

УДК 005.334:005.8:339.727.22

DOI: 10.60022/3(6)-4S

Капітанець Світлана Володимирівна

кандидат педагогічних наук, доцент
Завідувач науково-дослідним відділом досліджень міжнародної податкової конкуренції
Науково-дослідний інститут фінансової політики
Державний податковий університет, Україна
Kapitanets Svitlana
Ph.D. (Educ.), Associate Professor,
Head of the Research Department for International Tax Competition,
Research Institute of Financial Policy
State Tax University, Irpin, Ukraine
ORCID: 0000-0003-0693-5889

Кваско Алла Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Україна
Kvasko Alla
PhD in Economics, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Enterprise Management
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Ukraine
ORCID: 0000-0002-7726-4501

Зінов'єв Артур Петрович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою
Харківський національний університет радіоелектроніки, Україна
Zinoviev Artur
PhD Student of the Department of Economic Cybernetics and Management of Economic Security
Kharkiv National University of Radio Electronics, Ukraine
ORCID: 0009-0003-6343-9977

ІНТЕГРАЦІЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ У ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ МІЖНАРОДНИХ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

Анотація. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління міжнародними інвестиційними проєктами в умовах воєнної нестабільності, глобалізації та цифрової трансформації. Традиційні підходи до ризик-менеджменту розглядають його як допоміжний інструмент, що не відповідає сучасним викликам. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка концептуальних засад інтеграції ризик-орієнтованого підходу в управлінні міжнародними інвестиційними проєктами.

Узагальнено теоретичні підходи до управління ризиками, визначено специфічні ризики міжнародних інвестиційних проєктів (странові, регуляторні, валютні, соціокультурні). Розроблено концептуальну модель інтеграції ризик-орієнтованого підходу, що охоплює стратегічний, тактичний, операційний рівні та рівень зворотного зв'язку на всіх фазах життєвого циклу проєкту. Обґрунтовано роль цифрових технологій (штучний інтелект, великі дані, хмарні платформи) як інструментальної основи реалізації підходу. Запропоновано механізми реагування на ризики: фінансове хеджування, страхування політичних ризиків (MIGA, EKA), контрактні методи (EPS, BOT, державно-приватне партнерство) та створення резервів із страховими надбавками. Розроблено п'ятирівневу модель зрілості ризик-менеджменту для міжнародних інвестиційних проєктів.

Встановлено, що інтеграція ризик-орієнтованого підходу дозволяє знизити необхідну премію за ризик, підвищити розрахункову NPV проєкту та стабільність грошових потоків. Підтверджено, що застосування стратегічного планування для управління ризиками знижує кількість критичних затримок на 20%. Виявлено бар'єри впровадження (культурні відмінності, проблеми з даними, конфлікт інтересів) та запропоновано шляхи їх подолання. Обмеження дослідження пов'язані з відсутністю емпіричної верифікації на конкретних проєктах та унікальністю українського воєнного



контексту.

Ризик-орієнтований підхід має розглядатися не як допоміжний інструмент, а як системоутворююча основа управління міжнародними інвестиційними проєктами. Його впровадження сприяє підвищенню інвестиційної привабливості, стабільності та адаптивності проєктів. Перспективи подальших досліджень включають емпіричну верифікацію моделі, розробку методики оцінки ROI ризик-менеджменту та адаптацію підходу для різних галузей економіки.

Ключові слова: управління проєктами, ризики, проєктний менеджмент, прямі іноземні інвестиції, міжнародні проєкти.

INTEGRATION OF THE RISK-BASED APPROACH INTO PROJECT MANAGEMENT OF INTERNATIONAL INVESTMENT PROJECTS

Abstract. *The relevance of the study is driven by the need to improve the efficiency of managing international investment projects amid military instability, globalisation, and digital transformation. Traditional approaches to risk management treat it as a supporting tool, which fails to address contemporary challenges. The aim of this article is to provide a theoretical substantiation and develop the conceptual foundations for integrating a risk-based approach into the management of international investment projects.*

Theoretical approaches to risk management are summarised, and specific risks of international investment projects (country, regulatory, currency, and sociocultural) are identified. A conceptual model for integrating the risk-based approach has been developed, covering strategic, tactical, operational, and feedback levels across all phases of the project lifecycle. The role of digital technologies (artificial intelligence, big data, cloud platforms) as an instrumental basis for implementing the approach is substantiated. Risk response mechanisms are proposed: financial hedging, political risk insurance (MIGA, ECA), contractual methods (EPC, BOT, public-private partnerships), and the creation of reserves with risk loadings. A five-level risk management maturity model for international investment projects has been developed.

It has been established that integrating the risk-based approach reduces the required risk premium, increases the estimated net present value (NPV) of the project, and enhances the stability of cash flows. It is confirmed that applying strategic planning to risk management reduces the number of critical delays by 20%. Implementation barriers (cultural differences, data problems, conflicts of interest) are identified, and ways to overcome them are proposed. The limitations of the study relate to the lack of empirical verification on specific projects and the uniqueness of the Ukrainian military context.

The risk-based approach should be viewed not as a supporting tool, but as a system-forming foundation for managing international investment projects. Its implementation contributes to increased investment attractiveness, stability, and adaptability of projects. Prospects for further research include empirical verification of the model, development of a methodology for assessing the return on investment (ROI) of risk management, and adaptation of the approach to different sectors of the economy.

Keywords: *project management, risks, project management, foreign direct investment, international projects.*

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку світової економіки спостерігаються посилення нестабільності, загострення геополітичних ризиків, пришвидшення цифрової трансформації та трансформація глобальних інвестиційних потоків. Для України ці виклики набувають особливої гостроти у зв'язку з воєнною агресією, необхідністю післявоєнного відновлення та активним курсом на євроінтеграцію. У таких умовах міжнародні інвестиційні проєкти стають не лише джерелом залучення капіталу, а й важливим інструментом реалізації стратегічних цілей розвитку територіальних громад, регіонів та держави загалом.

Аналіз останніх досліджень свідчить, що вітчизняні та зарубіжні науковці приділяють значну увагу окремим аспектам управління проєктами: ризик-менеджменту [2; 12], диджиталізації проєктної діяльності [5; 6], залученню прямих іноземних інвестицій (ПІІ) [1; 11], методологіям управління міжнародними проєктами [9] та стартапами [7]. Водночас поза межами комплексного аналізу залишається проблема інтеграції ризик-орієнтованого підходу безпосередньо в управління міжнародними інвестиційними проєктами.

Міжнародні інвестиційні проєкти мають низку специфічних особливостей, які ускладнюють застосування традиційних моделей проєктного менеджменту. До них належать: багаторівнева невизначеність, спричинена дією різних правових систем, валютних коливань, політичних ризиків та

культурних відмінностей; необхідність одночасного врахування інтересів різних груп стейкхолдерів – іноземних інвесторів, місцевих громад, органів державної влади та міжнародних фінансових організацій; значна тривалість інвестиційного циклу, протягом якого зовнішнє середовище може зазнавати кардинальних змін. У вітчизняному контексті ці виклики посилюються дією воєнного стану, обмеженістю ресурсів, міграцією кваліфікованих кадрів та руйнуванням виробничої інфраструктури.

Не зважаючи на визнання важливості ризик-менеджменту в сучасному проектному управлінні [3; 4], існуючі підходи переважно розглядають його як допоміжний інструмент або елемент антикризового реагування, а не як системоутворюючу основу, що формує логіку планування, реалізації та контролю міжнародних інвестиційних проєктів. Це призводить до низки негативних наслідків: несистемного виявлення ризиків, фрагментарності заходів з їх мінімізації, низької адаптивності проєктів до змін зовнішнього середовища та, як результат, – недосягнення запланованих інвестиційних показників.

Таким чином, актуальною проблемою є відсутність цілісної, теоретично обґрунтованої та практичної моделі інтеграції ризик-орієнтованого підходу в управління міжнародними інвестиційними проєктами, яка б враховувала сучасні виклики, специфіку міжнародної діяльності та можливості цифрових технологій. Вирішення цієї проблеми дозволить підвищити ефективність залучення та реалізації іноземних інвестицій, зміцнити економічну безпеку України та прискорити процеси післявоєнного відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний стан розвитку проектного менеджменту, особливо в контексті міжнародних інвестиційних проєктів, характеризується зростанням ролі ризик-орієнтованого підходу. Це зумовлено як глобалізацією економічних процесів, так і посиленням нестабільності, спричиненої воєнними діями, цифровою трансформацією та зміною інвестиційних потоків. Аналіз останніх публікацій дозволяє відокремити кілька ключових напрямів досліджень, які формують теоретичне підґрунтя для інтеграції ризик-менеджменту в управління міжнародними інвестиційними проєктами.

Одним із важливих напрямів є дослідження впливу військової агресії на інвестиційні процеси та просторове планування. Так, О. Костишин [1] аналізує прямі іноземні інвестиції в Україну, зазначаючи, що, попри військові дії, спостерігається зростання індексу інвестиційної привабливості. Водночас М. Палінчак та співавтори [11] досліджують глобальну динаміку китайських ПІІ, відзначаючи структурні зрушення у бік високих технологій, зеленої енергетики та інфраструктури, що є важливим для розуміння міжнародного контексту інвестиційних проєктів. Ю. Охота та співавтори [8] розглядають вплив глобалізації на економічний розвиток України в умовах євроінтеграції, акцентуючи увагу на необхідності вдосконалення інвестиційного клімату.

Значна частина публікацій присвячена безпосередньо формуванню ризик-орієнтованих систем управління. А.В. Гора та співавтори [2] розробили концептуальні основи ризик-орієнтованого управління проєктами в умовах воєнного стану, пропонуючи розглядати ризик-менеджмент не як допоміжний інструмент, а як ключовий компонент, що формує логіку планування та контролю. С.В. Козловський та В.В. Чеботок [12] досліджують ризик-менеджмент як стратегічну основу управління економічною діяльністю підприємства, пропонуючи класифікацію цифрових ризиків та обґрунтовуючи необхідність інтеграції їх у корпоративну систему управління ризиками (ERM). Г.М. Тарасюк [3] визначає управління ризиками як одну з ключових функцій проектного менеджменту, особливо в контексті Індустрії 4.0. Ю. Білоус [4] доводить, що застосування стратегічного планування для управління ризиками знижує кількість критичних затримок на 20% у міжнародних бізнес-проєктах.

Третій напрям охоплює дослідження впливу цифрових технологій на ефективність проектного менеджменту та інвестиційну привабливість. А.В. Стойка та співавтори [5] аналізують впровадження штучного інтелекту, великих даних, хмарних платформ та блокчейну в управління проєктами, наводячи кейси Amazon, Tesla, Google. А. Олійник та співавтори [6] досліджують диджиталізацію як засіб оптимізації управлінських процесів, скорочення витрат та підвищення якості ухвалення рішень. Н. Голіонко та співавтори [10] акцентують увагу на системному управлінні інноваційними проєктами на основі цифрових платформ, що підвищує прозорість та конкурентоспроможність бізнес-організацій.

Окрему групу становлять роботи, присвячені методам управління міжнародними проєктами та стартапами. А.Р. Дунська та І.А. Харченко [9] розглядають широкий спектр методів (SWOT-аналіз, Дельфі, PERT, метод Монте-Карло, аналіз освоєного обсягу тощо), наголошуючи на важливості їх правильного підбору для успішної реалізації міжнародних ініціатив. Т.І. Сергієнко та О.М. Венгер [7] обґрунтовують доцільність використання гнучких управлінських моделей у стартапах, пропонуючи модель інтеграції елементів проектного управління в стратегічну діяльність. Зазначено, що ключовими факторами конкурентоспроможності є чіткі цілі, ефективна комунікація та швидкість прийняття рішень.

Попри значну кількість досліджень з окремих аспектів управління проєктами, ризик-

менеджменту, ПП та діджиталізації, поза увагою авторів залишається комплексна інтеграція ризик-орієнтованого підходу саме в управлінні міжнародними інвестиційними проєктами. Більшість праць [2, 12] зосереджені на загальних засадах ризик-менеджменту в умовах нестабільності, однак не враховують специфіки міжнародних інвестиційних проєктів, які одночасно перебувають під впливом різноспрямованих чинників: глобальних інвестиційних трендів [11], національних особливостей просторового планування [1], цифрової трансформації [5, 6] та вибору методології управління [9]. Крім того, недостатньо дослідженими залишаються механізми синхронізації ризик-орієнтованого підходу з ключовими етапами життєвого циклу міжнародного інвестиційного проєкту, що й обумовлює актуальність та мету даної статті.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка концептуальних засад інтеграції ризик-орієнтованого підходу в управлінні міжнародними інвестиційними проєктами з урахуванням сучасних викликів, зумовлених воєнною нестабільністю, глобалізацією інвестиційних процесів та цифровою трансформацією економіки.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні *завдання*:

1. Узагальнити та систематизувати існуючі теоретичні підходи до управління ризиками в проєктному менеджменті, виявивши їх переваги та обмеження в контексті міжнародних інвестиційних проєктів.

2. Визначити специфічні ризики міжнародних інвестиційних проєктів, що реалізуються в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення, зокрема безпекові, регуляторні, ресурсні та інституційні загрози.

3. Розробити концептуальну модель інтеграції ризик-орієнтованого підходу в систему управління міжнародними інвестиційними проєктами, яка передбачає врахування ризиків на всіх етапах життєвого циклу проєкту – від ініціації до завершення.

4. Обґрунтувати роль цифрових технологій (штучного інтелекту, великих даних, хмарних платформ) як інструментальної основи для реалізації ризик-орієнтованого підходу в управлінні міжнародними інвестиційними проєктами.

5. Запропонувати практичні рекомендації щодо підвищення інвестиційної привабливості регіонів через удосконалення механізмів залучення прямих іноземних інвестицій на основі ризик-орієнтованого управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Міжнародні інвестиційні проєкти, на відміну від внутрішніх, функціонують в умовах перетину кількох правових, економічних та культурних систем. Це породжує додаткові категорії ризиків, які часто є слабкокерованими або повністю неконтрольованими з боку проєктної команди.

До ключових специфічних ризиків міжнародних інвестиційних проєктів належать:

- **странові ризики** – політична нестабільність, зміна законодавства, націоналізація майна, воєнні конфлікти;

- **регуляторні ризики** – відмінності в податковому, трудовому, екологічному законодавстві країн-учасниць проєкту;

- **валютні та фінансові ризики** – коливання валютних курсів, обмеження на репатріацію прибутку, різний рівень інфляції. Для проєктів з тривалим терміном окупності ці ризики є критичними, оскільки безпосередньо впливають на реальну дохідність інвестицій;

- **соціокультурні ризики** – відмінності в діловій етиці, практиці переговорів, ставленні до термінів виконання зобов'язань.

Інтеграція ризик-орієнтованого підходу передбачає не фрагментарний аналіз ризиків, а їх системне вбудовування в усі процеси управління проєктом. На відміну від традиційного розуміння ризик-менеджменту як допоміжного інструменту, запропонований підхід розглядає управління ризиками як ключовий компонент, що формує логіку планування, реалізації та контролю [2].

На рис. 1 представлено концептуальну модель інтеграції ризик-орієнтованого підходу в управлінні міжнародними інвестиційними проєктами.

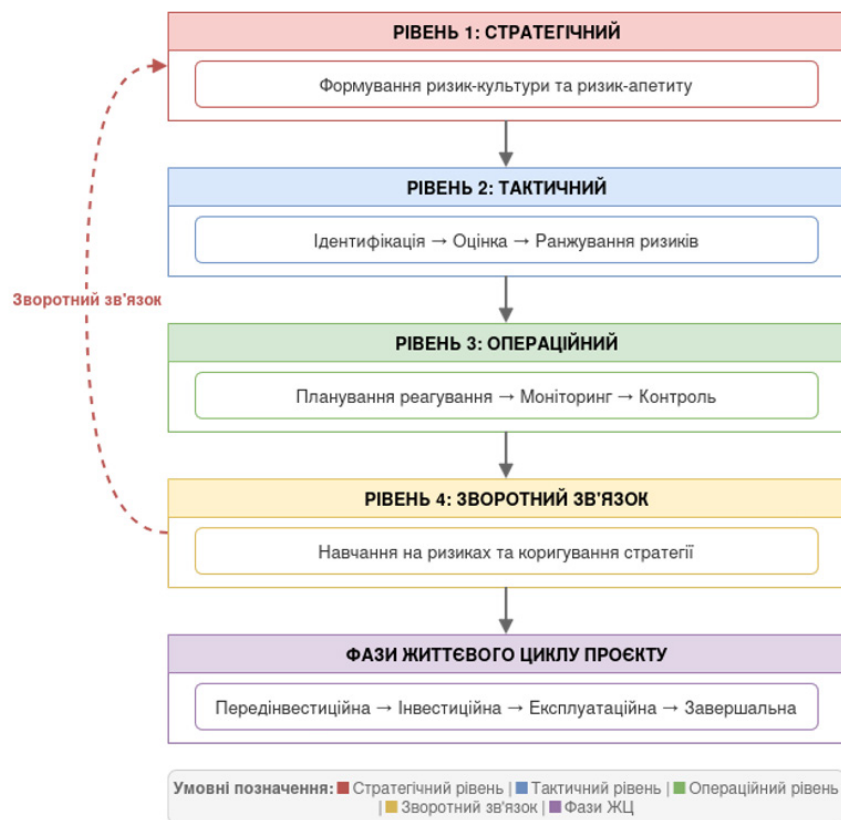


Рис. 1. Концептуальна модель інтеграції ризик-орієнтованого підходу в управління міжнародними інвестиційними проєктами
Джерело: сформовано авторами на основі [1-12]

Відповідно до стандартів PMBOK та ISO 31000, ризик-орієнтований підхід має бути інтегрований з такими процесами: управління часом (резерви часу на невизначеність), управління вартістю (ризик-скорегований бюджет), управління якістю (ризики невідповідності стандартам), управління комунікаціями (ризики непорозумінь у міжнародних командах).

Для ефективної оцінки ризиків міжнародних інвестиційних проєктів необхідно застосовувати комбінацію якісних та кількісних методів. Серед якісних методів А.Р. Дунська та І.А. Харченко [9] відокремлюють SWOT-аналіз, аналіз припущень, метод Дельфі, мозковий штурм. Серед кількісних – аналіз чутливості, аналіз дерева рішень, метод Монте-Карло.

Особливу цінність для міжнародних проєктів має метод Монте-Карло, який дозволяє оцінити сукупний вплив валютних, політичних та ринкових ризиків. Базовий підхід до розрахунку очікуваної чистої приведеної вартості (NPV) з урахуванням ризиків (NPV_{RA}) представлено формулою:

$$NPV_{RA} = \frac{\sum_{t=0}^n E(CF_t)}{(1+r+\rho)} - I_0 \quad (1)$$

де:

$E(CF_t)$ – очікуваний грошовий потік у період t , скоригований на ймовірності різних сценаріїв;

r – безризикова ставка дисконту;

ρ – ризикова премія (враховує странові, регуляторні та валютні ризики);

I_0 – початкові інвестиції.

Аналіз чутливості дозволяє визначити, які фактори найбільше впливають на NPV_{RA} . Як зазначає Ю. Білоус [4], застосування стратегічного планування для управління ризиками знижує кількість критичних затримок на 20%, що підтверджує ефективність ризик-орієнтованого підходу.

У табл. 1 наведено порівняльну характеристику методів оцінки ризиків для міжнародних інвестиційних проєктів.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика методів оцінки ризиків міжнародних інвестиційних проєктів

Метод оцінки	Переваги	Недоліки	Рекомендовані сфери застосування
Аналіз чутливості	Простота, наочність	Не враховує кореляцію факторів	Попередня оцінка впливу окремих ризиків
Сценарний аналіз	Враховує взаємодію ризиків	Суб'єктивність сценаріїв	Проєкти з помірною невизначеністю
Метод Монте-Карло	Враховує розподіли ймовірностей	Висока обчислювальна складність	Великі проєкти з тривалим терміном окупності
Дерево рішень	Наочність послідовності рішень	Складність при великій кількості напрямів	Проєкти з чіткими етапами прийняття рішень

Джерело: складено авторами на основі [1-12]

Карта ризиків (ризик-матриця) для міжнародного проєкту будується з урахуванням різних юрисдикцій. Для кожного ризику визначаються: ймовірність (від 0 до 1), рівень впливу (від 1 до 5) та "зона відповідальності" (яка країна або сторона проєкту контролює цей ризик). Це дозволяє розподілити ризики між учасниками консорціуму ще на передінвестиційній фазі.

Для міжнародних інвестиційних проєктів набір інструментів реагування на ризики є значно ширшим, ніж для внутрішніх. С. В. Козловський та В. В. Чеботок [12] систематизують основні інструменти управління ризиками: прийняття, уникнення, передача, мінімізація.

В табл. 2 наведено спеціалізовані механізми реагування на ризики для міжнародних інвестиційних проєктів.

Таблиця 2

Механізми реагування на специфічні ризики міжнародних інвестиційних проєктів

Тип ризику	Механізм реагування	Інструменти реалізації
Валютний	Передача (хеджування)	Форвардні контракти, опціони, валютні свопи
Політичний	Передача (страхування)	MIGA, ЕКА, приватні страхові поліси
Регуляторний	Уникнення / мінімізація	Due Diligence, консультації з місцевими юристами
Контрактний	Передача / розподіл	Контракти EPC, BOT, державно-приватне партнерство
Форс-мажорний	Прийняття (резервування)	Бюджет непередбачених витрат із страховими надбавками

Джерело: складено авторами на основі [1-12]

Розрахунок бюджету непередбачених витрат (резервів) для міжнародного проєкту може здійснюватися за формулою:

$$R_{total} = R_{base} \times \prod_{i=1}^k (1 + \alpha_i \cdot \beta_i) \quad (2)$$

де:

R_{total} – загальний резерв на непередбачені витрати;

R_{base} – базовий резерв (стандартний для внутрішніх проєктів);

α_i – коефіцієнт впливу i -го странового/регуляторного фактора (від 0 до 1);

β_i – ваговий коефіцієнт значущості i -го фактора для конкретного проєкту;

k – кількість врахованих специфічних факторів ризику.

Як показує практика, для проєктів в країнах з високим рівнем політичної нестабільності (включаючи Україну в умовах воєнного стану) рекомендована величина странової надбавки може сягати 15-30% від базового резерву [1; 2].

Зріла ризик-орієнтована система управління проєктами безпосередньо впливає на рішення іноземних інвесторів. Як зазначають М. Палінчак та ін. [11], сучасна інвестиційна політика Китаю (активного глобального інвестора) орієнтована на високі технології та інноваційні виробництва, що свідчить про підвищені вимоги до прогнозованості та керованості проєктів.

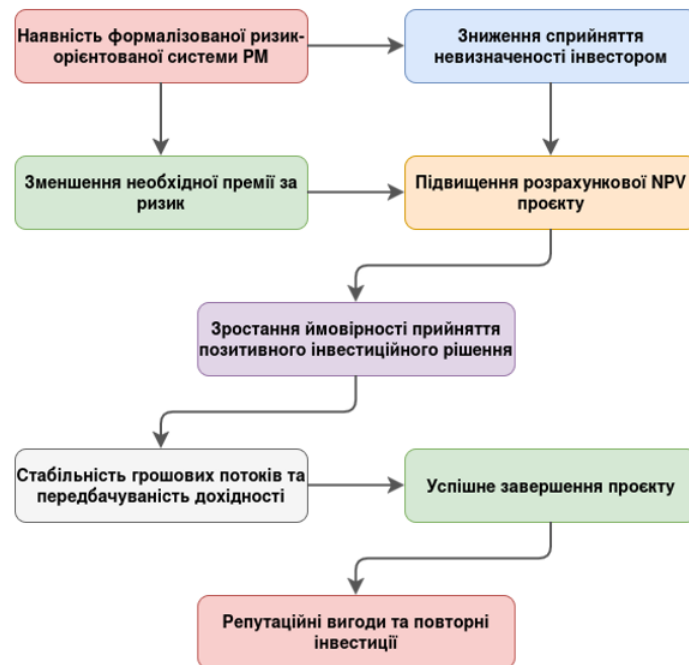


Рис. 2. Механізм впливу ризик-орієнтованого РМ на прийняття інвестиційних рішень
Джерело: складено авторами на основі [1-12]

На рис. 2 представлено механізм впливу ризик-орієнтованого проєктного менеджменту на інвестиційну привабливість міжнародних проєктів. Практичний досвід реалізації міжнародних інвестиційних проєктів свідчить, що формальний ризик-менеджмент суттєво підвищує ймовірність успіху. Поєднання управління інноваційними проєктами з сучасними підходами до управління ефективністю бізнесу сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень та раціоналізації використання ресурсів, що є критичним для міжнародних інвесторів [10].

Незважаючи на очевидні переваги, впровадження ризик-орієнтованого підходу в міжнародних інвестиційних проєктах стикається з низкою бар'єрів.

Перший бар'єр – це культурні відмінності у сприйнятті ризику та у звітності. Для подолання цього бар'єру необхідно створювати єдину ризик-культуру для всіх учасників консорціуму (інвестор, місцевий партнер, підрядники), проводити спільні тренінги та узгоджувати термінологію.

Другий бар'єр – це проблеми з даними: різна звітність, закритість статистики, відсутність історичних даних для оцінки ймовірності рідкісних подій. А.В. Гора та ін. [2] пропонують використовувати принципи проактивного підходу та безперервного моніторингу ризиків протягом всього життєвого циклу проєкту, що частково компенсує недостатність ретроспективних даних.

Третій бар'єр – це конфлікт інтересів між локальним проєктним офісом (який прагне мінімізувати видимі ризики для отримання схвалення) та материнською компанією інвестора (яка очікує реалістичної оцінки). Подолання цього бар'єру можливе через створення єдиного ризик-комітету з представників всіх сторін, стандартизацію термінів та процедур, а також запровадження принципу винагороди за чесне інформування про ризики.

На основі проведеного аналізу пропонується адаптована модель зрілості управління ризиками (Risk Maturity Model) для міжнародних інвестиційних проєктів (рис. 3). Модель включає п'ять рівнів зрілості:

- початковий – ризики ідентифікуються несистемно, реагування переважно реактивне;
- повторюваний – ризики документуються, створюється реєстр ризиків без кількісної оцінки;
- визначений – впроваджено стандартизовані процедури оцінки, ризики враховуються при прийнятті ключових рішень;
- керований – ризик-менеджмент інтегровано в усі процеси РМ, використовуються кількісні методи (Монте-Карло, аналіз чутливості);
- оптимізований – безперервне вдосконалення, навчання на ризиках, проактивне управління з використанням ШІ та великих даних.



Рис. 3. Адаптована модель зрілості управління ризиками (Risk Maturity Model) для міжнародних інвестиційних проєктів
Джерело: сформовано авторами

Для досягнення 4-5 рівнів зрілості необхідно активно впроваджувати автоматизовані системи управління проєктами (PMS) та аналітичні платформи на основі штучного інтелекту [4; 5].

Практична значущість запропонованої моделі полягає в тому, що вона дозволяє керівникам проєктів, органам державного управління та представникам бізнес-сфери оцінити поточний рівень зрілості ризик-менеджменту та визначити напрями подальшого розвитку. Це особливо важливо в контексті післявоєнного відновлення України, коли ефективне залучення та управління прямими іноземними інвестиціями стає одним з ключових факторів економічного зростання [2; 8].

Висновки. В результаті проведеного дослідження теоретично обґрунтовано та розроблено концептуальні засади інтеграції ризик-орієнтованого підходу в управлінні міжнародними інвестиційними проєктами. Основні висновки відображають досягнення поставленої мети та вирішення сформульованих завдань.

Узагальнено та систематизовано існуючі теоретичні підходи до управління ризиками в проєктному менеджменті. Встановлено, що традиційні моделі ризик-менеджменту переважно розглядають управління ризиками як допоміжний інструмент або елемент антикризового реагування. Натомість запропонований ризик-орієнтований підхід передбачає розгляд ризик-менеджменту як ключового компонента.

Визначено специфічні ризики міжнародних інвестиційних проєктів, які реалізуються в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. До них належать странові (політична нестабільність, воєнні конфлікти), регуляторні (відмінності в податковому, трудовому, екологічному законодавстві), валютні та фінансові (коливання курсів, обмеження на репатріацію прибутку), а також соціокультурні ризики. Особливу увагу приділено безпековим, ресурсним, організаційним та інституційним ризикам, які суттєво доповнюють традиційні класифікації у сфері проєктного управління.

Розроблено концептуальну модель інтеграції ризик-орієнтованого підходу в систему управління міжнародними інвестиційними проєктами. Модель охоплює чотири рівні (стратегічний, тактичний, операційний та рівень зворотного зв'язку) і передбачає врахування ризиків на всіх фазах життєвого циклу проєкту – від передінвестиційної (Due Diligence) до експлуатаційної та завершальної. Інтеграція ризик-орієнтованого підходу з процесами управління строками, вартістю, якістю та комунікаціями дозволяє створити цілісну архітектуру управління, орієнтовану на превентивне реагування.

Обґрунтовано роль цифрових технологій як інструментальної основи для реалізації ризик-орієнтованого підходу. Доведено, що впровадження штучного інтелекту, великих даних, хмарних платформ та автоматизованих систем управління проєктами (PMS) дозволяє суттєво підвищити точність прогнозів, знизити операційні ризики та скоротити час на виконання проєктів. Зокрема, застосування методу Монте-Карло та аналізу чутливості для оцінки ризико-скоригованої чистої приведеної вартості (NPV_{RA}) дозволяє враховувати странові та валютні ризики при прийнятті інвестиційних рішень.

Запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення інвестиційної привабливості регіонів через удосконалення механізмів залучення прямих іноземних інвестицій на основі ризик-орієнтованого

управління. До них належать: диверсифікація бази інвесторів, підвищення спроможності місцевих влад до залучення інвестицій через нові механізми підтримки, застосування фінансових інструментів хеджування (форварди, опіони, свопи), страхування політичних ризиків (MIGA, ЕКА), а також створення резервів з урахуванням страхових надбавок.

Розроблено та адаптовано п'ятирівневу модель зрілості управління ризиками (Risk Maturity Model) для міжнародних інвестиційних проєктів – від початкового (несистемна ідентифікація) до оптимізованого (безперервне вдосконалення з використанням ШІ та великих даних). Модель дозволяє керівникам проєктів, органам державного управління та представникам бізнес-сфери оцінити поточний рівень зрілості ризик-менеджменту та визначити напрями подальшого розвитку.

Перспективи подальших досліджень включають емпіричну верифікацію моделі, розробку методики оцінки ROI ризик-менеджменту та адаптацію підходу для різних галузей економіки.

Подальший розвиток ризик-орієнтованого підходу сприятиме зміцненню акцентів управління проєктами з досягнення попередньо визначених планових показників на забезпечення стійкості, безпеки та адаптивності при реалізації міжнародних інвестиційних ініціатив.

Література

1. Костишин О. Просторове планування та прямі іноземні інвестиції: сучасні тенденції та виклики в умовах війни. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія «Архітектура та будівництво»*. 2025. № 26. С. 125–131. DOI: <https://doi.org/10.31734/architecture2025.26.125>
2. Гора А.В., Гавриленко О.Є., Гребінчук О.М. Формування ризик-орієнтованої системи управління проєктами в умовах воєнного стану. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2026. № 4 (302). С. 139–146. DOI: [10.33216/1998-7927-2026-302-4-139-146](https://doi.org/10.33216/1998-7927-2026-302-4-139-146)
3. Тарасюк Г.М. Розвиток проєктного менеджменту: основні методології та тренди. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 4 (106). С. 26–32. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-4\(106\)-26-32](https://doi.org/10.26642/ema-2023-4(106)-26-32)
4. Білоус Ю. Сучасний рівень розвитку інструментарію управління портфелем міжнародних бізнес-проєктів підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С. 50–56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-7>
5. Стойка А.В., Верительник С.М., Мацука В.М. Діджиталізація управління проєктами і вплив на світову економіку та інвестиції. *Збірник наукових праць «Вчені записки»*. 2025. № 39 (2). С. 45–59. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.39.25.02.04.026.032
6. Олійник А., Толочій О., Щербина Ю. Ефективність проєктного менеджменту сучасних підприємств в умовах діджиталізації. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2024. № 2. С. 61–66. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.8>
7. Сергієнко Т.І., Венгер О.М. Управління проєктами як інструмент ефективного розвитку та підвищення конкурентоспроможності стартапів у сучасному бізнес-середовищі. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2025. № 2 (32). С. 146–156. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-2/32-11>
8. Охота Ю., Балдинюк В., Мазурков Р. Вплив глобалізації на економічний розвиток та національну безпеку України в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-16>
9. Дунська А.Р., Харченко І.А. Методи управління міжнародними проєктами в компаніях. *Economic Synergy*. 2023. № 4. С. 70–86. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-5>
10. Голіонко Н., Поліщук Д., Левчук Ю. Управління інноваційними проєктами як інструмент підвищення ефективності діяльності бізнес-організації. *Молодий вчений*. 2026. № 1 (138). С. 159–164. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2026-1-138-2>
11. Палінчак М., Король М., Федько В. Китайські прямі іноземні інвестиції у глобальному вимірі: динаміка та структурні зрушення. *Економіка та суспільство*. 2026. № 86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-24>
12. Козловський С.В., Чеботок В.В. Ризик-менеджмент як стратегія управління економічною діяльністю підприємства. *Економіка і організація управління*. 2026. № 1 (61). С. 79–96. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2026.1.8>

References

1. Kostyshyn, O. (2025). Prostorove planuvannia ta priami inozemni investytsii: suchasni tendentsii ta vyklyky v umovakh viiny [Spatial Planning and Foreign Direct Investment: Current Trends and Challenges in

Wartime Conditions]. *Visnyk of Lviv National University of Environmental Management. Series "Architecture and Construction"*, (26), pp. 125–131.

2. Hora, A.V., Havrylenko, O.Ye., and Hrebinchuk, O.M. (2026). Formuvannia ryzyk-orientovanoi systemy upravlinnia proektamy v umovakh voiennoho stanu [Formation of a Risk-Oriented Project Management System under Martial Law]. *Visnyk of Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*, No. 4 (302), pp. 139–146.

3. Tarasiuk, H.M. (2023). Rozvytok proektnoho menedzhmentu: osnovni metodolohii ta trendy [Development of Project Management: Main Methodologies and Trends]. *Economy, Management and Administration*, No. 4 (106), pp. 26–32.

4. Bilous, Yu. (2024). Suchasnyi riven rozvytku instrumentarii upravlinnia portfelem mizhnarodnykh biznes-proiektiv pidpriemstv [Current Level of Development of Tools for Managing the Portfolio of International Business Projects of Enterprises]. *Sustainable Development of Economy*, No. 4 (51), pp. 50–56.

5. Stoika, A.V., Vertylenyk, S.M., and Matsuka, V.M. (2025). Didzhitalizatsiia upravlinnia proektamy i vplyv na svitovu ekonomiku ta investysii [Digitalisation of Project Management and Its Impact on the Global Economy and Investments]. *Collection of Scientific Papers "Scientific Notes"*, No. 39 (2), pp. 45–59.

6. Oliinyk, A., Tolochii, O., and Shcherbyna, Yu. (2024). Efektyvnist proektnoho menedzhmentu suchasnykh pidpriemstv v umovakh didzhitalizatsii [The Effectiveness of Project Management of Modern Enterprises in the Context of Digitalisation]. *Visnyk of Poltava State Agrarian University. Series "Economics, Management and Finance"*, No. 2, pp. 61–66.

7. Serhiienko, T.I., and Venger, O.M. (2025). Upravlinnia proektamy yak instrument efektyvnoho rozvytku ta pidvyshchennia konkurentospromozhnosti startapiv u suchasnomu biznes-seredovyschi [Project Management as a Tool for Effective Development and Increasing Competitiveness of Startups in the Modern Business Environment]. *Management and Entrepreneurship: Development Trends*, No. 2 (32), pp. 146–156.

8. Okhota, Yu., Baldyniuk, V., and Mazurkov, R. (2024). Vplyv hlobalizatsii na ekonomichni rozvytok ta natsionalnu bezpeku Ukrainy v umovakh yevrointehratsii [The Impact of Globalisation on the Economic Development and National Security of Ukraine in the Context of European Integration]. *Economy and Society*, No. 67.

9. Dunska, A.R., and Kharchenko, I.A. (2023). Metody upravlinnia mizhnarodnyimi proektamy v kompaniiakh [Methods of Managing International Projects in Companies]. *Economic Synergy*, No. 4, pp. 70–86.

10. Holionko, N., Polishchuk, D., and Levchuk, Yu. (2026). Upravlinnia innovatsiinymi proektamy yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti biznes-orhanizatsii [Management of Innovative Projects as a Tool for Improving the Efficiency of Business Organisations]. *Young Scientist*, No. 1 (138), pp. 159–164.

11. Palinchak, M., Korol, M., and Fedo, V. (2026). Kytaiski priami inozemni investysii u hlobalnomu vymiri: dynamika ta strukturni zrushennia [Chinese Foreign Direct Investment in the Global Dimension: Dynamics and Structural Shifts]. *Economy and Society*, No. 86.

12. Kozlovskiy, S.V., and Chebotok, V.V. (2026). Ryzyk-menedzhment yak stratehiia upravlinnia ekonomichnoiu diialnistiu pidpriemstva [Risk Management as a Strategy for Managing the Economic Activity of an Enterprise]. *Economics and Organisation of Management*, No. 1 (61), pp. 79–96.

Отримано: 15.05.2026

Прийнято до публікації: 30.05.2026

Опубліковано: 31.05.2026