



Світове господарство і міжнародні економічні відносини

УДК 339.9:005.8

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20482737>

Глобальні тренди міжнародної економічної політики та їх вплив на управління проєктами

Ведерніков Михайло Данилович,

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці, Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна,

<https://orcid.org/0000-0002-9850-3575>

Горбатюк Олександр Вікторович,

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна,

<https://orcid.org/0000-0002-2450-6140>

Волянська-Савчук Леся Вікторівна,

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна,

<https://orcid.org/0000-0002-4043-9312>



Чернушкіна Оксана Олександрівна,

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна,

<https://orcid.org/0000-0002-7253-0284>

Прийнято: 11.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026

***Анотація:** Глибокі трансформації міжнародної економічної політики відбуваються під впливом діджиталізації, геополітичної нестабільності та зростання ролі сталого розвитку. Ці процеси суттєво змінюють умови реалізації міжнародних проєктів. У таких умовах виникає об'єктивна потреба в адаптації підходів до проєктного менеджменту з урахуванням глобальних економічних трендів.*

***Метою статті** є всебічний огляд глобальних тенденцій міжнародної господарської політики та визначення їхнього впливу на зміну методів управління проєктами з подальшим обґрунтуванням практичних напрямів стосовно зростання ефективності проєктного управління в умовах глобального середовища.*

***Методи.** У дослідженні використано сукупність загальнонаукових і спеціальних. Зокрема, застосовано методи теоретичного узагальнення та систематизації; аналізу і синтезу — для виявлення взаємозв'язків між економічними процесами та управлінням проєктами; порівняльного аналізу — для зіставлення підходів до управління проєктами в різних країнах і умовах. Крім того, використано метод кейс-аналізу для дослідження практичного досвіду реалізації міжнародних проєктів, а також системний підхід і метод узагальнення — для формування висновків і розробки рекомендацій.*

***Результати.** Проаналізовано поточні світові тренди міжнародної економічної політики, зокрема процеси геоeкономічного розмежування,*



протекціонізму, цифровізації торгівлі та перебудови глобальних ринків. Визначено основні чинники перетворення світової економічної системи, включаючи зміни у світових ланцюгах постачання, фінансовій будові та регуляторному полі. Оцінено сутність та обсяги впливу світових фінансових зрушень на підходи до керування проєктами. Проаналізовано трансформацію методологій управління проєктами в умовах мінливого глобального оточення. Виявлено головні небезпеки та виклики, що постають при здійсненні міжнародних проєктів у межах геополітичних та економічних змін. Досліджено роль цифрових технологій у підвищенні ефективності управління проєктами. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення управління проєктами в умовах глобальних економічних трансформацій.

Висновки. У висновках зазначено, що сучасні глобальні тренди міжнародної економічної політики суттєво трансформують підходи до управління проєктами. Встановлено, що в умовах зростаючої невизначеності та геополітичних викликів ефективність проєктного менеджменту залежить від гнучкості управлінських методологій, рівня цифровізації та здатності до адаптації.

Ключові слова: світова економіка, глобальні виклики, управління проєктами, адаптивні моделі управління, цифровізація, інтегрований ризик-менеджмент, фрагментація світової економіки.

Global trends in international economic policy and their impact on project management

Mykhailo Vedernikov,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Khmelnytskyi National University,

Khmelnytskyi, Ukraine,

<https://orcid.org/0000-0002-2450-6140>



Oleksandr Horbatiuk,

PhD, Associate Professor, Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi,
Ukraine,

<https://orcid.org/0000-0002-2450-6140>

Lesia Volianska-Savchuk,

PhD, Associate Professor, Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi,
Ukraine,

<https://orcid.org/0000-0002-4043-9312>

Oksana Chernushkina,

PhD, Associate Professor, Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi,
Ukraine,

<https://orcid.org/0000-0002-7253-0284>

***Abstract:** Deep transformations of international economic policy are taking place under the influence of digitalization, geopolitical instability and the growing role of sustainable development. These processes significantly change the conditions for the implementation of international projects. In such conditions, there is an objective need to adapt approaches to project management taking into account global economic trends.*

***Purpose.** The purpose of the article is a comprehensive review of global trends in international economic policy and determination of their impact on changing project management methods with further substantiation of practical directions for increasing the efficiency of project management in a global environment.*

***Methods.** The study used a combination of general scientific and special methods. In particular, the methods of theoretical generalization and systematization were applied; analysis and synthesis - to identify the relationships*



between economic processes and project management; comparative analysis - to compare approaches to project management in different countries and conditions. In addition, the case analysis method was used to study the practical experience of implementing international projects, as well as the systemic approach and generalization method - to form conclusions and develop recommendations.

Results. *The current global trends in international economic policy are analyzed, in particular the processes of geo-economic differentiation, protectionism, digitalization of trade and restructuring of global markets. The main factors of transformation of the global economic system are identified, including changes in global supply chains, financial structure and regulatory framework. The essence and scope of the impact of global financial shifts on approaches to project management are assessed. The transformation of project management methodologies in the changing global environment is analyzed. The main dangers and challenges that arise when implementing international projects within the framework of geopolitical and economic changes are identified. The role of digital technologies in increasing the efficiency of project management is investigated. Recommendations for improving project management in the context of global economic transformations are developed.*

Conclusions. *The conclusions indicate that current global trends in international economic policy are significantly transforming approaches to project management. It is established that in conditions of growing uncertainty and geopolitical challenges, the effectiveness of project management depends on the flexibility of management methodologies, the level of digitalization and the ability to adapt.*

Keywords: *world economy, global challenges, project management, adaptive management models, digitalization, integrated risk management, fragmentation of the world economy.*



Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується глибокими трансформаційними процесами, що охоплюють міжнародну економічну політику під впливом діджиталізації, гео економічної нестабільності, змін у глобальних ланцюгах доданої вартості та посилення вимог до сталого розвитку. У таких умовах традиційні підходи до управління проєктами втрачають свою ефективність, оскільки не повною мірою враховують динамічність зовнішнього середовища, високий рівень невизначеності та зростання комплексності міжнародних проєктів. Це зумовлює необхідність переосмислення методологічних засад проєктного менеджменту з урахуванням сучасних глобальних економічних трендів [1, с. 13].

Проблема полягає у відсутності комплексного наукового підходу до інтеграції змін міжнародної економічної політики в практику управління проєктами, що ускладнює адаптацію управлінських рішень до нових викликів. Незважаючи на наявність значної кількості досліджень у сфері міжнародної економіки та проєктного менеджменту, їх поєднання в єдину аналітичну площину залишається недостатньо опрацьованим. Це створює розрив між теоретичними напрацюваннями та практичними потребами бізнесу і державного управління [2, с. 434].

Зв'язок окресленої проблеми з важливими науковими та практичними завданнями полягає у необхідності розробки адаптивних моделей управління проєктами, здатних забезпечити ефективну реалізацію міжнародних ініціатив в умовах глобальних змін [3, с. 78]. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення управлінських підходів, підвищення стійкості проєктів до зовнішніх ризиків та формування нових стратегій розвитку організацій, що відповідають сучасним вимогам світової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасної наукової



літератури свідчить про суттєве зростання уваги до проблем трансформації міжнародної економічної політики, фрагментації глобальної економіки та зміни підходів до управління міжнародними проектами. У фокусі дослідників — вплив геоекономічних змін, перебудова глобальних ланцюгів постачання, цифровізація та зростання невизначеності. Так, О. Заяць [2, с. 434] дає пояснення геоекономічної фрагментації, роль інтеграційних блоків у світовій економіці та визначає вплив на структуру міжнародних проектів. І. Софіщенко [3, с. 78] досліджував формування інвестиційної політики держави, вплив міжнародних потоків капіталу на проекти та управління інвестиційними ризиками. Я. П. Дроздовський [4, с. 77] вивчав вплив війни та глобальних зсувів на експорт, логістичну трансформацію міжнародних проектів та інтеграцію України у глобальні ринки. О. Плотніков [5, с. 57] пояснює, як міжнародна економічна політика напряду змінює умови реалізації міжнародних проектів (через ризики, ланцюги постачання, інвестиції). світ переходить до блокової економіки, посилюється розрив між геополітичними центрами, санкції та політичні конфлікти формують нову архітектуру світової торгівлі. К. Гусарова [6, с. 338] висунула ключові ідеї: ЄС переходить до моделі *strategic autonomy*, посилення регуляторного контролю над економічними процесами, формування індустріальної політики в умовах глобальної конкуренції. Авторка показує, як зміна міжнародної політики напряду впливає на: структуру економічних проектів, індустріальні програми, міжнародне проектне фінансування.

Сучасні дослідження міжнародної економічної політики демонструють чіткий перехід від парадигми «глобалізації як інтеграції» до концепції фрагментованої глобалізації. Зокрема, F. Butollo, C. Staritz, F. Maile, T. Wuttke показують, що світова економіка все більше переходить до регіоналізованих моделей виробництва та торгівлі, де ключову роль відіграють геополітичні альянси, а не ринкова ефективність [7, с. 779]. L. Bednarski, S. Roscoe, C.



Blome, M. C. Schlexer, [8, с. 536] досліджували геополітичні конфлікти (торговельні війни, санкції, воєнні конфлікти), які стають головним драйвером перебудови глобальних ланцюгів постачання. D.M. Herold, Ł. Marzantowicz, [9, с. 2213] доводять, що компанії змушені змінювати структуру постачання через політичний тиск і ризики. L. J. Zheng, N. Islam, J. Z. Zhang, A. Behl, X. Wang, T. Papadopoulos [10, с. 1178] запропонували процесну модель управління ризиками в умовах геополітичних потрясінь. Робота є однією з перших, що інтегрує value creation + geopolitical disruption + supply chain risk management; однак вона майже не враховує рівень проєктного менеджменту (PM methodologies), що створює методологічну прогалину для твого дослідження. M. Zhu, S. Miao, H.K. Lam, C. Liang, A.C. Yeung [11, с. 1032] зауважили, що геополітичний ризик змушує компанії змінювати структуру концентрації постачальників; висока концентрація підвищує вразливість до зовнішніх шоків; стратегічна диверсифікація підвищує стійкість ланцюгів постачання.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових праць, присвячених дослідженню міжнародної економічної політики та управління проєктами, низка важливих аспектів цієї проблематики залишається недостатньо розкритою. Зокрема, відсутній цілісний міждисциплінарний підхід до аналізу впливу глобальних економічних трендів на трансформацію методологій проєктного менеджменту. Це обмежує можливості комплексного розуміння сучасних управлінських процесів.

Окремої уваги потребує питання інтеграції принципів сталого розвитку та ESG-підходів у систему управління міжнародними проєктами, оскільки існуючі дослідження здебільшого мають фрагментарний характер і не формують узагальненої методологічної бази. Крім того, обмеженим залишається аналіз впливу державної економічної політики на ефективність



реалізації проєктів у різних секторах економіки, особливо в умовах кризових явищ і посилення регуляторних змін.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження сучасних глобальних трендів міжнародної економічної політики та визначення їх впливу на трансформацію підходів до управління проєктами в умовах зростаючої невизначеності світового економічного середовища.

Для досягнення поставленої мети визначено такі взаємопов'язані завдання:

- виявити основні глобальні тренди сучасного етапу розвитку світової економіки;
- проаналізувати вплив цифровізації, регіоналізації та політики сталого розвитку на трансформаційні процеси в економічному середовищі;
- оцінити ключові ризики та виклики, що виникають у процесі реалізації міжнародних проєктів;
- сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності проєктного менеджменту в контексті глобальних економічних змін.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням здобутих наукових результатів. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується глибокими трансформаційними процесами, що зумовлені поєднанням геополітичних, технологічних та соціально-економічних факторів. Глобальні тренди міжнародної економічної політики формуються під впливом посилення конкуренції між провідними центрами економічної сили, зростання протекціоністських настроїв, цифровізації економічних процесів, а також переосмислення ролі держави у регулюванні міжнародних ринків. В умовах зростаючої невизначеності та нестабільності традиційні підходи до формування економічної політики поступово втрачають ефективність, що зумовлює необхідність пошуку нових моделей розвитку [12, с. 159].



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Однією з ключових тенденцій сучасності є фрагментація світової економіки, яка проявляється у формуванні регіональних економічних блоків, перебудові глобальних ланцюгів доданої вартості та зміні логіки міжнародної торгівлі. Паралельно відбувається активізація державного втручання в економічні процеси, що знаходить відображення у впровадженні індустриальної політики, санкційних механізмів та стратегій економічної безпеки. Значного поширення набувають також процеси цифровізації, що трансформують фінансові ринки, міжнародну торгівлю та систему управління ресурсами [4, с.77].

Глобальні виклики, зокрема військові конфлікти, енергетична нестабільність, кліматичні зміни та кризи у сфері продовольчої безпеки, суттєво впливають на формування міжнародної економічної політики. У цих умовах країни змушені адаптувати свої економічні стратегії, посилюючи роль ризик-менеджменту та гнучкості у прийнятті рішень. Особливої актуальності набуває питання інтеграції національних економік у нову архітектуру світового господарства, що формується під впливом глобальних трансформацій. Зазначені процеси безпосередньо впливають на сферу управління проектами, оскільки змінюють умови реалізації міжнародних ініціатив, структуру фінансування, логістику та систему управління ризиками [13, с. 11]. Зростає значення адаптивних підходів до управління проектами, зокрема використання гнучких методологій, цифрових інструментів та аналітичних систем підтримки прийняття рішень.

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується глибокими структурними зрушеннями, що відображають трансформацію міжнародної економічної політики під впливом геополітичних, технологічних та екологічних факторів. Глобалізаційні процеси, які тривалий час визначали логіку міжнародної взаємодії, поступово змінюються більш складною та фрагментованою моделлю економічних відносин. Зростання напруженості



між провідними економіками світу, перегляд торговельних стратегій, а також посилення ролі держави в економіці формують нову архітектуру глобального економічного порядку [6, с. 338].

Водночас технологічний прогрес, цифровізація та поширення інновацій створюють нові можливості для розвитку міжнародної торгівлі, але й породжують додаткові виклики у сфері регулювання та конкуренції. Значного впливу набувають також питання сталого розвитку, декарбонізації та впровадження ESG-принципів, які дедалі більше інтегруються в економічну політику країн та міжнародних організацій [9, с. 2213]. Узагальнення ключових глобальних трендів міжнародної економічної політики, представлене в таблиці, дозволяє систематизувати сучасні зміни, виявити їхні причини та оцінити потенційні наслідки для світового господарства (табл.1).

Таблиця 1

Сучасні глобальні тренди міжнародної економічної політики та їх характеристики

Тренди	Зміст	Основні прояви	Вплив на управління проєктами
Геоелекономічна фрагментація та протекціонізм	Поділ світової економіки на блоки та посилення державного втручання	Санкції, торговельні обмеження, субсидії	Зростання політичних ризиків, ускладнення міжнародної кооперації
Перебудова глобальних ланцюгів постачання	Перехід від ефективності до стійкості	Nearshoring, friendshoring, диверсифікація	Зміна логістики, потреба в гнучкому плануванні ресурсів
Зростання торговельних бар'єрів та регуляторної невизначеності	Посилення тарифних і нетарифних обмежень	Технічні стандарти, квоти, регуляції	Зростання витрат на комплаєнс, затримки в реалізації проєктів
Цифровізація торгівлі	Розвиток цифрових платформ та e-commerce	Онлайн-торгівля, цифрові послуги	Використання цифрових інструментів управління, автоматизація процесів
Трансформація фінансової	Зміни у глобальних	Волатильність валют, нові	Фінансові ризики, складність



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

архітектури	фінансових потоків	джерела фінансування	бюджетування
Перехід до зеленої економіки та ESG	Орієнтація на сталий розвиток	Екологічні стандарти, «зелені» інвестиції	Необхідність врахування ESG-критеріїв у проєктах
Технологічні трансформації та штучний інтелект	Впровадження інноваційних технологій	AI, Big Data, автоматизація	Підвищення ефективності управління, нові інструменти аналізу

Джерело: сформовано автором на основі [14-16]

Аналіз сучасних глобальних трендів міжнародної економічної політики свідчить про перехід світової економіки до нової моделі розвитку, що характеризується підвищеною нестабільністю, регіоналізацією та посиленням ролі державного регулювання. Гео економічна фрагментація та зростання протекціонізму змінюють традиційні підходи до міжнародної торгівлі, тоді як перебудова глобальних ланцюгів постачання спрямована на підвищення їхньої стійкості та безпеки [7, с. 779].

Одночасно цифровізація та розвиток новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту, стають ключовими драйверами економічного зростання, формуючи нові ринки та моделі взаємодії між країнами. Разом із цим посилюється значення екологічної складової економічної політики, що відображається у впровадженні стандартів ESG та переході до зеленої економіки. Сучасні тенденції свідчать про формування більш складної, багатовимірної та взаємозалежної системи міжнародних економічних відносин, у якій поєднуються процеси інтеграції та дезінтеграції [10, с. 1178]. Це вимагає від держав гнучкості, стратегічного мислення та здатності адаптуватися до швидко змінюваного глобального середовища.

Трансформація методологій управління проєктами в умовах нестабільного глобального середовища є закономірною відповіддю на зростання невизначеності, швидкість змін і багатовимірність ризиків. Традиційні підходи, сформовані в умовах відносно стабільної економіки, поступово втрачають ефективність, поступаючись більш адаптивним і



гнучким моделям [8, с. 536].

Передусім, класична водоспадна (Waterfall) методологія, яка базується на послідовному виконанні етапів і жорсткому плануванні, виявляється обмеженою в умовах частих змін зовнішнього середовища. Вона ефективна для проєктів із чітко визначеними вимогами, однак у глобальній економіці, де регуляторні умови, ринки та технології швидко змінюються, її застосування супроводжується високими ризиками перевищення термінів і бюджету [3, с. 78]. У відповідь на ці виклики відбувається активне поширення гнучких методологій (Agile), які орієнтовані на ітеративність, швидке отримання результатів і постійну адаптацію до змін. Agile-підходи дозволяють організаціям оперативно реагувати на геоекономічні шоки, зміни попиту та технологічні інновації. Водночас вони потребують високого рівня зрілості команд, ефективної комунікації та розвиненої організаційної культури [17, с.855].

Подальшим етапом еволюції стало формування гібридних моделей управління проєктами, які поєднують елементи Waterfall і Agile. Такий підхід дозволяє зберігати структурованість і контроль на стратегічному рівні, одночасно забезпечуючи гнучкість на операційному рівні. Це особливо актуально для великих міжнародних проєктів, де необхідно враховувати як вимоги інвесторів і регуляторів, так і динаміку ринку [18, с. 1188]. Важливою тенденцією є інтеграція управління ризиками у всі етапи проєктного циклу. Якщо раніше ризик-менеджмент розглядався як окремий процес, то нині він стає центральним елементом методологій. Використовуються сценарний аналіз, стрес-тестування, а також інструменти прогнозування аналітики для оцінки потенційних загроз [5, с. 57].

У нестабільному середовищі зростає значення не лише фінансових показників, але й стратегічної цінності, стійкості та відповідності принципам сталого розвитку (ESG). Крім того, глобалізація та одночасна фрагментація



світової економіки зумовлюють зростання ролі міжкультурного управління та роботи з розподіленими командами [13, с. 11]. Це вимагає адаптації методологій до різних інституційних і культурних контекстів, а також використання цифрових інструментів для забезпечення ефективної взаємодії.

Сучасне глобальне економічне середовище характеризується високим рівнем турбулентності, що зумовлено геополітичними конфліктами, трансформацією ланцюгів постачання, цифровізацією та зростанням регуляторної невизначеності. У таких умовах традиційні методології управління проектами зазнають суттєвих змін, оскільки вже не здатні повною мірою забезпечити ефективну реалізацію проєктів. Відбувається поступовий перехід до більш гнучких, адаптивних та інтегрованих підходів, що враховують динаміку зовнішнього середовища, багатофакторність ризиків і необхідність швидкого прийняття управлінських рішень [20, с. 51]. Узагальнення цих змін та їх порівняння дозволяє виявити ключові напрями еволюції методологій управління проектами, що відображено у табл.2.

Таблиця 2

Трансформація методологій управління проектами в умовах нестабільного глобального середовища

Методологія / підхід	Традиційні характеристики	Трансформація в умовах нестабільності	Ключові переваги в сучасних умовах
Waterfall (каскадна)	Лінійність, жорстке планування, фіксовані вимоги	Часткове використання лише для стабільних або регульованих проєктів	Чітка структура, контроль етапів
Agile	Ітеративність, гнучкість, орієнтація на клієнта	Масове впровадження у різних галузях, адаптація до глобальної невизначеності	Швидка реакція на зміни, підвищена адаптивність
Hybrid (гібридні моделі)	Поєднання Waterfall і Agile	Активне поширення як оптимальна модель для складних міжнародних проєктів	Баланс між контролем і гнучкістю
Risk-based management	Ризики як окремий елемент планування	Інтеграція ризик-менеджменту у всі етапи проєкту	Зниження невизначеності, підвищення стійкості проєктів



Data-driven management	Обмежене використання даних	Активне впровадження big data, AI та аналітики	Точність прогнозування, обґрунтованість рішень
Value-based management	Орієнтація на фінансовий результат	Перехід до оцінки довгострокової стратегічної цінності	Узгодження проєктів зі стратегією організації
ESG-орієнтоване управління	Майже не враховувалося	Інтеграція екологічних і соціальних критеріїв	Стійкість, відповідність глобальним стандартам

Джерело: сформовано автором на основі [21; 22, с. 233; 23]

Трансформація методологій управління проєктами має системний і незворотний характер. Найбільш помітною тенденцією є відхід від жорстких лінійних моделей до гнучких і гібридних підходів, що забезпечують адаптивність до змін. Значно зростає роль управління ризиками, цифрових технологій та аналітики даних, які стають невід’ємною частиною сучасних методологій [21]. Крім того, розширюється розуміння ефективності проєктів за рахунок інтеграції стратегічних, соціальних та екологічних критеріїв. У підсумку, сучасне управління проєктами перетворюється на комплексну систему, орієнтовану на стійкість, гнучкість і довгострокову цінність в умовах нестабільного глобального середовища [24].

Сучасні міжнародні проєкти реалізуються в умовах підвищеної нестабільності глобального економічного середовища, що зумовлено посиленням геополітичної напруженості, фрагментацією світової економіки, трансформацією глобальних ланцюгів постачання та стрімким розвитком технологій. Такі зміни призводять до формування нової системи ризиків, які мають складний, взаємопов’язаний та багаторівневий характер [18, с.1188].

У цих умовах традиційні підходи до управління проєктами потребують суттєвого перегляду, оскільки зростає невизначеність щодо ресурсів, термінів реалізації, фінансування та регуляторного середовища. Особливої актуальності набуває ідентифікація, систематизація та оцінка ключових ризиків, що впливають на ефективність міжнародних проєктів [20, с. 51]. Наведена табл.3 узагальнює основні групи ризиків і викликів, які виникають у



процесі реалізації міжнародних проєктів у сучасних глобальних умовах, а також відображає їхній вплив на управлінські рішення та організаційні підходи.

Таблиця 3

Ключові ризики та виклики реалізації міжнародних проєктів у сучасному глобальному середовищі

Група ризиків	Джерело / причина	Прояви	Вплив на міжнародні проєкти	Управлінські наслідки
Геополітичні ризики	Війни, санкції, політична нестабільність	Торговельні обмеження, конфлікти, зміна союзів	Зупинка або перенесення проєктів	Посилення сценарного планування, політичний risk assessment
Ризики фрагментації економіки	Деглобалізація, регіоналізація	Розрив глобальних ринків і кооперації	Зростання вартості та складності реалізації	Перехід до локалізованих стратегій, диверсифікація партнерів
Логістичні та supply chain ризики	Перебудова ланцюгів постачання	Збої поставок, затримки, дефіцит ресурсів	Порушення графіків і бюджетів	Nearshoring, резервні постачальники, багатоканальна логістика
Фінансові ризики	Волатильність валют, інфляція, кризи	Коливання курсів, зростання вартості капіталу	Недофінансування проєктів	Гнучке бюджетування, хеджування ризиків
Технологічні та кіберризики	Цифровізація, AI, кіберзагрози	Атаки, витік даних, збої систем	Порушення роботи проєктів	Кіберзахист, цифрова безпека, резервні системи
Регуляторні ризики	Різні правові режими країн	Зміни законодавства, санкцій, стандартів	Затримки погоджень, юридичні бар'єри	Compliance management, юридична адаптація
Екологічні та ESG-ризики	Перехід до зеленої економіки	Вимоги до викидів, ESG-стандарти	Обмеження для інвестицій	ESG-оцінка, екологічне планування
Інституційні ризики	Слабкість міжнародних інституцій	Нестабільність правил гри	Невизначеність контрактів	Посилення контрактного управління

Джерело: сформовано автором на основі [13, с. 11; 18, с. 1188; 25, с. 62]

Міжнародні проєкти функціонують у середовищі багаторівневих і



взаємопов'язаних ризиків. Найбільш критичними є геополітичні, фінансові та supply chain ризики, які мають системний характер і впливають на всі етапи життєвого циклу проєкту. Це зумовлює необхідність переходу до адаптивних, гібридних моделей управління, інтегрованого ризик-менеджменту та використання цифрових технологій для прогнозування та мінімізації негативних наслідків [22, с. 233].

Сучасні міжнародні проєкти функціонують у середовищі високої комплексності ризиків, де геополітичні, економічні, технологічні та екологічні фактори взаємодіють між собою. Основною тенденцією є зростання невизначеності та системності ризиків, що зумовлює необхідність переходу до адаптивних моделей управління, посиленого ризик-менеджменту та використання цифрових аналітичних інструментів [6, с. 338]. Роль цифрових технологій у підвищенні ефективності управління проєктами в сучасних умовах є визначальною, оскільки саме вони забезпечують перехід від традиційних підходів до інтелектуалізованих, гнучких і даних-орієнтованих моделей управління. Цифровізація проєктного менеджменту не лише змінює інструментарій, а й трансформує саму логіку прийняття управлінських рішень [26].

Передусім, цифрові технології суттєво підвищують якість планування проєктів. Використання спеціалізованих програмних продуктів дозволяє автоматизувати календарне та ресурсне планування, формувати сценарії розвитку подій і прогнозувати можливі відхилення. Інструменти аналітики великих даних (Big Data) забезпечують обробку значних обсягів інформації, що дає змогу підвищити точність прогнозів і мінімізувати ризики помилок на етапі ініціації та планування [8, с. 536]. Важливим аспектом є автоматизація моніторингу та контролю виконання проєктів.

Окрему роль відіграє використання технологій штучного інтелекту. Цифрові технології також суттєво впливають на організацію командної



роботи. Хмарні сервіси та платформи спільної роботи забезпечують ефективну взаємодію розподілених команд, що особливо важливо для міжнародних проєктів. Вони сприяють швидкому обміну інформацією, синхронізації дій та зниженню комунікаційних бар'єрів [27, с. 85].

Цифрові технології виступають ключовим фактором підвищення ефективності управління проєктами, забезпечуючи автоматизацію процесів, покращення якості рішень, зниження ризиків і підвищення адаптивності. Їх інтеграція у проєктний менеджмент є необхідною умовою успішної реалізації проєктів у сучасному глобальному економічному середовищі. У сучасних умовах динамічних змін глобального економічного середовища особливого значення набуває ефективне управління проєктами, що передбачає адаптацію до нових викликів, цифровізацію процесів та підвищення гнучкості управлінських рішень [23]. Узагальнення ключових аспектів удосконалення проєктного менеджменту дозволяє систематизувати підходи, інструменти та напрями розвитку, які забезпечують підвищення результативності діяльності організацій. У таблиці представлено структурований огляд рекомендацій щодо вдосконалення управління проєктами в умовах глобальних економічних трансформацій, що охоплюють як технологічні, так і організаційні аспекти (табл.4).

Таблиця 4

Напрями вдосконалення управління проєктами в умовах глобальних економічних трансформацій

Напрямок вдосконалення	Зміст	Очікуваний ефект	Інструменти реалізації
Впровадження гібридних методологій	Поєднання традиційних (Waterfall) і гнучких (Agile) підходів	Підвищення адаптивності та керованості проєктів	Agile, Scrum, Hybrid PM
Посилення ризик-менеджменту	Інтеграція управління ризиками на всіх етапах проєкту	Зниження невизначеності та втрат	Сценарне планування, risk assessment, stress testing
Цифровізація	Використання	Підвищення	ERP, CRM, Big



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

управління	цифрових платформ і аналітики	ефективності прийняття рішень	Data, AI
Диверсифікація постачання	Формування альтернативних ланцюгів постачання	Зниження залежності від окремих регіонів	Nearshoring, friendshoring
Інтеграція ESG-принципів	Врахування екологічних і соціальних факторів	Підвищення інвестиційної привабливості	ESG-стандарти, стале планування
Розвиток компетенцій персоналу	Підвищення кваліфікації та цифрових навичок	Зростання продуктивності команд	Навчання, upskilling, reskilling
Стратегічна узгодженість	Узгодження проєктів із цілями організації	Підвищення ефективності портфеля проєктів	Project Portfolio Management
Гнучке бюджетування	Адаптація фінансового планування до змін	Зменшення фінансових ризиків	Rolling forecasts, contingency planning
Посилення комунікацій	Розвиток цифрових каналів взаємодії	Підвищення координації команд	Хмарні платформи, collaboration tools
Управління стейкхолдерами	Активне залучення зацікавлених сторін	Зниження конфліктів і ризиків	Stakeholder analysis, engagement strategies

Джерело: авторська розробка

Представлені напрями свідчать про необхідність комплексного підходу до вдосконалення управління проєктами, який поєднує впровадження цифрових технологій, розвиток компетенцій персоналу та адаптацію управлінських моделей до умов невизначеності. Систематизація рекомендацій свідчить, що ефективно управління проєктами в умовах глобальних трансформацій потребує переходу до комплексної, гнучкої та технологічно орієнтованої моделі [2.0, с. 51]. Поєднання цифровізації, адаптивних методологій, стратегічного мислення та розвитку людського капіталу забезпечує підвищення стійкості проєктів і їх здатності ефективно функціонувати в умовах невизначеності. Використання сучасних інструментів і методологій сприяє підвищенню ефективності планування, контролю та реалізації проєктів [17, с. 855]. У свою чергу, врахування глобальних економічних тенденцій дозволяє забезпечити стійкість і конкурентоспроможність організацій у довгостроковій перспективі.



Висновки. Таким чином, в умовах глобальних економічних трансформацій управління проєктами набуває стратегічного значення. Сучасне проєктне середовище характеризується високим рівнем невизначеності, швидкими змінами та зростанням ролі інновацій. Це обумовлює необхідність впровадження гнучких управлінських методологій і цифрових рішень.

Використання цифрових технологій суттєво підвищує ефективність управління проєктами за рахунок автоматизації процесів, покращення комунікацій та забезпечення оперативного прийняття управлінських рішень. Водночас ключовим фактором успіху залишається людський капітал.

Обґрунтовано, що вдосконалення управління проєктами має базуватися на комплексному підході, який передбачає інтеграцію сучасних інструментів, розвиток організаційної культури, а також врахування впливу зовнішніх економічних чинників. Практична реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню результативності проєктної діяльності, зміцненню конкурентних позицій організацій і забезпеченню їх стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Кондрашова М., Кондрашов О., Мех Л. Агіл і традиційне управління проєктами: порівняння і вибір підходу. *Економічні горизонти*. 2025. №2(31). С. 13–19. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(31\).2025.326572](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(31).2025.326572)
2. Заяць О. Теоретичні підходи до розуміння міжнародних інтеграційних об'єднань як механізмів концентрації та перерозподілу економічного впливу в глобальному просторі. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №4 (55). С. 434-444. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-59>



3. Софіщенко І. Прикладні аспекти проектування інвестиційної політики країни щодо міжнародного руху капіталу. *Український економічний часопис*. 2023. №2. С. 78–81. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-2-14>

4. Дроздовський Я. П. Стратегічні пріоритети відтворення експортного потенціалу України: воєнний та поствоєнний виміри. *Трансформаційна економіка*. 2025. №4 (13). С. 77-81. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-12>

5. Плотніков О. Національні інтереси України в умовах фрагментації світової економіки. *Економіка України*. 2024. Випуск 67. №5(750). С. 57–67. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.05.057>

6. Гусарова К. Політика відкритої стратегічної автономії єс як тригер індустріального розвитку і виклик регуляторній кооперації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. Випуск 322(5). С. 338-345. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-54>

7. Butollo F., Staritz C., Maile F., Wuttke T. The End of Globalized Production? Supply-Chain Resilience, Technological Sovereignty, and Enduring Global Interdependencies in the Post-Pandemic Era. *Critical Sociology*. 2025. Volume 51, Issue 4-5. Pp.779-798. URL: <https://doi.org/10.1177/08969205241239872>

8. Bednarski L., Roscoe S., Blome C., Schleper M. C. Geopolitical disruptions in global supply chains: a state-of-the-art literature review. *Production Planning & Control*. 2025. Volume 36(4). С. 536–562. URL: <https://doi.org/10.1080/09537287.2023.2286283>

9. Herold D.M., Marzantowicz Ł. Supply chain responses to global disruptions and its ripple effects: an institutional complexity perspective. *Oper Manag Res*. 2023. Volume 16. Pp. 2213–2224. URL: <https://doi.org/10.1007/s12063-023-00404-w>



10. Zheng L. J., Islam N., Zhang J. Z., Behl A., Wang X., Papadopoulos T. Aligning risk and value creation: a process model of supply chain risk management in geopolitical disruptions. *International Journal of Operations and Production Management*. 2025. Volume 45(5). Pp. 1178-1210. URL: <https://doi.org/10.1108/ijopm-03-2024-0271>

11. Zhu M., Miao S., Lam H.K., Liang C., Yeung A.C. Navigating through geopolitical risk: the role of supply chain concentration. *International Journal of Operations & Production Management*. 2025. Vol. 45 no. 5 pp. 1032–1065, doi: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2024-0248>

12. Чупріна М. О., Подиман А. О. Еволюційні напрями та виклики розвитку світової економіки. V Міжнародна науково-практична конференція "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи". 2024. С.159-160. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303780/295806>

13. Миронова Л.Г. Вплив постіндустріальної стадії глобальної економіки на розвиток економічних відносин в Україні. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2024. № 3 (133). С. 11-16. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-3-2>

14. Global trade endures policy changes and geoeconomic risks. <https://unctad.org/publication/global-trade-update-july-2025-global-trade-endures-policy-changes-and-geoeconomic-risks>

15. Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: <https://www.britannica.com/topic/Organisation-for-Economic-Co-operation-and-Development>

16. United Nations Conference on Trade and Development. URL: <https://unctad.org/>

17. Zakrzewska M., Piwowar-Sulej K., Jarosz S., Sagan A., Sołtysik M. The linkage between Agile project management and sustainable development: A



theoretical and empirical view. *Sustainable Development*. 2022. vol. 30, issue 5. Pp. 855-869. URL: <https://doi.org/10.1002/sd.2285>

18. Mirzaei M., Mabin V. J., Zwikael O. Customising Hybrid project management methodologies. *Production Planning & Control*. 2025. Volume 36(9). Pp. 1188–1205. URL: <https://doi.org/10.1080/09537287.2024.2349231>

19. Zamil A. M., Alhusban M. Agile Project Management for Sustainable Construction: A Systematic and Thematic Literature Review. *Civil Engineering Journal*. 2025. Volume 11(11). Pp. 4886–4909. URL: <https://doi.org/10.28991/CEJ-2025-011-11-024>

20. Pankaj H., Sharma K., Datt Dr.S., Shekhar Dey Dr. H. Revolutionizing Project Management: Unveiling the Paradigm Shift from Traditional to Agile and Hybrid Methodologies: A Research Review. *International Journal of Science and Research (IJSR)*. 2025. vol. 14, no. 1. pp. 51-58. URL: <https://dx.doi.org/10.21275/SR241231151857>

21. Leong J., May Yee K., Baitsegi O., Palanisamy L., Ramasamy R. K. Hybrid Project Management between Traditional Software Development Lifecycle and Agile Based Product Development for Future Sustainability. *Sustainability*. 2023. Volume 15(2), 1121. URL: <https://doi.org/10.3390/su15021121>

22. Krupa M., Hájek J. Hybrid Project Management Models: A Systematic Literature Review. *International Journal of Project Organisation and Management*. 2024. vol. 16. No.2. pp. 233-261. URL: <https://doi.org/10.1504/IJPOM.2024.139253>

23. Ali A., Sameh H. Developing a theoretical framework for enhancing green project approaches via Agile methodology. *Sci Rep*. 2024. Volume 14. 27786. URL: <https://doi.org/10.1038/s41598-024-78613-x>

24. Székely B., Késmárki-Gally S. E., Lakner Z. Hybrid project management: Scoping review. *Project Leadership and Society*. 2025. Volume 6. 100182. URL: <https://doi.org/10.1016/j.plas.2025.100182>



25. Hryhorak M.Yu., Dimitrova A.V. Risk management in international supply chains: geopolitical and geoeconomic dimensions. *Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management: Electronic scientific and practical journal*. 2024. vol. 27, pp. 62-77. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2024-27-7>

26. Каліна І. І., Братусь Г. А., Дацій О. І. Роль інформаційних технологій у підвищенні ефективності управління науковими проєктами. *Економіка та суспільство*. 2026. Випуск 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-147>

27. Юрченко Г. М., Петрів І.В. Вплив діджиталізації на командоутворення в організаціях. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 6 (276). С.85-92. DOI: [10.32752/1993-6788-2024-1-276-85-92](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-85-92)