

УДК 330.131.7:339.97
JEL Classification: D81, O22

DOI: 10.37332/2309-1533.2022.2-3.15

Баглей Р.Р.,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,
Сохацький О.Ю.,
доктор філософії з міжнародних економічних відносин,
старший викладач кафедри міжнародних економічних відносин,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

РИЗИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЄКТАМИ

Bahlei R.R.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof., associate professor at the
department of international economic relations,
Sokhatskyi O.Yu.,
PhD, senior lecturer at the department
of international economic relations,
West Ukrainian National University, Ternopil

RISKS IN THE INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT SYSTEM

Постановка проблеми. В останні роки значної актуальності набуває дискусія про організацію ефективних систем управління проектами. Обговоренню підлягають проблеми управління проектами на мікро- та мезорівнях економічної ієрархії, питання, формування національних та глобальних інформаційно-аналітичних систем управління бізнес-проектами. Зазначені проблеми виникають внаслідок прискореного розвитку міжнаціональних та міжнародних соціально-економічних систем, оскільки підвищення ефективності функціонування компаній забезпечують оптимізацію розміщення бізнес-одиниць на локальній території, що впливає на зростання та конкурентоспроможність регіональної економіки. Специфіка бізнесу формує певний тип інституційного середовища локалізації організаційно-економічних структур, який визначає виникнення різноманітних обмежень, що зумовлюють успішність здійснення проєктів, а, отже, оцінювання впливу ризику на їх реалізацію.

Глобалізація економічного простору інтенсифікує як процеси інтеграції регіональних і національних соціально-економічних систем, так і колаборації між окремими економічними агентами. У зв'язку з цим актуалізуються проблеми виявлення ризиків в системі управління міжнародними проектами, що зумовлює значущість розробки ефективного інструментарію для управління ризиками. Неповна оцінка ризиків при реалізації міжнародних проєктів та, як наслідок, неефективний ризик-менеджмент призводять до суттєвих економічних втрат учасників міжнародної колаборації. Отже, проблематика виявлення ризиків в системі управління міжнародними проектами викликає особливий інтерес і вимагає подальшого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні наукові дослідження щодо питання висвітлення ризиків в системі управління міжнародними проектами відбуваються досить активно. Свідченням цього є низка праць, які стосуються безпосередньо стану адміністрування ризиків та менеджменту проєктів в міжнародному бізнесі. В різних аспектах ризику в системі управління міжнародними проектами в своїх працях досліджували такі вчені, як: Гавриш О., Кавун В. [1], Головацька С., Курак А. [2], Данченко О., Занора В. [3], Донець О., Савельєва Т., Урецька Ю. [4], Дурицька Г. [5], Кваша О., Фоміна В. [6], Олійник Н., Корчевська Л., Макаренко С. [7], Пильнова В., Гавриш О., Капелюшна Т. [8], Сосновська О., Деденко Л. [9], Фалович В. [10], Ярьсько Р. [11] та ін.

Незважаючи на множину наукових досліджень в цій сфері, більшість з них є фрагментарними, тобто висвітлюють лише окремі аспекти ризиків в системі управління міжнародними проектами.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження впливу ризиків у системі управління міжнародними проектами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управлінню проектами у міжнародному бізнесі притаманні певні підходи:

1. **Законодавчі особливості нормативно-правового регулювання та укладання контрактів щодо міжнародних проєктів.** У законодавстві більшості країн є нормативні положення, що регулюють договірні відносини учасників бізнесу та інвестиційної діяльності. Іноземні замовники, кредитори,

інвестори та підрядники використовують міжнародні стандарти та форми контрактів (договорів) для уніфікації бізнес-інтересів та уникнення правових колізій.

2. Обґрунтування і розроблення стратегії виходу на зарубіжний ринок з метою реалізації бізнес-проекту – це комплекс організаційно-правових та економіко-фінансових заходів, який забезпечує раціональне надання спеціальних послуг, постачання технологій, навичок управління, ресурсів підприємства до інших компаній чи країн. Вибір організаційно-правової моделі входу (наприклад, власна філія, спільна проектна компанія) є одним з найважливіших рішень за участю компанії в міжнародному бізнесі. Це пов'язано з тим, що у галузях економіки окремих країн можуть існувати певні бар'єри входження на локальний ринок зарубіжних гравців, наприклад:

- складна система отримання дозволів та погоджень;
- надання преференцій для місцевих учасників тендеру;
- імміграційні обмеження, наприклад, стосовно працевлаштування іноземного інженерно-технічного персоналу;
- обмеження на ввезення/вивезення матеріалів чи обладнання.

3. Організація та планування матеріально-технічних ресурсів для формування і розвитку бізнес-проекту. Міжнародним проектам характерні значні тривалість проекту та обсяги інвестицій, проте використовувані основні матеріали можуть мати відносно низьку вартість. У зв'язку з цим, для здійснення бізнесу в зарубіжних країнах компанія змушена використовувати переважно місцеві матеріальні ресурси, а основну робочу силу формувати з місцевих жителів.

4. Всебічне оцінювання можливостей, загроз та управління ризиками в проектній діяльності. Менеджмент компанії на етапі прийняття рішення щодо участі у великому міжнародному проекті детально аналізує всі умови тендерної документації та ризики реалізації проекту. Недооцінювання проектних ризиків може спричинити укладення контракту із заниженою ціною або з надмірною відповідальністю виконавця, що може призвести до негативних наслідків для фінансово-господарської діяльності компанії.

5. Координація, контроль та управління ризиками під час реалізації міжнародних бізнес-проектів. Міжнародний бізнес включає не лише невизначеність, котра властива міжнародній угоді, але й увесь спектр ризиків, що притаманні інвестиційним проектам для країни походження компанії-учасника.

6. Менеджмент персоналу міжнародного бізнес-проекту. Слід враховувати ту обставину, що основний управлінський та інженерно-технічний персонал зазвичай працює за межами своєї країни. Тому найважливішою функцією управління є утримання персоналу. Втрата співробітників з особливими навичками, такими як знання іноземних мов та культурних особливостей, на додачу до технічних та управлінських навичок, може негативно позначитися на термінах реалізації проекту.

Система управління ризиками міжнародних проектів спрямована на визначення можливостей впливати на управлінські рішення з метою запобігання виникненню несприятливих подій або зниження ймовірності їх настання, а також розрахунку економічних збитків, що доцільно розподілити за такими етапами:

- ідентифікація та об'єктивна експертна оцінка ризиків міжнародних проектів;
- моніторинг, верифікація та аналіз інтегрального показника ризику міжнародних проектів;
- розробка організаційно-управлінських рішень щодо мінімізації можливих негативних наслідків настання та загроз реалізації міжнародних бізнес-проектів;
- оцінка та аналіз отриманих результатів, коригування управлінських рішень, пов'язаних з реалізацією міжнародних бізнес-проектів;
- моніторинг, координація та контроль ризиків міжнародних бізнес-проектів.

Отже, управління ризиками міжнародного бізнес-проекту є складною системою, елементи якої взаємопов'язані один з одним, що забезпечує ефективність управління загрозами та ризиками в процесі реалізації цього інноваційного проекту. Це відбувається завдяки чіткій побудові раціональної організаційної структури управління бізнес-проектом, що дозволяє ефективно застосовувати довгострокові та оперативні управлінські рішення. У рамках цього методу управління ризиком відбувається розподіл відповідальності між кожним працівником компанії і, як наслідок, формування децентралізованого апарату ризик-менеджменту, де кожен персонально виконує функції ризик-менеджера.

Важливим елементом просування та реалізації міжнародних бізнес-проектів є їх організаційно-нормативний супровід, що забезпечується застосуванням стандартів у сфері ризик-менеджменту. Це передбачає систематизацію використовуваної термінології, формування управлінської структури, регулювання методів і процесів управління ризиками бізнес-проектів.

На даний час стандарти та нормативні й регуляторні положення в сфері управління ризиком представлені декількома провідними профільними і непрофільними міжнародними організаціями, зокрема Інститутом ризик-менеджменту (англ. Institute of Risk Management – IRM), Асоціацією страховиків та ризик-менеджерів в промисловості та торгівлі (англ. Association of Insurance and Risk Managers in Industry and Commerce – AIRMIC), Федерацією європейських асоціацій з управління ризиками (англ. Federation of European Risk Management Associations – FERMA), Комітетом спонсорських організацій комісії Тредвея (англ. The Committee of Sponsoring Organizations of the

Treadway Commission – COSO), Інститутом управління проектами (англ. Project Management Institute – PMI), Базельським комітетом з банківського нагляду при банку міжнародних розрахунків (англ. Committee on Banking Supervision of the Bank for international Settlements), Міжнародною організацією зі стандартизації (англ. International Organization for Standardization – ISO), Об'єднаним технічним комітетом міжнародної організації зі стандартизації та міжнародної електротехнічної комісії (англ. ISO/IEC Joint Technical Committee – ISO/IEC JTC), Міжнародною асоціацією з управління проектами (англ. International Project Management Association – IPMA), іншими [1].

Так, наприклад, у рамках міжнародного стандарту IEC 31010 – управління ризиками – Методи оцінки ризиків [12] пропонуються такі методи управління ризиками:

- ідентифікація ризику – вивчення загроз, причини появи та можливі наслідки ризиків;
- аналіз ризику – визначення величини ризику, необхідність вивчення ризику, стратегії та методів його обробки;
- визначення ступеня ризику – прийняття управлінських рішень, заснованих на аналізі рівня та критерію ризику;
- обробка ризику – формування інструментів управління ризиками та контроль за їх застосуванням на практиці;
- моніторинг та аналіз ризику – комплекс заходів контролю управління ризиками;
- встановлення контексту – визначення цілей, стратегії, сфери застосування та параметрів управління ризиками;
- комунікація та консультація – процес розподілу обов'язків між внутрішніми та зовнішніми учасниками реалізації проекту.

Одним із важливих аспектів здійснюваного моніторингу професійної методики управління ризиками проекту є американський національний стандарт управління проектом ANSI/PMI 99-001-2004 [13], в рамках якого пропонуються такі методи управління ризиком:

- планування та управління ризиком – процес визначення порядку виконання дій з управління ризиками у рамках проекту;
- ідентифікація ризиків – процес виявлення ризиків, які можуть вплинути на проект, та документування їх характеристик;
- якісний аналіз ризиків – процес ранжування ризиків за рівнем їх пріоритетності для подальшого аналізу та управління;
- кількісний аналіз ризиків – процес кількісного аналізу впливу певних ризиків на загальні цілі проекту;
- планування реагування на ризики – процес розробки варіантів та дій, що сприяють розширенню сприятливих можливостей та зниженню загроз для досягнення цілей проекту;
- моніторинг та управління ризиками – процес застосування планів реагування на ризики, стеження за виявленими ризиками, контролю за залишковими ризиками, ідентифікація нових ризиків та оцінка їх ефективності протягом реалізації проекту.

Головна відмінність американської системи управління ризиками від міжнародної системи полягає у визначенні об'єктів аналізу. Якщо у міжнародній системі є одна загальна сфера «оцінка ризику», що включає процеси ідентифікації, аналізу та порівняння ризику, то в американській системі представлено безліч сфер, об'єднаних у загальну схему управління. Американська система ризик-менеджменту є великою централізованою схемою управління ризиками, що базується на спеціалізованому підрозділі апарату ризик-менеджменту, який виконує оцінку ризику та прийняття рішень щодо впливу на ризик.

Перевагою цієї системи є централізована оцінка ризиків із застосуванням єдиних методик, що дають змогу уникнути суб'єктивної оцінки ризику та прийняти найефективніші рішення. Недоліком цього методу є необхідність в окремому великому апараті ризик-менеджерів, створення якого є недоцільним на малих підприємствах.

Отже, за результатами порівняння наявних діючих стандартів управління ризиками в міжнародній проектній діяльності доцільно узагальнити зазначені підходи:

- наявність керівництва контролю над реалізацією проекту, тобто наявність окремого апарату ризик-менеджерів або уповноваженого спеціаліста з управління ризиками, що дають змогу ефективно розподілити обов'язки та організувати процес управління ризиками проекту;
- наявність відповідних зв'язків елементів управління – створення мобільної системи управління, що дозволяє приймати управлінські рішення та реагувати на ризики;
- мобільність та актуальність системи ризик-менеджменту – однакова актуальність методу управління проектом у випадках управління новим проектом, прийняття рішення про поновлення призупиненого проекту, реагування на раніше не враховані ризики, завершення проекту;
- мінімальна кількість автономних ділянок, що дозволяє уникнути ускладнення систем управління ризиками;

– орієнтованість системи управління на відповідний бізнес-проект та ефективний результат. Тому необхідно розділити проекти за обсягом фінансування, терміном реалізації та практичним застосуванням;

– зручність роботи системи як для самостійного органу ризик-менеджменту, так і для певних осіб, включених до відділу чи підрозділу бізнес-проекту.

Доцільним є наступний алгоритм формування комплексної системи управління ризиками міжнародного проекту. Процес формування системи управління пропонується створювати у три етапи.

Перший етап – планування, що відповідає блоку «мета та середовище реалізації проекту».

Другий етап – затвердження проекту, котрий включає чотири блоки: ідентифікацію; класифікацію; оцінку ризиків та толерантність до ризиків; план управління ризиками.

Третій етап – моніторинг та контроль ризиків.

На етапі планування вирішуються такі моменти:

– формування оперативних та стратегічних результатів мегапроекту;

– опис матриці пропозицій, що враховує результати аналізу ризикового середовища проекту;

– формування укрупненої матриці оцінки результатів за точками прийняття рішень щодо проекту.

На етапі затвердження проекту відбувається:

– формування бюджету проекту;

– формування критеріїв оцінки показників проекту з урахуванням динамічної моделі ризиків проекту;

– ухвалення рішення щодо подальшої реалізації/закриття проекту на підставі комплексної системи управління ризиками.

Головне завдання другого етапу – формування динамічної моделі ризиків проекту, на підставі якої приймається рішення про подальшу стратегію компанії відповідно до рівня існуючих ризиків проектів, а також розроблення системи профілактики настання ризиків та захисту.

Третій етап – моніторинг та контроль, що передбачає:

– моніторинг виконання стратегічних та оперативних показників проекту;

– зміна кількісних і якісних параметрів проекту (за потреби);

– аудит системи управління ризиками.

Цей алгоритм дозволяє сформулювати єдині підходи до адаптації керування процесами проекту:

– методи та інструменти управління з урахуванням ідентифікації, класифікації, оцінки ризиків та толерантності до ризиків, плану управління ризиками;

– визначення якісних та кількісних значень критеріїв управління процесами, аналізу їх параметрів у встановлених довірчих інтервалах;

– методологію якісного та кількісного аналізу виявлених ризиків;

– визначення рівня толерантності до ризиків, тобто довірчий інтервал прийняттого рівня ризику;

– інструменти та методи контролю моніторингу ризиків, що формують рекомендації до побудови бізнес-моделей, віднесених за ієрархічними рівнями проектного управління;

– алгоритми оцінки ступеня опрацювання та виконання рекомендацій щодо управління ризиками, що впливають на стратегію.

У рамках виконання цього алгоритму формуються сценарії прийняття рішень для ефективної реалізації проекту, що вимагає від системи управління ризиками проекту спрямованості на максимізацію ефективності виконання його етапів та найголовніше – забезпечення переваги проекту з урахуванням взаємозв'язку складових елементів системи як важливого чинника повернення інвестицій.

Основним чинником для формування комплексної системи управління ризиками проекту є його повна інтеграція у загальну систему організації та управління проектом, а також превентивна можливість реагувати на виникаючі ризики.

На думку Сосновської О. і Деденко Л., «наявність різноманітних способів зниження ступеня ризику породжує проблему вибору найбільш прийняттого в залежності від конкретної ситуації. Методи оптимізації ризиків підприємства мають свої переваги і недоліки, можливості та обмеження у застосуванні. При цьому оптимальне комбінування адаптивних методів може призвести до зниження рівня впливу ризиків на діяльність підприємства» [9, с. 75].

Варто погодитися з твердженням Яресько Р., «... що проектування ризик-менеджменту інвестиційних проектів, що реалізуються підприємствами, потребує поєднання системного, процесного і ситуаційного підходів задля візуалізації контуру управління у розрізі їх основних етапів» [11, с. 218].

В. Фалович розробив концептуальний підхід до процесу керування ризиками, котрий має покривати наступні прояви ризиків:

1. Охарактеризувати ситуації, які мають невизначеність кінцевого результату і, відповідно, можуть мати несприятливі наслідки.

2. Надавати кількісну оцінку можливих небезпек для виробничого господарської діяльності підприємства.

3. Надавати визначення умовам або подіям, які матимуть негативний або позитивний вплив на діяльність підприємства у разі їх виникнення.

4. Надавати інформацію про ймовірності настання виробничих або фінансових втрат при дії різних негативних чинників навколишнього оточення.

5. Надавати інформацію про серйозні наслідки при можливому виході небезпечного чинника з-під контролю [10, с. 178].

Комплексна система управління ризиками передбачає такі елементи: ідентифікацію та класифікацію ризиків, на підставі яких формується реєстр ризиків проекту; якісну та кількісну оцінку ризиків, принципи якої ґрунтуються на зміні величини інвестиційних витрат, а також на зміні графіка виконання проекту за групами ресурсів: цінові ризики та оцінка ризиків надзвичайних подій (нецінові ризики).

Данченко О. та Занора В. переконані, «...що сучасна методологія управління проектами і програмами пропонує розглядати процес управління ризиками як замкнуту систему. Інструменти аналізу ризиків, що використовуються сьогодні у проектах, не дають змоги врахувати навіть впливи ризиків один на одного, а на практиці ризики ще тісно пов'язані зі змінами, проблемами, конфліктами, стресами та кризами у проектах, оскільки між ними інколи виникає причинно-наслідковий зв'язок. Отже, необхідна інтеграція наявних моделей, методів та процесів управління ризиками, змінами, проблемами, конфліктами, стресами та кризами у проектах та розробка нової єдиної методології управління відхиленнями у проектах» [3, с. 30].

На основі викладених вище концептів розуміння ризиків в системі управління міжнародними проектами запропонована авторська інтерпретація (рис. 1).

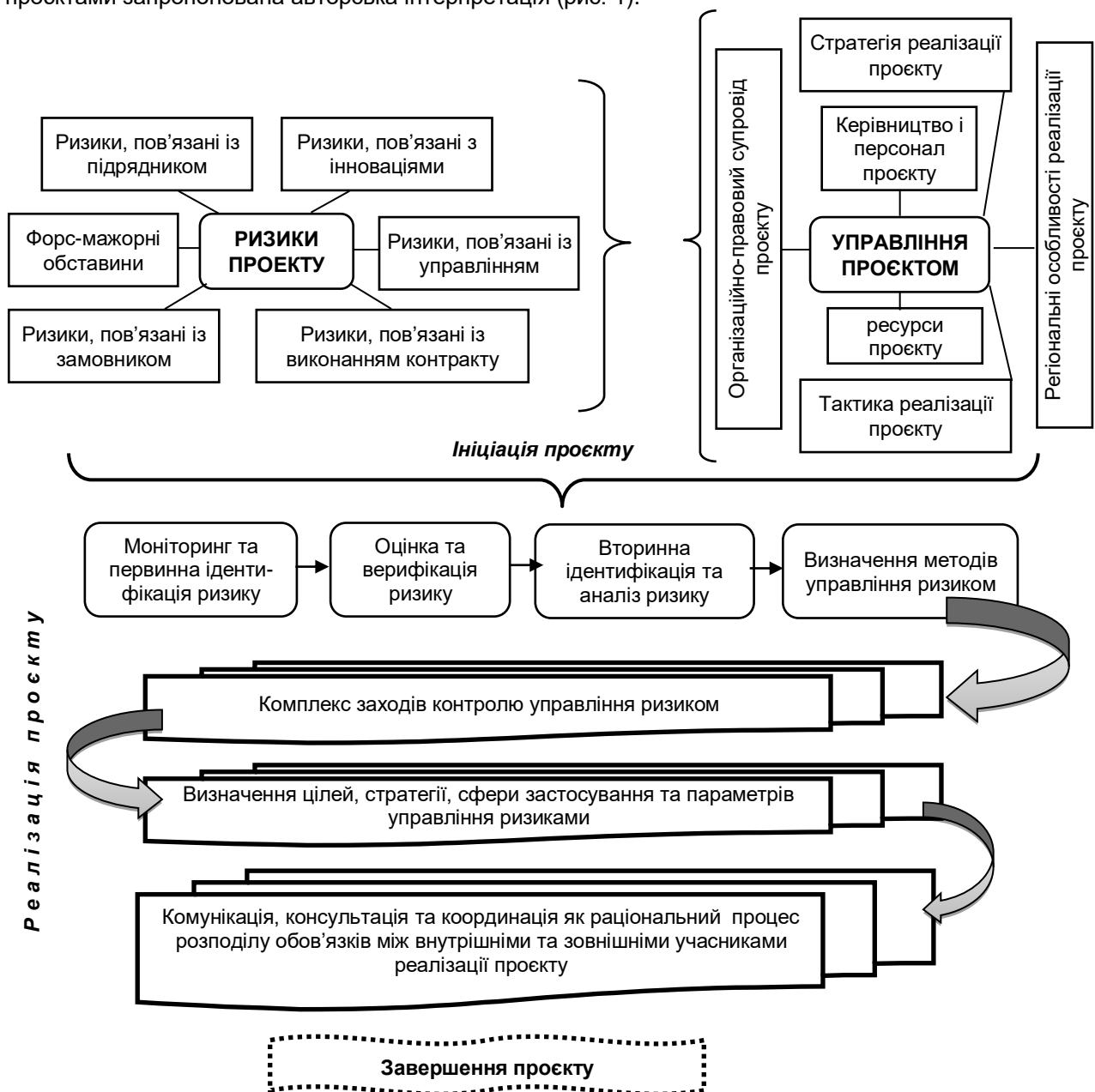


Рис. 1. Місце ризиків в системі управління міжнародними проектами

Джерело: авторська розробка

Для забезпечення ефективності реалізації міжнародного проекту необхідне формування комплексної системи управління ризиками, котра має бути спрямована на реалізацію проекту та забезпечення переваг взаємозв'язку складових елементів системи як важливого фактора повернення інвестицій у найкоротші терміни.

Переваги запропонованого механізму управління ризиками полягають у:

- безперервності процесу менеджменту ризиками з урахуванням контролю системи управління бізнес-проєктом;

- можливості коригування бізнес-проєкту на етапі прогнозування настання ризик-події;

- можливості сценарного моделювання для прогнозу потенціалу зниження ризику в бізнес-проєктах.

В результаті проведеного дослідження було вивчено сучасні підходи до управління ризиками інноваційного проєкту. Проведений аналіз свідчить, що сьогодні представлено низку стратегій управління ризиком, що відрізняються за організацією, охопленням і завданнями.

Висновки з проведеного дослідження. Проведення політики перманентної оцінки ризиків та постійне вдосконалення управління ризиками – це одна з головних умов ефективного управління проєктом, що дозволяє підвищити економічний ефект від реалізації проєкту та утримувати його на високому рівні.

Не існує універсальної методики з оцінювання та управління ризиками, яка була б застосовна для міжнародного проєкту. Кожен міжнародний проєкт – це унікальна система зі своїми певними особливостями та характеристиками, котра перебуває на певному етапі розвитку. Тому на кожному етапі слід вибирати власні цілі, застосовувати особливі (унікальні) засоби оцінки та управління ризиками. Відповідно, методика оцінки та методи управління ризиками мають свої особливості та специфіку для кожного окремо взятого міжнародного проєкту.

У період реалізації міжнародного бізнес-проєкту поява об'єктивних чинників вимагає від компанії внесення оперативних змін до розроблених сценаріїв. При цьому чим більше варіантів було розроблено, тим більше шансів застосувати або вибрати той з них, який дасть змогу компанії зберегти ефективність свого розвитку в ситуації, що склалася. Натомість, коли компанія не розробила жодного резервного сценарію, всі її зусилля щодо запобігання негативним наслідкам при настанні ризику можуть виявитися марними, оскільки в таких ситуаціях, як правило, час працює проти проєкту.

Література

1. Гавриш О. А., Кавун В. А. Критичний аналіз нормативних засад управління проєктними ризиками. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108781> (дата звернення: 24.07.2022).
2. Головацька С., Курак А. Організаційні аспекти забезпечення ризиків діяльності підприємства за міжнародними стандартами. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Науки: економіка, політологія, історія*. 2017. № 10. С. 28-38.
3. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с.
4. Донець О. М., Савельєва Т. В., Урецька Ю. І. Використання міжнародних стандартів в управлінні ризиками. *Управління розвитком складних систем*. 2011. № 6. С. 36-42.
5. Дурицька Г. В. Сучасні підходи до ризик-менеджменту міжнародних інвестиційних проєктів. *Регіональна економіка*. 2012. № 2. С. 129-138.
6. Кваша О. С., Фоміна В. В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 268-276.
7. Олійник Н. М., Корчевська Л. О., Макаренко С. М. Оцінка інвестиційної складової економічної безпеки Херсонського регіону з метою залучення міжнародних проєктів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 1. С. 130-134.
8. Пильнова В. П., Гавриш О. М., Капелюшна Т. В. Формування системи управління підприємницькими ризиками. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 24. С. 51-57.
9. Сосновська О., Деденко Л. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2019. № 1(3). С. 70-79.
10. Економічні, соціальні та психологічні аспекти сучасних маркетингових технологій / Фалович В. А та ін. ; за ред. В. А. Фаловича. Тернопіль : ФО-П Шпак В. Б., 2019. 231 с.
11. Охріменко О. О., Скоробогатова Н. Є., Манаєнко І. М., Яресько Р. С. Управління інноваційними проєктами в умовах міжнародної інтеграції : монографія. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. 262 с.
12. IEC 31010 – Risk management – Risk assessment techniques. URL: <https://committee.iso.org/sites/tc262/home/projects/published/iec-31010-2009-risk-management-1.html> (дата звернення: 24.07.2022).

13. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Fifth Edition. USA : Project Management Institute, Pennsylvania, 2013. 616 p.

References

1. Havrysh, O.A. and Kavun, V.A. (2017), "Critical analysis of regulatory principles of project risk management", *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, no. 14, available at: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108781> (access date July 24, 2022).
2. Holovatska, S. and Kurak, A. (2017), "Organizational aspects of risk management of the enterprise according to international standards", *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu. Nauky: ekonomika, politolohiia, istoriia*, no. 10, pp. 28-38.
3. Danchenko, O.B. and Zanora, V.O. (2019), *Proektnyi menedzhment: upravlinnia ryzykamy ta zminamy v protsesakh pryiniattia upravlinskykh rishen* [Project management: managing risks and changes in management decision-making processes], monograph, PP Chabanenko Yu.A., Cherkasy, Ukraine, 278 p.
4. Donets, O.M., Savelieva, T.V. and Uretska, Yu.I. (2011), "Use of international standards in risk management", *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, no. 6, pp. 36-42.
5. Durytska, H.V. (2012), "Modern approaches to risk management of international investment projects", *Rehionalna ekonomika*, no. 2, pp. 129-138.
6. Kvasha, O.S. and Fomina, V.V. (2017), "Business planning in the activities of the organization: European standards, main methodological approaches and basic procedures", *Ekonomika i suspilstvo*, Iss. 12, pp. 268-276.
7. Oliinyk, N.M., Korchevska, L.O. and Makarenko, S.M. (2017), "Assessment of the investment component of economic security of the Kherson region with the aim of attracting international projects", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 1, pp. 130-134.
8. Pylnova, V.P., Havrysh, O.M. and Kapeliushna, T.V. (2020), "Formation of the business risk management system", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 24, pp. 51-57.
9. Sosnovska, O. and Dedenko, L. (2019), "Risk management as a tool for ensuring stable functioning of the enterprise in conditions of uncertainty", *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, no. 1(3), pp. 70-79.
10. Falovych, V.A. (Ed.) et al. (2019), *Ekonomichni, sotsialni ta psykhologichni aspekty suchasnykh marketynhovykh tekhnolohii* [Economic, social and psychological aspects of modern marketing technologies], FO-P Shpak V.B., Ternopil, Ukraine, 231 p.
11. Okhrimenko, O.O., Skorobohatova, N.Ye., Manaienko I.M. and Yaresko, R.S. (2018), *Upravlinnia innovatsiynomy proektamy v umovakh mizhnarodnoi intehratsii* [Management of innovative projects in conditions of international integration], monograph, KPI im. Ihoria Sikorskoho, Vyd-vo "Politekhnik", Kyiv, Ukraine, 262 p.
12. IEC 31010 – Risk management – Risk assessment techniques, available at: <https://committee.iso.org/sites/tc262/home/projects/published/iec-31010-2009-risk-management-1.html> (access date July 24, 2022).
13. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), (2013), Fifth Edition, Project Management Institute, Pennsylvania, USA, 616 p.