

**Модуль 3**  
**«ПРОЄКТНЕ ФІНАНСУВАННЯ ПОВОДЖЕННЯ З**  
**ВІДХОДАМИ: ЄВРОПЕЙСЬКА ПРАКТИКА ТА ДОСВІД»**

**Роздатковий матеріал до теми 7**  
**«ПІДГОТОВКА ЩОМІСЯЧНИХ ЗВІТІВ ПРО ПРОЄКТИ "ЗВІТ**  
**ПРО ПРИБУТКИ ТА ЗБИТКИ", "ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ**  
**КОШТІВ", "БАЛАНС" З ВИКОРИСТАННЯМ ЕЛЕКТРОННОЇ**  
**ТАБЛИЦІ EXCEL»**

*Підготовлено в рамках реалізації Проєкту Європейського Союзу програми Еразмус+  
«Модуль Жана Моне»:  
«Міждисциплінарний підхід до дослідження управління відходами: впровадження практики  
ЄС» - 621029-EPP-1-2020-1-UA-EPPJMO-MODULE*

**Module 3**  
**“PROJECT FINANCING OF WASTE MANAGEMENT:**  
**EUROPEAN PRACTICE”**

**Handouts for topic 7**  
**«PREPARATION OF THE MONTHLY PROJECT REPORTS ON**  
**"INCOME STATEMENT", "CASH FLOWS STATEMENT",**  
**"BALANCE SHEET" IN EXCEL SPREADSHEET MODE»**

*Prepared within the implementation of  
EU Erasmus+ Programme “Jean Monnet Module”:  
«An interdisciplinary approach to waste management study: implementing the EU  
practices» (621029-EPP-1-2020-1-UA-EPPJMO-MODULE)*

## **ПІДГОТОВКА ЩОМІСЯЧНИХ ЗВІТІВ ПРО ПРОЄКТИ "ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ ТА ЗБИТКИ", "ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ", "БАЛАНС" З ВИКОРИСТАННЯМ ЕЛЕКТРОННОЇ ТАБЛИЦІ EXCEL**

### ***Мета:***

Зрозуміти процедуру формування щомісячних звітів в частині певних статей

### ***План:***

1. Особливості формування звітів «Про фінансові результати», «Про рух грошових коштів», «Баланс».
2. Управління ризиками.

### ***Результати навчання:***

*Знати:* особливості підготовки щомісячних звітів по проєкту в частині звіту про рух грошових коштів, прибутки та збитки, а також балансу підприємства; ймовірні ризики при реалізації проєкту.

*Вміти:* формувати звіти про прибутки та збитки, рух грошових коштів, баланс з використанням електронної таблиці Excel; ідентифікувати ймовірні ризики при реалізації проєкту.

## **PREPARATION OF THE MONTHLY PROJECT REPORTS ON "INCOME STATEMENT", "CASH FLOWS STATEMENT", "BALANCE SHEET" IN EXCEL SPREADSHEET MODE**

### ***Aim:***

To understand the procedure of forming monthly reports in part of certain articles

### ***Plan***

1. Peculiarities of creating reports "On financial results", "On cash flow", "Balance".
2. Risk management.

### ***Learning outcomes:***

*To know:* peculiarities of preparing monthly reports on the project in the part of the report on the flow of funds, profits and losses, as well as the balance sheet of the enterprise; probable risks during project implementation.

*To be able to:* create profit and loss reports, cash flow, balance sheet using an Excel spreadsheet; to identify probable risks during project implementation.

## 1. Особливості формування звітів «Баланс», «Про фінансові результати», «Про рух грошових коштів»

### *Баланс*

Баланс бухгалтерський (також балансовий звіт, баланс) – звіт про фінансовий стан підприємства на певну дату, який показує у грошовому еквіваленті його господарські засоби (активи) та джерела їх утворення (зобов'язання і власний капітал).

Мета складання балансу – надання користувачам повної, правдивої, неупередженої інформації про фінансовий стан підприємства на звітну дату. Баланс дає можливість визначити склад та структуру майна підприємства, ліквідність та оборотність засобів, наявність власного та запозиченого капіталу, зміну дебіторської та кредиторської заборгованості та інші показники. Отримання такої інформації — необхідна умова для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, а також для оцінки ефективності вкладень капіталу та ступеня фінансових ризиків.

Бухгалтерський баланс (офіційна форма звітності № 1) відображує запаси (залишки) *на певний момент часу*, на відміну від звіту про фінансовий стан підприємства (форма № 2) та звіту про рух грошових коштів (форма № 3), які відображують зміни *за певний період часу*.

Балансовий звіт формується з сальдо рахунків бухгалтерського обліку - дебетових сальдо активних рахунків, кредитових сальдо пасивних рахунків і дебетових і кредитових сальдо активно-пасивних рахунків.

Балансове рівняння - рівність між величиною активів і пасивів балансу.

Валюта балансу - величина активу або пасиву балансу.

Активно-пасивні рахунки — бухгалтерські рахунки для обліку розрахункових відносин за активними і пасивними операціями, результатом яких можуть бути як дебетові, так і кредитові залишки. Це, зокрема:

- розрахунки з різними дебіторами і кредиторами;
- з покупцями й замовниками;
- внутрівідомчі та внутрігосподарські розрахунки.

Крім того, активно-пасивні рахунки складають для обліку прибутків і збитків та інших рахунків для відображення операцій за розрахунками — виявлення фінансових результатів роботи підприємств і організацій. У дебеті активно-пасивних рахунків записують вартість наданих послуг, реалізації товарно-матеріальних цінностей, продукції, суми грошових переказів з оплати послуг і цінностей; у кредиті — вартість одержаних послуг, цінностей, продукції, гроші, що надійшли за відпущені цінності тощо.

При заповненні статей Балансу (форми № 1 і № 1-м) у звітному році необхідно забезпечити відповідність показників вступного сальдо (графі 3) з урахуванням трансформації, що, можливо, мала місце у підприємства, зокрема це можуть бути: організаційно-структурні зміни підприємства (вибуття, приєднання частин, структурних підрозділів, філій підприємства), що відбулися станом на 1 січня звітного року, виправлення виявлених у звітному році помилок за минулі роки, які впливають на величину нерозподіленого прибутку (непокритого збитку). Таким чином, у графі 3 Балансу наводиться скоригована на зазначені зміни величина відповідної статті Балансу станом на 31 грудня попереднього року, а в графі 4 – показник (сальдо) відповідного рахунка (субрахунка) бухгалтерського обліку станом на кінець звітного року.

Особливу увагу на підприємствах слід звернути на порядок формування деяких статей балансу.

Статті «Нематеріальні активи» і «Основні засоби». У даних статтях наводяться первісна й залишкова вартість відповідних необоротних активів і накопичений знос (амортизація) за період з початку експлуатації.

При оперативній оренді орендоване майно відображається у балансі орендодавця, оскільки винагороди та ризики, пов'язані з правом власності на актив, залишаються у нього. Таким чином, актив розглядається орендодавцем як власний основний засіб, що амортизується й оцінюється відповідно до його облікової політики. У орендаря такі об'єкти оренди обліковують поза балансом.

Стаття «Довгострокові фінансові інвестиції». Дана стаття відображає фінансові інвестиції на період більше одного року, а також усі інвестиції, які не можуть бути вільно реалізовані в будь-який момент (наприклад, це можуть бути акції переробних, сервісних підприємств АПК, інші акції чи пайові внески до статутних фондів кооперативів тощо).

Собівартість фінансових інвестицій включає: ціну придбання, комісійні винагороди, гонорари, податки, які не відшкодовуються, банківські збори, інші витрати, безпосередньо пов'язані з придбанням інвестицій.

Щодо відображення в балансі вартості інвестицій у спільну діяльність слід відзначити, що за даною статтею відображаються внески лише в спільні підприємства зі створенням юридичної особи. Кожен учасник спільної діяльності без створення юридичної особи відображає активи та зобов'язання, які він контролює за відповідними статтями активів та зобов'язань.

Дебіторська заборгованість. Дебіторська заборгованість за реалізовані товари, продукцію, роботи і послуги наводиться трьома показниками:

- сума виконаного договору купівлі-продажу;
- сума створеного резерву сумнівних боргів;
- різниця між ними як чиста реалізаційна вартість, що включається до підсумку балансу.

Для обліку цільового фінансування, як відомо, використовують рахунок 48 «Цільове фінансування і цільові надходження».

Для формування Балансу використовують таблицю Excel, яка має наступний вигляд:

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку  
1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство _____	Дата (рік, місяць, число) _____	КОДИ
Територія _____	за ЄДРПОУ _____	01
Організаційно-правова форма _____	за КАТОТТГ <sup>1</sup> _____	
Вид економічної _____	за КОПФГ _____	
Середня кількість _____	за КВЕД _____	
Адреса, телефон _____		

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**

на \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Форма N 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010		
первісна вартість	1011		
знос	1012		
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>		
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165		
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>		
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>		

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>		
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		

### *Звіт про прибутки та збитки*

Порядок складання річної фінансової звітності передбачає закриття операційних бухгалтерських рахунків, за якими не може бути залишків у річному балансі. Операційні бухгалтерські рахунки є основою для визначення фінансових результатів діяльності підприємства за звітний рік і складання Звіту про фінансові результати. За діючим Планом рахунків бухгалтерського обліку, активів, капіталу, зобов'язань та господарських операцій підприємств і організацій та інструкції про його застосування, затверджених наказом Міністерства фінансів України від 30.11.1999 р. № 291, обов'язковому закриттю перед формуванням річної звітності підлягають рахунки класу 7 «Доходи та фінансові результати», класу 9 «Витрати» та класу 8 «Витрати за елементами» (якщо вони за вибором підприємства не закривалися щомісячно).

Інформація про прибутки та збитки підприємства відображається у Звіті про фінансові результати, який має наступний вигляд:

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

КОДИ	
	01

Підприємство \_\_\_\_\_  
(найменування)

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
за \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( )	( )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090		
збиток	2095	( )	( )
Інші операційні доходи	2120		
Адміністративні витрати	2130	( )	( )
Витрати на збут	2150	( )	( )
Інші операційні витрати	2180	( )	( )
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190		
збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	( )	( )
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	( )	( )
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290		
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350		
збиток	2355	( )	( )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>		

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500		
Витрати на оплату праці	2505		
Відрахування на соціальні заходи	2510		
Амортизація	2515		
Інші операційні витрати	2520		
<b>Разом</b>	<b>2550</b>		

#### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

#### *Звіт про рух грошових коштів*

Скільки інвестицій (капітальних та/або кредитних) вам буде необхідно для того, щоб покривати «операційні збитки» до того моменту, як підприємство стане беззбитковим?

У бізнесі існує важлива різниця між «грошовими коштами на руках» та «коштами у розпорядженні».

«Грошові кошти на руках» – це готівка, яка залишається наприкінці кожного дня після того, як усі очікувані грошові надходження були отримані, і всі грошові зобов'язання були сплачені. Лише угоди за готівковий розрахунок можуть вплинути на грошові кошти на руках.

«Кошти у розпорядженні» – це грошові кошти, які власник, інші інвестори або довгострокові кредитори роблять доступними для підприємства. Такі джерела грошових коштів відомі як «вклади власного капіталу» або «надходження від кредитів» та робляться доступними у випадку, якщо підприємство їх потребує. Вони надають фінансову подушку тоді, коли «грошових коштів на руках» недостатньо.

Кредит від постачальників також є джерелом стороннього фінансування для підприємства, але купівля у кредит лише відстрочує грошові виплати; воно не створює грошові кошти на руках або кошти у розпорядженні.

#### *Гроші приводяться у рух виробничою і фінансовою діяльністю підприємства*

Наслідком щоденної діяльності підприємства є джерела реального грошового покриття та використання грошових коштів. Прибутки (виторг мінус витрати), які акумулюються на підприємстві, є джерелом реального грошового покриття. Прибутки повинні вироблятися протягом тривалого часу з тим, щоб грошові надходження перевищували платежі та було достатньо нерозподілених прибутків

Для виробників, роздрібних та гуртових продавців закупівлі товару та/або сировини найвірогідніше представлятимуть найбільші відтоки грошових коштів підприємства. Для фірм у сфері послуг оплата праці персоналу вірогідно буде найбільшим відтоком грошових коштів.

Вибуття грошових коштів можна поділити на типи. Вони можуть покривати витрати, які вказані у «Плані рахунків», а також інші закупівлі та видатки:



Для бюджету руху грошових коштів буде важливо знати розподілення необхідних виплат по термінах. Обсяг збуту не однаковий протягом року, а змінюється із місяця у місяць відповідно до чіткої моделі, яка є результатом сезонних спадів, свят, поганої погоди, промоцій тощо. Важливо знати сезонність роботи підприємства, тому що на надходження та відтік коштів впливатимуть коливання обсягів збуту протягом року. Якщо обсяг збуту то зростає, то падає із місяця у місяць, тоді надходження та відтік коштів також то зростатимуть, то знижуватимуться із місяця в місяць.

Звіт про рух грошових коштів (НП(С)БО 1) – звіт, який відображає надходження і вибуття грошових коштів протягом звітного періоду в результаті операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

Операційна діяльність – це основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю.

Інвестиційна діяльність – це придбання та реалізація необоротних активів, а також тих фінансових інвестицій, які не є складовою частиною еквівалентів грошових коштів.

Фінансова діяльність – це діяльність, яка призводить до змін розміру і складу власного та позикового капіталу підприємства.

Для формування Звіту про рух грошових коштів використовують таблицю Excel, яка має наступний вигляд:

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

КОДИ		

Підприємство \_\_\_\_\_  
(найменування)

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)**  
за 20\_\_ р.

Форма № 3

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000		
Повернення податків і зборів	3005		
у тому числі податку на додану вартість	3006		
Цільового фінансування	3010		
Інші надходження	3095		
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	( ) ( )	
Праці	3105	( ) ( )	
Відрахувань на соціальні заходи	3110	( ) ( )	
Зобов'язань з податків і зборів	3115	( ) ( )	
Інші витрачання	3190	( ) ( )	
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>		
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200		
необоротних активів	3205		
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215		
дивідендів	3220		
Надходження від деривативів	3225		
Інші надходження	3250		
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	( ) ( )	
необоротних активів	3260	( ) ( )	
Виплати за деривативами	3270	( ) ( )	
Інші платежі	3290	( ) ( )	
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>3295</b>		
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300		
Отримання позик	3305		
Інші надходження	3340		
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	( ) ( )	
Погашення позик	3350		
Сплату дивідендів	3355	( ) ( )	
Інші платежі	3390	( ) ( )	
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>3395</b>		
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>3400</b>		
Залишок коштів на початок року	3405		
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		
Залишок коштів на кінець року	3415		

Оптимізація грошових потоків є одним з найбільш важливих аспектів вдосконалення управління підприємством. Грошовий потік організації характеризує рух його грошових коштів в реальному часі. Грошовий потік характеризує ступінь самофінансування підприємства, його фінансову силу, фінансовий потенціал, прибутковість.

Для оптимізації грошових потоків можна запропонувати наступні методи:

- 1) балансування грошових потоків за обсягами;
- 2) балансування грошових потоків у часі;
- 3) максимізація чистого грошового потоку.

В цілому, методи оптимізації грошових потоків дуже різноманітні і охоплюють всі етапи управління грошовими активами. У процесі оптимізаційного управління грошовими потоками доцільно застосовувати загальні організаційні та специфічні заходи, що дозволяють забезпечувати не тільки платоспроможність, ліквідність і стійкість підприємства в конкретний період часу, але здатність до подальшого розвитку.

Чинники, що впливають на зміну грошового потоку, можуть класифікуватися за різними ознаками, але основною класифікаційною ознакою можна вважати поділ усіх чинників на внутрішні і зовнішні.

## 2. Управління ризиками

**Ризики** – це негативні події, які можуть статися та вплинути на проект. Наприклад, держава випустить новий закон чи розробник тимчасово не зможе працювати над проектом. Якщо негативна подія станеться у будь-якому разі, це не ризик, а завдання.

**Управління ризиком** - це процес реагування на події та зміни ризиків у процесі виконання проекту. При цьому важливим є проведення моніторингу ризиків. Моніторинг ризиків включає контроль ризиків протягом всього життєвого циклу проекту. Якісний моніторинг ризиків забезпечує управління інформацією, яка допомагає приймати ефективні рішення до настання ризикових подій.

Найбільш розповсюдженою характеристикою ризику є загроза або небезпека виникнення невдач у тій чи іншій діяльності, небезпека виникнення несприятливих наслідків, змін зовнішнього середовища, які можуть викликати втрати ресурсів, збитки, а також небезпеку, від якої слід застрахуватися.

Під *господарським ризиком* розуміють загрозу, небезпеку виникнення збитків у будь-яких, видах діяльності, пов'язаних із виробництвом продукції, товарів, послуг та їх реалізацією, товарно-грошовими та фінансовими операціями, комерційною діяльністю, здійсненням соціально-економічних та науково-технічних програм.

При оцінці проектів найбільш суттєвими є такі види невизначеності та інвестиційних ризиків:

- невизначеність політичної ситуації, ризик несприятливих соціально-політичних змін у країні та регіоні;
- ризик, пов'язаний із нестабільністю економічного законодавства та поточної економічної ситуації, умов інвестування та використання прибутку; •
- зовнішньоекономічний ризик (можливість введення обмежень на торгівлю та постачання, закриття кордонів тощо);
- неповнота та неточність інформації про динаміку техніко-економічних показників, параметри нової техніки та технології;
- коливання ринкової кон'юнктури, цін, валютних курсів, невизначеність природнокліматичних умов, можливість стихійних лих;
- виробничо-технологічний ризик (аварії, виробничий брак);
- невизначеність цілей, інтересів та поведінки учасників; неповнота та неточність інформації про фінансовий стан та ділові репутації підприємств-учасників (можливість неплатежів, банкрутств, зривів договірних зобов'язань).

За джерелами виникнення ризику класифікуються на:

- політичні;

- господарські;
- форс-мажорні.

*Політичні ризики* обумовлені: – ризиком зміни державного устрою, частими змінами уряду; – нестабільністю політичної влади; – неадекватністю політичних рішень;

*Господарські ризики* можуть включати: – ризик зміни податкового законодавства; – ринковий ризик (відсутність споживачів товарів та послуг); – ризик капітальних вкладень (інфляція); – ризик зміни цін постачальників; – ризик затримки платежів за реалізовану продукцію; – ризик неадекватного менеджменту тощо.

*Форс-мажорні* обставини включають: – ризики землетрусу, повені, бурі, урагану та інших стихійних лих; – ризики виникнення міжнаціональних конфліктів; – ризик втрати майна при пожежі. Велика доля позикового капіталу при здійсненні проектів підвищує ризик порушення принципу ліквідності підприємства, тобто існує фінансовий ризик.

*Податковий ризик* включає: неможливість використання з тих або інших причин податкових пільг, встановлених законодавством; зміну податкового законодавства та рішення податкової служби, які знижують податкові переваги.

*Ризик непередбачених змін вартісних оцінок проекту* в результаті зміни початкових управлінських рішень, а також змін ринкових та політичних обставин, отримав назву динамічного. Зміни можуть привести як до втрат, так і до додаткових доходів.

*Ризик втрат реальних активів* внаслідок нанесення збитків власності мі незадовільної організації називається статичним. Цей ризик призводить лише до втрат.

Необхідно також провести аналіз чутливості проекту. Він полягає в тому, що, крім прогнозованих фінансових результатів, розрахованих для базового варіанту, виконується розрахунок ще для декількох екстремальних випадків:

- розрахунок за найгіршим сценарієм – коли зовнішні фактори максимально заважають здійсненню проекту;
- розрахунок за найкращим сценарієм – коли зовнішні фактори максимально сприяють здійсненню проекту.

Із точки зору причин виникнення, проектні ризики обумовлені:

- постановкою помилкової цілі, невизначеністю ситуації;
- можливістю відхилень у процесі реалізації рішень від цілей, передбачених проектом, внаслідок внутрішнього та зовнішнього впливу;
- ймовірністю досягнення помилкового результату;
- можливістю виникнення несприятливих наслідків у ході реалізації проекту;
- очікуванням безпеки, невдачі;
- обмеженістю ресурсів;
- зіткненням інтересів учасників складання плану проекту та виконавців;
- недостатньою кваліфікацією персоналу, схильністю до суб'єктивізму;
- протидією партнерів;
- обов'язковістю вибору при прийнятті рішень;
- форс-мажорними обставинами (природними, політичними, економічними, технологічними, ринковими і т. п.);
- договірною дисципліною (затримкою постачань, розривом контрактів);
- дисципліною зобов'язань (несвоєчасною сплатою відсотків, податків та інших платежів);
- низькою якістю продукції, робіт, послуг тощо.

В залежності від причин виникнення ризику класифікують на такі групи: зовнішні ризики, внутрішні та інші ризики.

**Зовнішні ризики** поділяються, в свою чергу, на:

1. *Непередбачувані зовнішні ризики:*

– заходи державного впливу у сфері оподаткування, ціноутворення, землекористування, фінансово-кредитній сфері, охорони навколишнього середовища, вплив органів експертизи та ін.;

– природні катастрофи (землетруси, повінь та інші природні катаклізми);

– кримінальні та економічні злочини (тероризм, саботаж, рекет та ін.);

– зовнішні ефекти: політичні (заборона на діяльність та ін.), економічні (зрив постачання, банкрутство партнерів, клієнтів), екологічні (аварії), соціальні (страйки) і т.п.

2. *Передбачувані* зовнішні ризики:

– ринковий ризик (зміна цін, валютних курсів, вимог споживачів, кон'юнктури, конкуренція, інфляція та ін.);

– операційний ризик (відмова від цілей проекту, порушення правил експлуатації та техніки безпеки, неможливість підтримки робочого стану обладнання, споруд і т. п.).

**Внутрішні ризики** поділяються на:

1. Внутрішні *організаційні* ризики, а саме:

– зриви робіт через нестачі робочої сили, матеріалів, затримки постачань, помилок у плануванні та проектуванні, незадовільного оперативного управління, зміна раніше узгоджених вимог та поява додаткових вимог з боку замовників та партнерів та ін.;

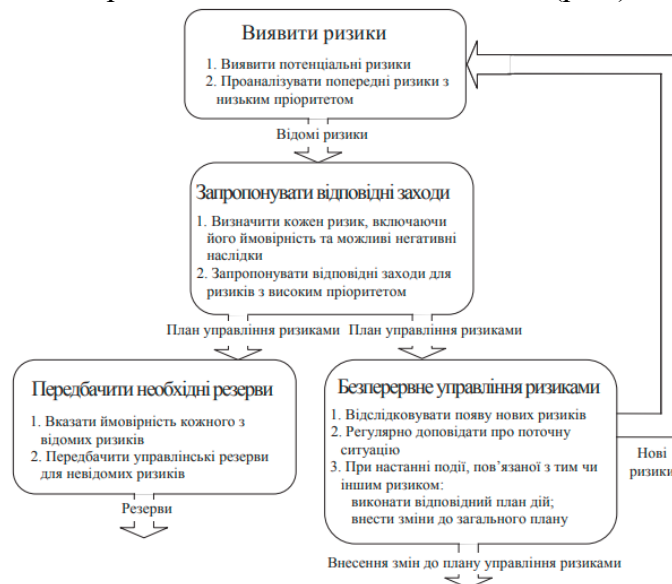
– перевитрати, що виникли внаслідок: зриву планів робіт проекту, низької кваліфікації розробників проекту, помилок у складанні кошторисів та бюджетів, неефективної стратегії постачання та збуту, виявлення претензій з боку партнерів, постачальників та споживачів.

2. Внутрішні *технічні* ризики:

– зміна технології виконання робіт, помилкові технологічні рішення, помилки в проектній документації, невідповідність проектним стандартам, поломки техніки тощо.

До інших ризиків відносять транспортні, митні інциденти, ризики, пов'язані зі здоров'ям людей, пошкодженням майна, та правові, які виникають при придбанні ліцензій, патентів, авторських прав та ін.

Діяльність з управління ризиками включає кілька етапів (рис.)



Основні етапи управління ризиками

Американський Інститут управління проектами (PMI), що розробляє й публікує стандарти в галузі управління проектами, описує **шість процедур управління ризиками**, а саме:

1. Планування управління ризиками – вибір підходів і планування діяльності з управління ризиками проекту.

2. Ідентифікація ризиків – визначення ризиків, здатних вплинути на проект, та їх характеристика.

3. Якісна оцінка ризиків – якісний аналіз ризиків і умов їх виникнення з метою визначення їх впливу на ефективність проекту.

4. Кількісна оцінка – кількісний аналіз ймовірності виникнення та впливу наслідків ризиків на проект.

5. Планування реагування на ризики – визначення процедур і методів мінімізації негативних наслідків ризикових подій та використання можливих переваг.

6. Моніторинг та контроль ризиків – моніторинг виникнення ризикових ситуацій, визначення нових ризиків, виконання плану управління ризиками проекту та оцінка ефективності дій з мінімізації ризиків.

Кожна процедура виконується, принаймні, один раз в кожному проекті.

Першим завданням аналізу ризиків є складання вичерпного переліку чинників ризику (відповідно до обраної класифікації), другим – визначення питомої ваги кожного елементарного ризику у всій їх сукупності, третім – розрахунок композиції ризиків і отримання інтегральної оцінки ризику.

Ступінь ризику може бути оцінено різними способами: від складного імовірнісного аналізу до чисто інтуїтивних припущень. Кожний із методів не позбавлений недоліків, тому у практичній діяльності необхідно використовувати комбінації різних методів та поєднувати формально-економічні й експертні процедури. Вибір методу оцінки ступеня ризику повинен ґрунтуватись на наявній інформації та з урахуванням бажаного кінцевого результату.

Оцінку ризиків проекту доцільно використовувати на основі факторного аналізу, який є найбільш адекватним в умовах невизначеності, конфліктності та нечіткої оцінки впливу окремих чинників та дозволяє поєднати якісну і кількісну складові аналізу. Пропонуємо наступну послідовність факторного аналізу й оцінки ризику проекту в умовах невизначеності, який складається з таких етапів:

- виділення елементарних ризиків;
- оцінка дії факторів ризику методом експертних оцінок (проведення оцінки свідчень про вплив конкретних факторів ризику з використанням ймовірностей або коефіцієнтів упевненості);
- формування структури елементарних ризиків, яка поєднує фактори ризику і можливі наслідки впливу їх різних комбінацій;
- розрахунок ступеня елементарних видів ризику (сумісних і несумісних) з врахуванням сили впливу факторів, що його спонукають;
- оцінка ризику на основі ймовірності виникнення ризикової події та ступеня впливу даного виду ризику на проект;
- визначення інтегрального рівня по кожному виду ризику як інтегральної ймовірності чи упевненості;
- визначення загального рівня ризику проекту як середньозваженої оцінки сумісних і несумісних ризиків.

Запропонований факторний підхід є універсальним і може бути використаний для оцінки ризику на різних стадіях проекту та етапах вибору й обґрунтування напрямів діяльності. Необхідно зазначити, що одним з найкращих способів забезпечити успіх проекту є використання досвіду попередніх проектів.

Організація робіт по аналізу ризиків може виконуватися у такій послідовності:

1. Підбір досвідченої команди експертів.
2. Підготовка спеціальних запитань та зустрічі з експертами.
3. Вибір техніки аналізу ризику.
4. Встановлення факторів ризику та їх значимості.
5. Створення моделі механізму дії ризиків.
6. Встановлення взаємозв'язку окремих ризиків та сукупного ефекту від їх дії.
7. Розподіл ризиків між учасниками проекту.
8. Розгляд результатів аналізу ризиків, частіше всього у вигляді звіту.

Аналіз ризиків поділяють на два види: кількісний та якісний. *Кількісний* аналіз ризику повинен дати можливість визначити число та розміри окремих ризиків та ризику проекту в

цілому. *Якісний* аналіз визначає фактори, межі та види ризиків. Для аналізу ризику використовують метод аналогії, метод експертних оцінок, розрахунково-аналітичний метод та статистичний метод.

*Метод аналогій* передбачає використання даних по інших проектах, які вже виконані. Цей метод використовується страховими компаніями, які постійно публікують дані про найбільш важливі зони ризику та понесені витрати.

*Експертний метод*, відомий як метод експертних оцінок, стосовно підприємницьких проектів може бути реалізований шляхом вивчення думок досвідчених керівників та спеціалістів. При цьому, доцільно встановити показники найбільш допустимих, критичних та катастрофічних втрат, маючи на увазі як їх рівень, так і ймовірність.

*Розрахунково-аналітичний метод* базується на теоретичних уявленнях, хоча прикладна теорія ризику добре розроблена лише для страхового та грального ризику.

*Статистичний метод* спочатку використовувався в системі ПЕРТ (PERT) для визначення очікуваної тривалості кожної роботи та проекту в цілому. Останнім часом, найбільш застосовуваним став метод статистичних випробувань (метод «Монте-Карло»). До переваг цього методу належить можливість аналізувати та оцінювати різні шляхи реалізації проекту.

Існують такі **групи методів зниження ризиків**:

– технічні методи, засновані на впровадженні різних технічних заходів, наприклад, система протипожежного контролю, банківських електронних розрахунків та ін.

– правові методи, такі, як: страхування, застава, неустойка (штраф, пеня), гарантія, завдаток тощо.

– організаційно-економічні методи включають комплекс заходів, направлених на попередження втрат від ризику у випадках виникнення несприятливих обставин, а також на їх компенсацію у випадках виникнення втрат.

Найбільш розповсюдженими методами зниження ризику є:

– розподіл ризику між учасниками проекту;

– страхування;

– резервування коштів на покриття непередбачених витрат;

– нейтралізація часткових ризиків;

– зниження ризику в плані фінансування.