатах та невеликих прибутках щодо розподілу між усіма законними сторонами, пріоритет, тобто першочергове право мають кредитори, позичкодавці, до яких власники звичайних (непривілейованих) акцій не відносяться. У цьому випадку загроза банкрутства також набагато ймовірніша.

У той же час позичкові засоби — важливе і вигідне джерело фінансування, бо обходяться підприємству і акціонерам значно дешевше, ніж випуск і продаж додаткового тиражу акцій чи облігацій. Співвідношення між власними та позичковими засобами у різних підприємств досить різне.

5. Ризик ліквідності. При добре розвинутому ринку капіталів є декілька основних каналів торгівлі та обороту цінних паперів. Перш за все це фондові біржі, такі, як наприклад, Нью-Йоркська, Лондонська, Токійська та інші, де продаються та купуються акції лише кількох тисяч найбільших акціонерних компаній, що складають більше ніж 75 % усього обороту капіталу. Десятки тисяч видів акцій обертаються на регіональних фондових біржах. Цінні папери продаються та купуються також ділерськими фірмами «через прилавок» за цінами, що складаються на базі попиту та пропозиції. У цій торгівлі беруть участь також і банки, фонди, брокерські контори тощо.

Окремі цінні папери мають перевагу та обертаються лише на своїх, досить відокремлених ринках. Більше того, різні фінансові активи характеризуються також і різною їх здатністю оперативного обертання, при необхідності, у готівку. Загроза затримки реалізації цінних паперів того чи іншого акціонерного товариства називається ризиком ліквідності.

Як правило, великі, найбільш відомі у діловому світі фірми, чії акції обертаються на центральних біржах, мають найменший ризик ліквідності. Малі фірми, новоутворені та венчурні, більш небезпечні (ризикованіші) щодо цього. Може статися, що буде досить важко відшукати покупця, який був би знайомий з цими акціями, довіряв їм і згодився їх купити.

6. Систематичний та несистематичний ризики. Сума цих ризиків складає загальний ризик інвестицій.

- Систематичний ризик пов'язаний з мінливістю цін на акції певної компанії, що викликана загальноринковим коливанням цін. Він поєднує ризик змінення відсоткових ставок, ризик падіння загальноринкових цін та ризик інфляції.

- Несистематичний ризик певної інвестиції не залежить від стану ринку і є специфічним щодо конкретного акціонерного підприємства. Цей ризик включає в себе галузевий та фінансовий ризики.

Систематичний ризик на відміну від несистематичного можна досить

точно кількісно обчислити та спрогнозувати. При цьому аналізують статистичні дані щодо тісного зв'язку між біржовим курсом акцій певної компанії та загальним станом ринку, що реєструється різноманітними біржовими індексами. За показник такого зв'язку приймають величину  $P$  (бета), що являє собою тангенс кута нахилу шуканої лінійної залежності між загальноринковими прибутками по біржі в цілому та прибутками за конкретними акціями.

Розроблені та застосовуються відносно складні теорії та методи зменшення систематичного ризику, пов'язаного зі станом на ринку в цілому — так звана «теорія портфеля». Загальна ідея цих методів, деякі з них ми розглянемо далі, полягає в особливому розподілі інвестицій серед ряду різних видів діяльності (акцій), що не однаково тісно пов'язані з загальноринковою ситуацією.

## **2. Ризик у фінансовому менеджменті**

У зазначається, що фінансовий ризик — це комерційний ризик. Ризики бувають чисті та спекулятивні. Чисті ризики означають можливість збитків чи нульового результату. Спекулятивні ризики виявляються як у можливості одержання позитивного результату, так і негативного. Фінансові ризики — це спекулятивні ризики. Інвестор, здійснюючи вкладення капіталу, заздалегідь знає, що можливі як доходи, так і збитки. Особливістю фінансового ризику є ймовірність настання збитків внаслідок проведення будь-якої операції в фінансово-кредитній та біржовій сферах, тобто ризику, притаманному саме цим операціям. До фінансових ризиків відносяться: кредитний, відсотковий, валютний, втрачених фінансових зисків.

Кредитні ризики — загроза несплати боржником основного боргу та відсотків, що належать кредиторів.

Відсотковий ризик — загроза втрати комерційними банками, кредитними установами, інвестиційними фондами, селенговими компаніями внаслідок підвищення відсоткових ставок, сплачуваних ними по залучених засобах, понад ставки за надані кредити.

Валютні ризики являють собою загрозу валютних збитків, пов'язаних зі зміненням курсу однієї валюти відносно іншої, та, зокрема, національної валюти під час проведення зовнішньоекономічних кредитних та інших валютних операцій.

Ризик втраченого зиску — це ризик настання опосереднених фінансових збитків (недоотримання прибутку) внаслідок нездійснення будь-якого заходу (наприклад, страхування) чи припинення певного виду господарської діяльності.

## **3. Банківський ризик**

Подамо стисло характеристику СТРУКТУРИ основних видів ризиків, якими можуть бути обтяжені банки

1. Кредитний ризик асоціюється з можливою несплатою з боку боржника банку. Цей ризик пов'язаний з тим, що партнери банку (особи ,



підприємства, організації), що уклали з банком угоду, можуть не виконати своїх зобов'язань. ';

2. Відсотковий ризик охоплює вплив динаміки відсоткових ставок на прибутковість банку. Якщо відсотки, отримані банком при таких операціях як кредитування, падають, а банку необхідно сплачувати більш високу ставку відсотка за своїми позичками, падає й прибуток банку. Цього можна уникнути, зробивши кредити «гнучкими щодо підвищення», тобто зробивши мінімальну ставку по них дещо вищою за базову, а ставки за кредитами самого банку в той же час можуть бути «фіксованими» (встановлена стеля). Ще один шлях—використання таких фінансових інструментів як відсоткові ф'ючерси, опціони чи форвардні контракти (РКА).

3. Валютний ризик виникає за несприятливого впливу на банк динаміки курсів валют. Коли банк бере участь у торгівлі на валютних ринках (міжбанківська торгівля на валютних ринках), повинні існувати і регулярно використовуватися детальний механізм моніторингу та обмеження впливу відповідного ризику. Більш довготермінові потоки валютної готівки (сплачувані чи одержувані, наприклад, від кредитування в інвалюті) також необхідно постійно спостерігати і брати на облік на предмет розходжень у валютах, термінах і обсягах.

Інструментами захисту тут можуть бути форвардні контракти і похідні інструменти, такі як валютні ф'ючерси та опціони.

4. Ризик ліквідності охоплює зміни щодо відсоткових ставок і інших елементів ринку, результатом чого може стати раптове зниження ліквідності. Це може мати форму спаду ліквідності на вторинних ринках, куди банком були вкладені певні засоби. Таким чином, вимушений продаж одного з активів цих ринків може принести банкові збитки за рахунок несприятливих умов, що склалися. Отже, необхідно мати чіткий аналіз впливу даного виду ризику на операції банку, деталізуючи його на окремий вид активів в часі.

5. Ризик фінансування — це досить обтяжлива форма ризику, що суттєво впливає на пасивну сторону балансу. Якщо активи і пасиви, що фінансують їх, не співпадають за видами валют та термінами, банк може зіштовхнутися з такою ситуацією, коли йому, скажімо, необхідно відновити фінансування одного з активів, а ринкові умови до того стали несприятливими, що затрати будуть більшими ніж доходи, що пов'язані з цим активом. Це може стати кроком до спаду довготермінової ліквідності банку.

6. Акціонерний ризик впливає на банк як на емітента своїх власних акцій (для фінансування свого балансу і певних операцій) і, як на інвестора, в акції інших компаній. На позицію банку може вплинути будь-яка несприятлива для нього динаміка цін на ці акції, особливо тоді, коли фондові ринки розвиваються і стають більш ліквідними. Існує досить велика загроза того, що несприятлива реакція ринку на зниження прибутків банку, що будуть нижчими за сподівані, може вплинути на позицію банку на всіх фінансових ринках.

7. Товарний ризик може мати опосереднений несприятливий вплив на

банк, бо скрутне становище компаній, з котрими банк має значні для нього фінансові стосунки, може бути пов'язане з різким спадом на товарних ринках. Крім того, щоб порекомендувати цим компаніям забезпечити необхідні страхові покриття, сам банк повинен також застрахуватися.

8. Ризик андеррайтингу (гарантування випуску цінних паперів) — це ризик того, що банк має активи, які виставлялися на ринку, але не були продані. Тобто банк може залишатися з пакетом акцій чи інших видів активів, котрі він мав надію реалізувати кінцевим покупцям. Це може збільшити його потребу в ресурсах. Тому необхідно детально оцінювати андеррайтинг з точки зору цього ризику.

9. Політичний ризик можна визначити як той, що генерується економічним середовищем певної країни в цілому і поведженням та діями уряду, зокрема, як небезпека змінений прийнятих раніше правил гри щодо податкової та митної політики, політики цін, трансферту тощо. Політичний ризик для конкретної фірми значною мірою залежить від її стратегії і тактики. Одна й та ж політична подія чи дія уряду може бути для неї несуттєвою, чи, навпаки, катастрофічною. Так, наприклад, змінення вимог щодо якості продукції спряжена з руйнівними наслідками для автомобільної чи комп'ютерної галузей з високим ступенем кооперації, але мало торкнеться виробництва, скажімо, харчових продуктів на базі місцевої сировини. : Можна стверджувати, що цей вид ризику є більшим в країнах, що знаходяться в стадії глибоких інституційних змін, в котрих економічна, соціальна і політична ситуація є нестабільною, де ринки, як в Україні, та законодавство в багатьох питаннях ще не сформувалися.

10. Економічний ризик пов'язаний з загальними змінами в економіці, що знаходяться практично поза прямим контролем окремих суб'єктів економічної діяльності. Усі компанії (підприємства) та банки повинні бути добре інформованими стосовно змін як внутрішньої так і зовнішньої ситуації, котрі можуть вплинути на підприємство чи банк та їх клієнтів.

11. Демографічний ризик слід враховувати під час стратегічного планування компаній та банків. Різниця інтересів (пріоритетів) між окремими соціальними групами населення (групами з різним обсягом доходів, віком тощо) можуть мати суттєвий вплив на успіхи маркетингових заходів як підприємств, так і банків.

12. Ризик репутації теж відіграє значну роль в діяльності компаній та банків. Він може впливати як на активну, так і на пасивну сторони балансу, бо потенційні клієнти можуть відмовитися від послуг банку, репутація якого «підмочена». Необхідно ретельно слідкувати, щоб репутація банку не була підірвана слабким керуванням і контролем.

Найважливішими елементами, покладеними в основу класифікації банківських ризиків є:

- тип або вид комерційного банку;
- сфера його впливу та основні чинники виникнення банківського ризику;
- склад (структура) клієнтів банку;

- розподіл ризику в часі;
- можливості та засоби, доступні управлінню банківськими ризиками.

Сьогодні, враховуючи напрямки основної діяльності банків, можна говорити про три типи комерційних банків: спеціалізовані, галузеві, універсальні. Ясно, що склад та структура банківських ризиків для них будуть різними.

У спеціалізованому, наприклад інноваційному, банку будуть переважати підвищені ризики, пов'язані з кредитуванням ризикових підприємств, технологій, продукції, реалізація якої буде утруднена. Це потребує і особливих методів регулювання банківського ризику, зокрема отримання гарантій від держави, впровадження закладного права на нерухомість тощо. Холдингова установа, що спеціалізується на купівлі контрольних пакетів цінних паперів, буде оцінювати ризик за операціями з цінними паперами тощо. Таким чином, спеціалізовані банки будуть нести ризик за тими банківськими операціями, що складають провідний напрямок їх діяльності.

У галузевому банку необхідно розрахувати розмір середньостатистичного ризику для визначення невикористаних резервів на підприємствах та в установах галузі, врахування основних напрямків галузевої спрямованості та вироблення основних напрямків діяльності банків.

Універсальні банки змушені враховувати у своїй діяльності всі види банківських ризиків. У зв'язку з цим доцільно аналізувати раціональний перелік видів ризику для кожного типу банків.

Ризики залежно від сфери впливу або виникнення поділяються на зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх відносяться ризики, безпосередньо не пов'язані з діяльністю банку чи конкретного клієнта. Мова йде про політичні, соціальні, економічні та інші ситуації і, відповідно, про втрати банку та його клієнтів, що виникають внаслідок війни, нестійкості, приватизації, заборони на платежі за кордон, консолідації боргів, введення ембарго, відміни імпортової ліцензії, загострення економічної кризи в країні, стихійних лих (землетрусів, повеней, пожеж). До економічних зовнішніх ризиків банку, не пов'язаних безпосередньо з його діяльністю, можна віднести: нестійкість валютних курсів, інфляцію, неплатоспроможність клієнта, банкрутство клієнта банку, відмову клієнта від сплати, невиконання боргу у встановлений термін, змінення ціни товару клієнтом після підписання контракту, помилки в документах або при сплаті товарів, зловживання клієнтів або розкрадання ними валютних коштів, виплату за фальшивими банкнотами, чеками тощо.

Внутрішні ризики, в свою чергу, поділяються на ризики з основної та допоміжної діяльності банку. Перші з них і є найпоширенішою групою ризиків: кредитний, відсотковий, валютний, ризик по факторінгових операціях, ризик по лізінгових операціях, ризик по розрахункових операціях банку, ризик по операціях банку з цінними паперами. Другі включають втрати по формуванню депозитів, ризик по нових, нетрадиційних видах

діяльності для даного банку, ризик банківських зловживань, ризик по балансових операціях банку, ризик втрати позиції банку на ринку, ризик втрати репутації банку, складу його клієнтів та ризик зниження банківського рейтингу тощо. Вони відрізняються від ризиків, що пов'язані з основною діяльністю банку тим, що майже завжди мають лише умовну, непрямую оцінку і виражаються у втраченій вигоді. Але і всередині кожного з перерахованих видів ризиків можна виділити додаткові групи. Наприклад, поява нових видів кредитів (авального, ломбардного, консорціального, облікового та акцептного) обтяжує банк новими видами ризиків та різноманітними частковими (специфічними) методами їх розрахунків.

Внутрішні ризики залежать від виду підприємства та аналізуються:

- по відношенню до власності (державні, спільні, кооперативні, акціонерні, приватні);
- за розмірами потужностей та кількістю працюючих (великі, середні, малі);
- належністю до різноманітних галузей. Деякі з основних чинників, що впливають на рівень галузевого ризику підприємства-виробника:
- ступінь концентрації партнерів підприємства в галузях чи країнах, чутливих до змін ринкової кон'юнктури;
- питома вага науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт та ступінь диверсифікації власної діяльності;
- фінансова стійкість та порядність партнерів тощо. Рівень ризиків залежить також від виду використовуваних підприємством банківських послуг. Залежно від характеру банківських операцій ризики можуть бути пов'язані зі специфікою балансових та позабалансових операцій; і ті, і інші поділяються на ризики активних та пасивних операцій. Ризики пасивних операцій пов'язані з можливими труднощами забезпечення активних операцій ресурсами.

У спеціалізованих комерційних банках, наприклад інноваційних, переважають ризики, пов'язані з кредитуванням нових технологій. За результатами вибіркового статистичного аналізу найбільший ризик становить введення в експлуатацію технологічної новинки без попереднього оцінювання її потенційної ефективності, а саме:

- використання нової технології розпочато передчасно, ще до того, як затрати на виробництво приведені до відповідності з реальним рівнем ринкових цін;

" продукція випущена до того, як покупець готовий заплатити за новинку, тобто обсяг потенціального попиту недостатній для того, щоб окупити затрати.

Кількість постачальників та посередників, залучених перспективою зростання попиту, може виявитися надлишковою для конкретного ринку.

Для зниження рівня таких ризиків не лише самі виробники, але і їх кредитори повинні проводити активну маркетингову діяльність по виявленню реальної та потенційної місткості ринку, реального та потенційного попиту на товари та своїх можливостей.

Існує й інша класифікація ризику—залежно від сфери виникнення банківських ризиків: ризик країн, ризик фінансової надійності окремого банку (ризик недостатності капіталу банку, -ризик незбалансованої ліквідності, ризик недостатності резервів), та ризик окремого виду банківської операції. Так, кредитний ризик за окремою операцією складається з ризику несплати, ризику невідшкодування, ризику інкасування (банківської гарантії), юридичного ризику, ризику нерентабельності кредиту тощо.

Розподіл ризику за часом є важливим чинником за умов ринкової економіки; Основні операції банку підлягають минулому та поточному ризикам (в окремих випадках — і майбутньому). Поточному ризику підлягають операції по видачі гарантії та акцепту переказних векселів, документарні акредитивні операції, продаж активів з правом регресу тощо. Але сама можливість сплати гарантії через певний час, сплата векселів, здійснення акредитиву за рахунок банківського кредиту обтяжує ці операції майбутнім ризиком. При настанні часу сплати гарантії, якщо банк не врахував імовірності цих втрат, він відчуває і минулий ризик, тобто той ризик, який банк прийняв на себе безпосередньо при видачі гарантії.

Розподіл ризику за часом відіграє дуже важливу роль для прогнозування майбутніх збитків банку.

За характером обліку банківські ризики поділяються на ризики за балансовими і позабалансовими операціями. Досить часто кредитний ризик, що виникає за балансовими операціями, поширюється і на позабалансові операції, наприклад, при банкрутстві підприємства. Тут важливо вірно врахувати ступінь можливих втрат від однієї і тієї ж діяльності, що проходить одночасно як за балансовими, так і позабалансовими рахунками. Так, оцінювання ступеня ризику операції за валютними опціонами (нові види цінних паперів) слід виконувати, виходячи не тільки із валютного ризику, але і ринкового, ризику за операціями з цінними паперами, а також ризиків за окремими позабалансовими операціями, з урахуванням державних зобов'язань, євродепозитів, біржових індексів тощо.

За можливостями управління ризику бувають відкритими та закритими. Відкриті ризики не підлягають регулюванню, закриті — регулюються. На деякі операції вводяться спеціальні обтяження по ризиках. Наприклад, для інвалютних рахунків є обов'язковою закриття позиція в валюті на кінець кожного робочого дня, тобто перерахунок валюти, яка знецінюється, в валюту, курс якої підвищується, тощо.

#### **4. Валютний ризик**

Розглянемо різновиди та деякі основні характеристики валютного ризику.

Валютний курс—це ціна однієї валюти, виражена в іншій іноземній валюті.

Питання про розмір цієї ціни вирішувалося досить просто, коли в основі курсу лежав «золотий паритет», тобто врівноважуюче співвідношення

між валютами за їх золотим вмістом. Відхилення курсу від золотого паритету були відносно невеликими і обмежувалося так званими «золотими точками» (за часів класичного золотого стандарту) або спеціально встановленими межами коливань (як це передбачала Бреттон-Вудська валютна угода). Кардинальні зміни відбулися після прийняття Міжнародним валютним фондом у січні 1976 р. рішення про відміну фіксованого золотого вмісту і застосуванні «плаваючих» (тобто таких, що змінюються в залежності від ринкової кон'юнктури) валютних курсів.

Багато країн встановлюють курс національної грошової одиниці по відношенню відразу до декількох валют, що мають свою чітко визначену частку в так званому «валютному кошику». Цей метод має на меті нейтралізацію впливу випадкових чинників, зменшення залежності від будь-якої однієї валюти, а також забезпечення більшої стабільності курсу (за рахунок взаємного погашення різноспрямованих коливань курсів валют, що входять у «кошик»). За подібними «кошиками» визначається, наприклад, курс фінської марки, шведської крони, австрійського шилінга, китайського юаня та деяких інших валют.

Причиною валютного ризику є коротко- та довготермінові коливання обмінних курсів валют, що визначаються обсягом попиту і пропозиції. Попит на купівлю чи продаж валюти знаходиться під впливом коротко- та довготермінових чинників. Довготермінові тенденції щодо зміни курсів валют залежать від стану економіки країни, короткотермінові — від ринкових умов і інших короткотермінових чинників попиту-пропозиції.

Валютний ризик—це загроза втрат, пов'язаних із зміною курсів іноземних валют під час здійснення угод по їх купівлі-продажу.

Основні види валютного ризику: операційний; трансляційний; економічний.

1. Операційний ризик — випадкові зменшення чистого притоку грошових засобів; зниження прибутків і чистого доходу на одну акцію; зменшення частки ринку збуту. Цей вид валютного ризику пов'язаний, в основному, з торговельними операціями, а також з угодами щодо фінансового інвестування і дивідендними (відсотковими) сплатами. Операційним ризиком обтяжений як оборот грошових засобів, так і рівень прибутку.

2. Трансляційний ризик — випадкове зменшення в звітності вартості пасивів в іноземній валюті, що призводить до зниження чистої вартості компанії (підприємства); зменшення у звітності прибутків і показника чистого (нетто) доходу на кожну акцію компанії (підприємства). Цей ризик пов'язаний з інвестиціями за кордон і іноземними кредитами. Він впливає на величину показників статей балансу і звіту щодо прибутків і збитків при їх перерахунках в національну валюту, а також змінює показники консолідованого балансу групи компаній.

3. Економічний ризик—випадкове зниження конкурентоспроможності; зниження довготермінової рентабельності. Цей ризик стосується майбутніх контрактних угод. Він має довготерміновий характер, пов'язаний з

перспективним розвитком компанії (фірми). Вважається, що його неважко спрогнозувати.

Якщо компанії (фірми) регулярно купують чи продають товари за кордон, вони постійно обтяжені ризиком скорочення виручки чи зростання затрат, пов'язаних з несприятливими змінами курсів валют.

У міжнародній торгівлі економічний ризик існує завжди і компанії (фірми) повинні прагнути до його максимально можливого скорочення.

Існують два головних наслідки економічного ризику для компанії у випадку несприятливої зміни обмінного курсу валют:

- зменшення прибутку від майбутньої операції. Такий економічний ризик називається прямим;
- втрата певної частки цінової конкурентоздатності порівняно з іноземними товаровиробниками. Такий економічний ризик називається опосередненим.

Джерелом прямого економічного ризику є операції, що будуть проведені в майбутньому. Після укладення угоди прямий економічний ризик трансформується в операційний. Прикладом виникнення загрози понесення збитків може бути пропозиція укладення контракту, який здійснюється в іноземній валюті, чи подання прайс-листка в іноземній валюті. Будь-яка компанія, що купує чи продає товар за кордоном, обтяжена економічним ризиком.

Опосередненим економічним ризиком називають ризик збитків, пов'язаних із погіршенням конкурентоздатності певної компанії порівняно з іноземними (а може навіть і внутрішніми) конкурентами, що виникає внаслідок зсувів курсів валют відносно високих затрат чи низьких цін.

Подамо декілька прикладів, пов'язаних із валютним ризиком.

Приклад. Реалізація товару за кордон за іноземну валюту. Компанія продала за кордон обладнання на суму 280 тис. доларів. На момент відвантаження обмінний курс долар/фунт стерлінгів був 1,75 доларів за 1 фунт стерлінгів. Операція була сплачена через три місяці, коли курс становив 2 долари за 1 фунт стерлінгів.

Аналіз. У зв'язку зі спадом курсу долара фінансове становище компанії обтяжене операційним ризиком. Реальний приплив грошових засобів і дійсний прибуток стали нижчими за очікувані (в фунтах стерлінгів):

Обсяг реалізації на момент відвантаження 160 000 (280 000: 1,75)  
Фактично отримано • 140 000 (280 000:2) Недоотримано засобів 20 000

Приклад. Продаж валюти за кордон. Компанія продає товари в декілька країн. Собівартість кожного виробу становить 8 фунтів стерлінгів, а ціна, яку вона править—по 10 фунтів стерлінгів. З часом курс обміну фунта стерлінгів щодо інших основних валют зростає, і в найближчий час очікують його зміцнення.

Аналіз. Компанія обтяжена опосередненим економічним ризиком. У зв'язку зі зміцненням фунта стерлінгів може відбутися зменшення попиту і прибутків. Якщо курс фунта стерлінгів відносно німецької марки зросте від 2,95 до 3,10 за 1 фунт стерлінгів, то німецький споживач вимушений буде

платити за продукцію фірми не 29,5, а 31 марку. Дуже ймовірно, що попит знизиться і експорт компанії скоротиться, якщо на зменшення попиту компанія не відреагує зменшенням ціни, припустимо до 9,50 фунтів стерлінгів, і отриманням меншого прибутку за один виріб.

Приклад. Купівля товару за кордоном за іноземну валюту. Компанія закупила в Японії партію ксероксів вартістю 25,2 млн ієн. На момент доставки обмінний курс був 300 ієн за 1 фунт стерлінгів, а на момент оплати — 280 ієн.

Аналіз. Операційний ризик компанії в період між купівлею і доставкою ксероксів полягає в зростанні вартості ієни, внаслідок цього компанія вимушена платити більше, ніж очіувалося спочатку (в фунтах стерлінгів):

Вартість угоди на момент купівлі Сплачені засоби

Сума переоплати

84 000 (25 200 000 : 300) 90 000 (25 200 000 : 280)

Крім того, протягом терміну експлуатації фотокопіювальних машин прибутки компанії будуть також меншими, бо збільшаться амортизаційні підрахунки, котрі проводяться, виходячи з 90 тис. фунтів стерлінгів, а не з 84 тис.

## 5. Інвестиційний ризик

Інвестиційна діяльність в усіх її формах та видах обтяжена ризиком, ступінь котрого посилюється з переходом до ринкової економіки. Зростання ступеня ризику за сучасних умов пов'язане зі зростаючою невизначеністю та швидкими динамічними змінами в економічній ситуації в країні в цілому і на інвестиційному ринку зокрема: розширюються пропозиції для інвестування приватизованих об'єктів, з'являються нові емітенти і фінансові інструменти тощо.

### 1. Ризики щодо сфери прояву:

- економічний ризик пов'язаний з можливими змінами економічних чинників. Оскільки інвестиційна діяльність здійснюється в економічній сфері, то вона у найбільшій мірі пов'язана з економічним ризиком;

60

- політичний ризик пов'язаний з різними можливими видами адміністративних обмежень інвестиційної діяльності, що пов'язані зі змінами здійснюваного державою політичного курсу

- соціальний ризик пов'язаний із можливістю страйків, здійснення під впливом працівників інвестованих компаній (підприємств) незапланованих соціальних програм та іншими аналогічними видами ризиків;

- екологічний ризик пов'язаний з можливістю різних екологічних катастроф і лиха (пожеж, землетрусів, повеней тощо) що можуть спричинити прямі чи опосереднені збитки щодо діяльності інвестованих об'єктів;

- інші види ризиків—рекети, крадіжки майна, перекручена інформація з боку інвестиційних чи господарських партнерів

### 2. Ризики щодо форми інвестування:

- ризик реального інвестування пов'язаний із невдалим вибором місця



розташування об'єкта, що споруджується; збоями у постачанні будівельних матеріалів і обладнання; суттєвим зростанням цін на інвестиційні товари; вибір некваліфікованого чи нечесного підрядника і таке інше, що затримує впровадження в експлуатацію об'єкта інвестування чи знижує дохід (прибуток) під час його експлуатації.

- ризик фінансового інвестування пов'язаний з непередбаченим підбором фінансових інструментів для інвестування; фінансовими труднощами чи навіть банкрутством окремих емітентів-непередбачуваними змінами щодо умов інвестування, прямим ошуканням інвесторів тощо.

### 3. Ризики щодо джерел виникнення:

- систематичний (ринковий) ризик визначається зміною стадій економічного циклу розвитку країни чи кон'юнктурних циклів розвитку інвестиційного ринку; значними змінами у податковому законодавстві і іншими аналогічними чинниками на котрі інвестор не в змозі вплинути при обранні об'єктів інвестування;

- несистематичний (специфічний) ризик притаманний певному об'єкту інвестування чи діяльності певного (конкретного) інвестора. Він може бути спричинений некваліфікованим керівництвом компанією (підприємством)—об'єктом інвестування посиленням конкуренції у певному сегменті інвестиційного ринку; нераціональною структурою інвестованих засобів і іншими аналогічними чинниками, небажані наслідки яких можна було б попередити або уникнути їх в разі ефективного управління інвестиційним процесом (проектом).

Розподіл інвестиційного ризику на систематичний та несистематичний є важливим принципом в теорії ефективного інвестиційного портфеля (диверсифікації).

## Тема 9. Управління ризиками в проектах. Методи зниження ризику в різних сферах

### 1. Ризики підприємства та запобіжні заходи

У цьому розділі розглядаються ризики інвестиційного проекту та заплановані заходи щодо їх подолання. Управління ризиками є складним завданням, яке вимагає певної теоретичної і практичної підготовки.

Причинами виникнення ризиків є непередбачені політичні події, хвороби, недбалість, нечесність, безвідповідальність, некомпетентність, вихід з ладу устаткування, перевищення витрат ресурсів, непередбачене перевищення податкових ставок, неплатоспроможність партнерів, погане опрацювання проекту, а також неповна або неточна інформація про динаміку техніко-економічних показників, параметрах нової техніки та технології, коливання ринкових цін, валютних курсів, виробничий ризик (аварії, виробничий брак і т.д.).

При реалізації проекту можливі наступні **види втрат**:

- **матеріальні** - втрата матеріальних об'єктів у виді споруд, будівель, устаткування, майна, готової продукції, матеріалів і т.д.

- **трудові** - втрати робочого часу і т.д.

- **фінансові** - перевитрата грошей, виплачування штрафів, виплата додаткових податків, втрата грошей або цінних паперів, неодержання коштів із запланованих джерел, боргів, зменшення виторгу від зниження цін, а також у зв'язку з інфляцією.

- **втрати часу** - запізнювання зі строками виконання запланованих робіт.

- **інші втрати** - завдання шкоди здоров'ю людей, навколишньому середовищу, престижу підприємства.

Можливі **заходи попередження**: кваліфікація виконавців, вкладення коштів у виробництво необхідних ресурсів, зменшення використання спеціальних та унікальних ресурсів і т.д.

Можливі **ступені ризику**:

- **припустимий ризик** (втрати не перевершують розрахунковий прибуток) - приводить до зниження прибутковості проекту

- **критичний ризик** (можливі втрати перевершують розрахунковий прибуток) - підприємство несе відчутні проблеми

- **катастрофічний ризик** (можливі втрати перевершують фінансові та майнові можливості підприємства) - зубожіння.

### *Ризики та запобіжні заходи*

Зміст ризику	Характеристика, можливі збитки	Запобіжні заходи
1	2	3
Ринковий ризик: збільшення цін на енергоносії, паливо,	Зменшення суми прибутків	Збільшення обсягу виробництва, розширення асортименту

сировину і матеріали, а також зниження цін на готову продукцію		
Ризик нежиттєздатності проекту	Витрати на здійснення проекту перебільшують доходи за проектом	Ретельні попередні дослідження і розрахунки показників фінансового плану, маркетингові дослідження, оцінка конкурентоспроможності продукції показують, що реалізація проекту гарантує доходи, достатні для забезпечення окупності вкладень.

1	2	3
Зниження купівельної спроможності основних покупців	Зменшення обсягів реалізації	Розширення ринку збуту
Несвоєчасне завершення робіт за проектом	Втрата прибутку за період затримки	Розподіл ризику між учасниками проекту
Суттєве підвищення розрахункової кошторисної вартості робіт за проектом	Зменшення ефективності проекту	Розподіл ризику між учасниками проекту
Не вихід на запланований обсяг виробництва продукції у зв'язку з падінням попиту, зростом конкуренції	Отримання прибутку менше запланованого	Проведені маркетингові дослідження показали, що можливість виникнення несприятливих факторів ринку зведено до мінімуму. Продукція за проектом має високі споживчі якості і відповідну ціну.
Ризик втрати часу	Втрата прибутку через уповільнення процесів	Досконала організація роботи, закріплення у договорах відповідальності учасників за затримки у виконанні зобов'язань

## 2. Гарантії партнерам та інвесторам

У цьому розділі вказуються форми гарантій інвесторам та готовність механізму їх реалізації.

Можливі форми гарантій:

- гарантії органів влади різних ступенів – гарантійні листи органів влади з проханням про підтримку проекту та гарантією повернення коштів сторонніх інвесторів;

- страхування – страхування кредиту на користь інвестора, передача ризиків за проектом страховій компанії;

- застава активів – найбільш поширена форма гарантій. Фінансово-кредитні установи для захисту від ризику неповернення коштів вимагають заставу майна. Найбільш прийнятним об'єктом застави є високоліквідні активи, автотранспорт, обладнання. Також часто використовують заставу нерухомого майна, оскільки нерухомість вважається надійним вкладенням капіталу. Вартість заставленого майна має бути вищою за суму позики у 1,5-2 рази (в залежності від вимог конкретної фінансово-кредитної установи). Це пояснюється необхідністю у короткий термін реалізувати заставлене майно у випадку неповернення кредиту (деякі банки починають пошук покупців на заставлене майно завчасно). У такому випадку майно реалізується не за ринковою, а за так званою ліквідаційною вартістю, яка нижча за ринкову, що дозволяє скоротити термін продажу.

- товарні гарантії – застава товару в обігу. Це означає, що в якості застави виступає товар на складі підприємства на обумовлену суму застави. При цьому під час користування позикою структура товарів на складі може змінюватися, але його вартість має залишатися на певному рівні.

- банківські гарантії – гарантом перед фінансово-кредитною установою виступає інший банк, що дозволяє банкам досягти ефекту розподілу ризику.

- передача прав – у випадку неможливості повернення кредиту сторонній інвестор отримує права на частку у статутному капіталі підприємства.

По кожній з форм гарантій можливий різний ступінь готовності до реалізації, наприклад:

- попереднє листування з гарантом;
- протокол про наміри;
- гарантійний лист;
- договір;
- активи, які передбачені до застави, оцінені по ринковій ціні, або ні.

### *Гарантії партнерам та інвесторам*

Зміст гарантій	Готовність механізму реалізації
Застава нерухомого майна підприємства	Активи, які передбачені до застави, оцінені по вартості 442255 грн.