

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 005.8:005.334

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/40.23>**Бай С.І.**

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0599-2582>

Буханенко І.І.

аспірант
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2019-4087>

ПРОЄКТНІ РИЗИКИ У СИСТЕМІ ГОСПОДАРСЬКИХ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА: ЕКОНОМІЧНА ПРИРОДА ТА СПЕЦИФІКА

У статті досліджено економічну природу та специфіку проектних ризиків у системі господарських ризиків підприємства. Здійснено понятійний аналіз дефініції «господарські ризики підприємства» як надкатегорії дефініції проектні ризики. Узагальнено класифікаційні підходи до господарських ризиків підприємства та визначено місце проектних ризиків у системі господарських ризиків. Проаналізовано зв'язок змістовного наповнення економічних категорій господарських ризиків підприємства та проектних ризиків. Запропоновано визначення проектних ризиків як особливого випадку господарських ризиків підприємства. Розроблено удосконалену дворівневу класифікацію проектних ризиків за сферами походження та за характером прояву, яка може слугувати ефективним інструментом проектного ризик-менеджменту.

Ключові слова: ризик, проект, проектні ризики, господарські ризики підприємства, класифікація проектних ризиків.

Постановка проблеми. Парадигмальні зсуви та пришвидшений розвиток технологій, які супроводжують становлення Індустрії 4.0, зумовлюють динаміку соціально-економічного середовища, що закономірно впливає на сучасні умови провадження господарської діяльності, характерною рисою яких є зростання невизначеності у бізнесі. Внаслідок цього особливої ваги набувають ризик як економічна категорія та підходи до ризик-менеджменту як невід'ємна складова управлінської практики. І, якщо поточна операційна діяльність компанії супроводжується достатньою мірою формалізованими господарськими ризиками (які переважно носять циклічний, повторюваний характер, і, відповідно до цього, мають дещо вищий рівень передбачуваності), то для проектної діяльності характерними є менш прогнозовані ризики, оскільки кожен проект відповідно до своєї економічної природи має унікальні риси, є одноразовим та обмеженим у часі. Специфіка проектної діяльності створює природні обмеження для накопичення конкретного адаптивного досвіду, що саме і робить питання розробки сучасних підходів у сфері ризик-менеджменту, які враховують природу проектних ризиків, актуальними та своєчасними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та методичні аспекти управління проектними ризиками розглядали наступні вітчизняні вчені: Кол-

паченко Н.М., Майборода М.М., Полякова М.М. [1], Мельникова В.А. [2], Макарчук І.В. [3], Москаленко В.О. [4], Трушкіна Н.В. [5], втім, досліджень з даного напрямку досі ще бракує, зокрема, в частині питань, що визначають місце проектних ризиків у системі господарських ризиків підприємства, що і зумовило вибір проблематики даної статті.

Мета статті полягає у визначенні місця проектних ризиків у системі господарських ризиків підприємства, їх економічної природи та специфіки основи для побудови адаптивної та стійкої системи проектного ризик-менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Змістовне поле економічної категорії «проектний ризик» визначається через її надкатегорію господарського ризику з урахуванням специфіки ризику та невизначеності у проектній діяльності. Втім, необхідно враховувати, що зв'язок категорій «господарські ризики» та «проектні ризики» є більш складним, ніж стандартний зв'язок надкатегорії та підкатегорії: проектні ризики хоча і є окремим випадком господарських ризиків, втім, їх змістовне поле не є вужчим, а змістова структура значною мірою повторює структуру господарських ризиків (рис. 1).

Саме тому для кращого розуміння економічної природи проектних ризиків необхідно чітко визначити сутність господарських ризиків підприємства.



© Бай С.І., Буханенко І.І., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Як зазначає Балдинюк В.М., господарський ризик є можливістю економічних втрат або невдач, що виникають під впливом несприятливих подій, непередбачуваних обставин або невизначеності.

Він підкреслює, що дана категорія концептуально поєднує у собі імовірність настання подій та їх наслідки, здатні негативно вплинути на фінансовий стан, операційну діяльність, репутацію компанії. У контексті бізнесу він розглядає ризик як комплекс потенційних загроз, що можуть вплинути на досягнення цілей компанії, класифікуючи складові господарського ризику за джерелом (на ендогенні та екзогенні), за економічною природою (на фінансові, стратегічні та операційні), за терміном впливу (на довгострокові та короткострокові) [6].

Сарана Л.А., Білан О.В., Бітюк О.М. визначають ризик підприємства як супутнє явище, що постійно та повсюдно супроводжує діяльність суб'єктів господарювання у сучасному динамічному соціально-економічному середовищі, та є пов'язаним з витратами і невизначеністю. Вони класифікують ризики підприємства на такі групи: фінансові та економічні, операційні, технічні, проєктні, соціальні, політичні ризики, бізнес-ризики, ризики, пов'язані з безпекою навколишнього середовища [7, с. 108–109].

Бурбело О.А. та Бурбело С.О. розглядають ризики у господарській діяльності як природний наслідок розвитку технологій, зміни споживацьких потреб, кліматичних змін тощо, при цьому підкреслюючи складність визначення, обчислення і уникнення



Рисунок 1 – Зв'язок змістовного наповнення економічних категорій господарських ризиків підприємства та проєктних ризиків

Джерело: власна розробка авторів

таких ризиків у ринковій економіці та їх імовірнісну природу.

Вони зазначають, що наслідком реалізації таких ризиків можуть бути як збиток, так і прибуток або нульовий результат (відповідно, класифікуючи господарські ризики на чисті і спекулятивні). Серед господарських ризиків вони відокремлюють наступні групи: комерційні (фінансові, торговельні, виробничі, майнові) ризики, транспортні ризики, політичні ризики, екологічні ризики, природні ризики [8, с. 151–152].

Підсумовуючи вищесказане, господарські ризики (ризики підприємства, ризики господарської діяльності) є імовірнісною категорією, що представляє собою можливість реалізації сценаріїв, пов'язаних з негативними економічними ефектами (втратами, додатковими витратами, збитками, недосягненням поставлених цілей та ін.) або з позитивними економічними ефектами (реалізація сприятливих можливостей, понаднормові прибутки) і які можна розглядати як сукупність ризиків, супроводжуваних усю господарську діяльність підприємства.

З метою визначення місця проектних ризиків у системі господарських ризиків, пропонуємо наступну класифікацію господарських ризиків, що узагальнює вищенаведені підходи:

- стратегічні ризики: ризики конкурентного та загальноекономічного середовища, ризики парадигмальних соціально-економічних зсувів, ризики інноваційного розвитку та ін.;
- фінансові ризики: валютні, інвестиційні, ризики ліквідності;
- операційні ризики: комплекс ризиків, що виникають у поточних бізнес-процесах;
- проектні ризики: сукупність ризиків, які реалізуються у межах конкретного проекту.

Для точного розуміння економічної природи та специфіки проектних ризиків необхідно дослідити змістовне поле категорії «проект». Характерними рисами проекту, що дозволяють концептуально відмежувати його від господарської діяльності, яка не носить проектної природи, є наступні:

- обмеженість у часі;
- цільова спрямованість;
- унікальність результату;
- ресурсна обмеженість.

Урахування зазначених характерних рис, на наш погляд, є критично важливим для розуміння змістовного поля категорії «проектний ризик». Зупинимось більш детально на підходах вітчизняних вчених до визначення проектних ризиків.

У дисертаційній роботі Мельникової В.А. проектний ризик розглядається як сукупність ризиків, що можуть загрожувати проектній ефективності і реалізуються як внутрішні та зовнішні чинники негативного впливу на фінансову складову проекту під час його реалізації підприємством. Мельникова В.А. зазначає, що проектні ризики тісно пов'язані з «потрійним обмеженням» проекту, впливаючи на його зміст, тривалість та вартість [2, с. 2, 68].

Мельникова В.А. пропонує класифікувати ризики проектної діяльності за такими ризикоутворюючими ознаками:

- імовірність виникнення: імовірні, малоімовірні, майже можливі;

- розмір можливих втрат: катастрофічний, критичний, допустимий;

- фази виникнення: експлуатаційна, інвестиційна, передінвестиційна;

- ступінь ризику: високий, помірний, низький;

- чинники: зовнішні (фінансово-економічні, соціальні, політичні, екологічні) та внутрішні (технологічні, будівельно-монтажні, фінансово-економічні, кадрові, операційні, інформаційні) [2, с. 40].

У дисертаційній роботі Макарчука І.В. дається визначення проектного ризику як величини ймовірності того, що у майбутньому настане конкретна подія, причиною якої можуть стати певні чинники (або джерела ризику), і наслідки якої здатні зумовити негативний чи позитивний вплив на хід реалізації проекту в рамках запланованих обсягів, термінів та бюджетів у відповідності до всіх вимог стейкхолдерів. Серед проектних ризиків Макарчук І.В. виділяє наступні: бюджетні ризики, технологічні ризики, ризики недоотримання плану-графіку реалізації проекту, комунікаційні ризики, ризики якості продукту, кон'юнктурні ризики, ризики людських ресурсів, ризики регуляторного обмеження [3, с. 31; 38–40].

Москаленко В.О. дає визначення проектного ризику як невизначеної умови або події, яка, у випадку реалізації, матиме негативний чи позитивний вплив на, як мінімум, одну з цілей проекту, наприклад, на якість, терміни реалізації, зміст або вартість [4, с. 131].

На наш погляд, вищенаведені трактування економічної категорії проектного ризику необхідно доповнити визначенням РМВОК (Project Management Body of Knowledge), що розглядає ризик проекту як «невизначену подію чи умову, у разі настання якої стає можливим позитивний або негативний вплив на одну чи декілька цілей проекту», а загальний ризик у проектній діяльності як ефект невизначеності щодо проекту в цілому, який виникає з усіх джерел невизначеності (включаючи індивідуальні проектні ризики) [9, с. 396].

На нашу думку, вищенаведені визначення проектних ризиків достатньо добре відбивають їх сутність, втім, для більш повного розуміння змістовного поля зазначеної дефініції, необхідно враховувати специфіку як самої проектної організації, так і особливості проявлення проектних ризиків на різних етапах реалізації проекту. Таким чином, на нашу думку, проектні ризики – це особливий випадок господарських ризиків підприємства, які мають власну специфіку, зумовлену економічною природою проекту, що зумовлює нижчий рівень їх прогнозованості та вищий рівень критичності для економічних результатів, ніж властиво господарським ризикам в цілому. Тобто, це імовірнісна категорія, змістовне наповнення якої відображає невизначеність та можливість негативних та позитивних відхилень фактичних результатів реалізації проекту від визначених цілей, термінів, бюджетів та результатів, що виникає у процесі здійснення проектної діяльності та визначається такими характеристиками проекту, як унікальність, одноразовість та часова обмеженість. Узагальнюючи проаналізовані вище класифікаційні підходи та на основі проведеного понятійного аналізу категорії проектних ризиків пропонуємо наступну дворівневу класифікацію (рис. 2).

Розроблений підхід до класифікації проектних ризиків передбачає виділення груп ризиків за ознакою сфери походження та видів ризиків за характером прояву. Сфера, в якій генеруються проектні ризики, визначає основні джерела загроз, а характер прояву ризику деталізує конкретні форми, у яких зазначені загрози знаходять свою реалізацію.

До стратегічних проектних ризиків ми відносимо:

- ризик неузгодженості проекту та стратегії – ризик невідповідності проекту стратегічним цілям та пріоритетам підприємства;
- ризик втрати конкурентних переваг – ризик погіршення ринкових позицій підприємства внаслідок реалізації проекту;
- ризики новизни – ризики, пов’язані з невизначеністю реакції ринку на новий продукт або рішення;

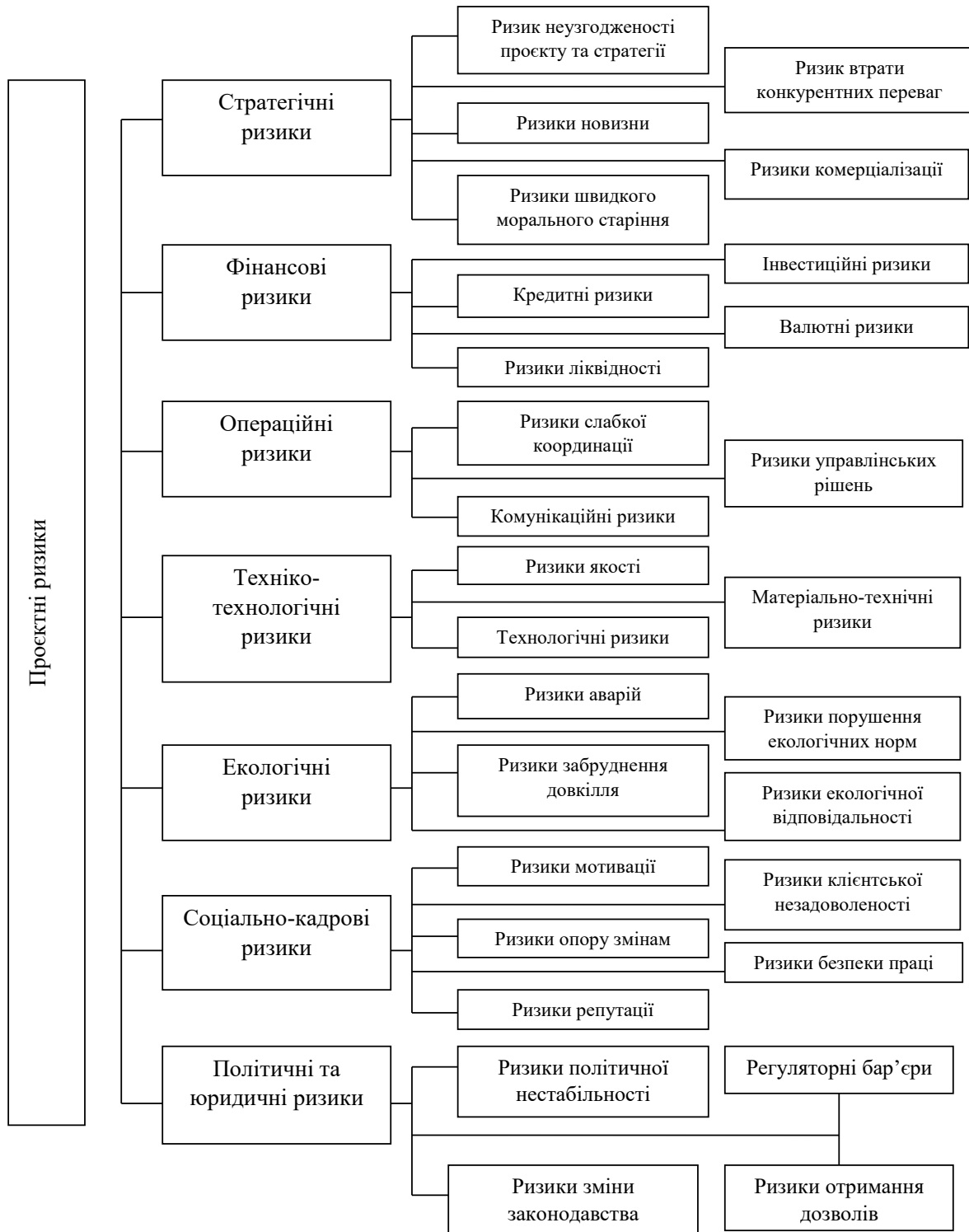


Рисунок 2 – Класифікація проектних ризиків за сферами походження та за характером прояву

Джерело: власна розробка авторів

– ризики комерціалізації – ризики труднощів трансформації результатів проєкту у комерційно успішний продукт;

– ризики швидкого морального старіння – ризики втрати актуальності продукту або технології.

Фінансові проєктні ризики:

– інвестиційний ризик – ризик недосягнення очікуваної ефективності інвестованих ресурсів;

– кредитний ризик – ризик зміни умов кредитування або неможливості виконання кредитних зобов'язань;

– валютний ризик – ризик фінансових втрат унаслідок коливань валютних курсів;

– ризик ліквідності – ризик браку коштів для забезпечення поточних потреб проєкту.

До операційних проєктних ризиків ми відносимо наступні:

– ризики слабкої координації – ризики порушення узгодженості дій між учасниками проєкту;

– комунікаційні ризики – ризики втрати, викривлення або несвоєчасної передачі інформації;

– ризики управлінських рішень – ризики негативних наслідків неефективних управлінських рішень.

Ми пропонуємо класифікувати техніко-технологічні проєктні ризики наступним чином:

– технологічні ризики – ризики використання недосконалих або недостатньо апробованих технологій;

– матеріально-технічні ризики – ризики перебоїв постачання або нестачі матеріально-технічних ресурсів;

– ризики якості – ризики невідповідності результатів проєкту встановленим стандартам якості.

До екологічних проєктних ризиків ми відносимо:

– ризики аварій – ризики виникнення надзвичайних ситуацій та техногенних інцидентів;

– ризики порушення екологічних норм – ризики недотримання екологічного законодавства та стандартів;

– ризики забруднення довкілля – ризики негативного впливу проєкту на природне середовище;

– ризики екологічної відповідальності – ризики фінансових санкцій за шкоду довкіллю.

Ми виділяємо наступні проєктні ризики групи соціально-кадрових ризиків:

– ризики клієнтської незадоволеності – ризики негативної оцінки результатів проєкту замовником;

– ризики репутації – ризики погіршення іміджу підприємства внаслідок реалізації проєкту;

– ризики опору змінам – ризики несприйняття нововведень персоналом або стейкхолдерами;

– ризики безпеки праці – ризики травматизму та порушення норм охорони праці;

– ризики мотивації – ризики зниження залученості учасників проєкту.

До політичних та юридичних проєктних ризиків ми відносимо наступні:

– ризики отримання дозволів – ризики затримок або відмов у проходженні дозвільних процедур;

– ризики зміни законодавства – ризики негативного впливу змін нормативно-правового середовища;

– регуляторні бар'єри – ризики виникнення обмежень з боку державного регулювання;

– ризики політичної нестабільності – ризики негативного впливу політичної ситуації на реалізацію проєкту.

Запропонована класифікація проєктних ризиків є універсальною та може слугувати інструментом ризик-менеджменту в проєктній діяльності, який забезпечує повноту охоплення поля проєктних ризиків та зручність їх пріоритизації. Дворівнева логіка її побудови слугує для забезпечення глибини аналізу ризиків та надає гнучкий і прозорий інструментарій для виявлення та ідентифікації ризиків проєкту.

Висновки. Уточнення змістовного наповнення дефініції проєктних ризиків дозволило покращити її розуміння як імовірнісної категорії, яка відображає невизначеність та зумовлену нею можливість відхилень (як позитивних, так і негативних) фактичних результатів реалізації проєкту від визначених цілей, термінів, бюджетів та результатів. Обґрунтування взаємозв'язку економічних категорій «господарські ризики підприємства» і «проєктні ризики» дозволило визначити місце проєктних ризиків у системі господарських ризиків підприємства, а розробка дворівневої класифікації проєктних ризиків за сферами походження та за характером прояву покращує процеси ідентифікації та пріоритизації проєктних ризиків, що в подальших дослідженнях може послужити основою для удосконалення методичних підходів до побудови адаптивної та стійкої системи проєктного ризик-менеджменту.

Список використаних джерел:

1. Колпаченко Н.М., Майборода М.М., Полякова М.М. Комплексний підхід до управління ризиками в проєктному менеджменті: від ідентифікації до реагування. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-115>
2. Мельникова В. А. Управління проєктними ризиками підприємств будівельної промисловості : дис. ... доктор філософії : спец. 073 «Менеджмент». Київ, 2020. 243 с.
3. Макарчук І. В. Управління ризиками ІТ-проєктів на підприємстві : дис. ... доктор філософії : спец. 073 «Менеджмент». Київ, 2023. 254 с.
4. Москаленко В. О. Теоретичні аспекти аналізу проєктних ризиків. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2013. № 52. С. 129–136.
5. Трушкіна Н.В. Управління проєктними ризиками у системі ризик-менеджменту ІТ-компанії: теоретичні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-88>
6. Балдинюк В. М. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1>
7. Сарана Л. А., Білан О. В., Бігюк І. М. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. Вип. 2 (82). С. 107–112. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-15>

8. Бурбело О. А., Бурбело С. О. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. № 1. С. 150–156. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-15>

9. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square : Project Management Institute, 2021. URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards>

References:

1. Kolpachenko N.M., Maiboroda M.M., & Poliakova M.M. (2024). Kompleksnyi pidkhd do upravlinnia ryzykamy v proektnomu menedzhmenti: vid identyfikatsii do reahuvannia [A comprehensive approach to risk management in project management: from identification to response]. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-115>

2. Melnykova V.A. (2020). *Upravlinnia proektnymy ryzykamy pidpriemstv budivelnnoi promyslovosti* [Management of project risks of construction industry enterprises] (Doctoral dissertation). Kyiv.

3. Makarchuk I.V. (2023). *Upravlinnia ryzykamy IT-proiektiv na pidpriemstvi* [Management of IT project risks at the enterprise] (Doctoral dissertation). Kyiv.

4. Moskalenko V.O. (2013). Teoretychni aspekty analizu proektnykh ryzykiv [Theoretical aspects of project risk analysis]. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnologii*, № 52, pp. 129–136.

5. Trushkina N.V. (2023). Upravlinnia proektnymy ryzykamy u systemi ryzyk-menedzhmentu IT-kompanii: teoretychni aspekty [Management of project risks in the risk management system of an IT company: theoretical aspects]. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-88>

6. Baldyniuk V.M. (2023). Upravlinnia ryzykamy hospodarskoi diialnosti pidpriemstva ta shliakhy yikh znyzhennia [Management of risks in enterprise economic activity and ways to reduce them]. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1>

7. Sarana L.A., Bilan O.V., & Bitiuk I.M. (2021). Upravlinnia ryzykamy pidpriemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Enterprise risk management in modern economic conditions]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, № 2 (82), pp. 107–112. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-15>

8. Burbelo O.A., & Burbelo S.O. (2018). Upravlinnia ryzykamy pidpriemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Enterprise risk management in modern economic conditions]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, № 1, pp. 150–156.

9. Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Newtown Square: Project Management Institute. Retrieved from: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards>

Bai Serhii, Bukhanenko Ihor
State University of Trade and Economics

PROJECT RISKS IN THE SYSTEM OF ENTERPRISE ECONOMIC RISKS: ECONOMIC NATURE AND SPECIFICITY

The article investigates the economic nature and specificity of project risks in the system of economic risks of an enterprise. It is substantiated that in the conditions of accelerated development of technologies, dynamic changes in the market environment, globalization processes and increasing uncertainty, project activities are characterized by an increased level of risk, which actualizes the need to improve modern approaches to project risk management. A conceptual analysis of the definition of “enterprise economic risks” as a supercategory of the definition of project risks is carried out. Classification approaches to enterprise economic risks are generalized and the place of project risks in the system of economic risks is determined. The relationship between the economic categories “enterprise economic risks” and “project risks” is substantiated, which made it possible to determine the place of project risks in the system of economic risks of an enterprise. It has been established that project risks are a special case of economic risks of an enterprise, however, they cannot be considered exclusively as a narrow subcategory of the latter, since their content structure largely repeats the structure of risks of economic activity in general. It is proposed to define project risks as a special case of economic risks of an enterprise as a probabilistic category that reflects uncertainty and the possibility of deviations (both positive and negative) of actual project implementation results from the specified goals, deadlines, budgets and results caused by it. An improved two-level classification of project risks by areas of origin and by the nature of manifestation has been developed, which can serve as an effective tool for project risk management, since it improves the processes of identification and prioritization of project risks, ensuring the improvement of methodological approaches to building an adaptive and sustainable risk management system in project activities.

Keywords: risk, project, project risks, enterprise economic risks, classification of project risks.

JEL classification: D81, G32, M10, O22

Дата надходження статті: 18.02.2026

Дата прийняття статті: 11.03.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026