

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В ДЕТЕРМІНОВАНОМУ СЕРЕДОВИЩІ ЕКСТРАОРДИНАРНИХ ВИКЛИКІВ

FEATURES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF INVESTMENT AND INNOVATION PROJECTS IN A DETERMINED ENVIRONMENT OF EXTRAORDINARY CHALLENGES

У статті досліджено особливості стратегічного управління інвестиційно-інноваційними проєктами в детермінованому середовищі екстраординарних викликів. Проаналізовано вплив гео економічних факторів на інвестиційно-інноваційну діяльність, зокрема фрагментацію глобальних ланцюгів вартості, реконфігурацію центрів інноваційної активності й зміну структури глобальних фінансових потоків. Розглянуто інструменти фінансування бізнесу в контексті України, включаючи МФО, механізми страхування військових ризиків у рамках UIF, що мають критичне значення для залучення інвестицій в умовах високої невизначеності. Запропоновано комплексний підхід до забезпечення стійкості й стратегічної гнучкості інвестиційно-інноваційних проєктів в умовах перманентних трансформацій економічного середовища, що має вагоме значення для розвитку стратегічного управління інноваційною діяльністю суб'єктів господарювання.

Ключові слова: інвестиційно-інноваційні проєкти, стратегічне управління, детерміноване середовище, екстраординарні виклики, гео економічні фактори, волатильність бізнес-середовища, цифрова трансформація, резистентність проєктів, адаптивний менеджмент, глобальні ланцюги вартості, інноваційний менеджмент.

The article examines the features of strategic management of investment and innovation projects in a deterministic environment of extraordinary challenges, which is characterized by a high degree of predictability of threats with simultaneous intensity of their manifestation. The impact of geoeconomic and geopolitical factors on investment and innovation activities is analyzed, in particular, the fragmentation of global value chains, the reconfiguration of centers of innovation activity, the strengthening of technological sovereignty, the transformation of intellectual property protection regimes and the change in the structure of global financial flows. Business financing instruments in the context of Ukraine are considered, including programs of international financial organizations, military and political risk insurance mechanisms within the Ukraine Investment Framework, which are of critical importance for attracting investments in conditions of high uncertainty. It is determined that the volatility of the business environment leads to a reduction in planning horizons, an increase in the uncertainty of market parameters, and the transformation of competitive dynamics, which necessitates the development of adaptive mechanisms of strategic management. The challenges of digital transformation associated with the reduction of technology life cycles, the convergence of industries, the exponential growth of data volumes and cybersecurity are investigated. The need for the development of an integrated methodology for managing investment and innovation projects is substantiated, which combines elements of different disciplinary domains, ensures the integration of strategic and operational levels of management, as well as assessing the resistance of projects to extraordinary challenges. A comprehensive approach to ensuring the sustainability, adaptability and strategic flexibility of investment and innovation projects in the conditions of permanent transformations of the economic environment is proposed, which is of great importance for the development of the theory and practice of strategic management of innovation activities of business entities.

Keywords: investment and innovation projects, strategic management, deterministic environment, extraordinary challenges, geoeconomic factors, business environment volatility, digital transformation, project resilience, adaptive management, global value chains, innovation management.

УДК 330.341.1:005.8:330.131.7

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct84-23>

Космідайло І.В.¹

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту, фінансів
та інформаційних технологій,
Уманська філія
ПВНЗ «Європейський університет»

Бобко В.В.²

к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
фінансів
та інформаційних технологій,
ПВНЗ «Європейський університет»

Kosmidailo Inna

Uman Branch
PHEI "European University"

Bobko Valentyn

PHEI "European University"

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної економічної турбулентності та екзогенних потрясінь особливої актуальності набуває проблематика забезпечення ефективності стратегічного управління інвестиційно-інноваційними проєктами. Дослідження процесів прийняття управлінських рішень щодо імплементації інноваційних проєктів в умовах детермінованого середовища екстраординарних викликів становить значний науковий та практичний інтерес з огляду на наступні аспекти.

По-перше, суттєві трансформації гео економічної кон'юнктури, загострення геополітичних

конфліктів, пандемічні обмеження та кліматичні зміни призвели до формування принципово нових детермінант, що впливають на процеси інвестиційно-інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. Інкорпорація даних екстраординарних чинників до інструментарію стратегічного управління інноваційними проєктами потребує розробки нових теоретико-методологічних підходів та верифікації їх валідності в сучасних умовах господарювання.

По-друге, підвищення рівня волатильності бізнес-середовища та ускладнення прогнозованості економічних процесів обумовлюють необхідність

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2836-3033>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8778-7007>

переосмислення традиційних парадигм інвестиційно-інноваційного проектування, що посилює важливість дослідження щодо методів оптимізації стратегічних рішень в умовах множинності критеріїв та обмеженості ресурсів.

По-третє, цифрова трансформація економічних процесів та експоненціальний розвиток технологій зумовлюють необхідність синтезу інноваційних підходів до структурування та імплементації інвестиційних проєктів, спрямованих на формування стійких конкурентних переваг економічних суб'єктів в умовах гіперконкуренції.

По-четверте, методологія стратегічного управління інвестиційно-інноваційними проєктами в детермінованому середовищі екстраординарних викликів потребує науково обґрунтованої концептуалізації, систематизації та верифікації, що дозволить сформувати холистичний підхід до фасилітації процесів прийняття управлінських рішень в умовах нестаціонарності економічних процесів.

По-п'яте, інтенсифікація процесів діджиталізації та формування нової економічної реальності актуалізують необхідність розробки адаптивних механізмів стратегічного управління, спрямованих саме на забезпечення резистентності інвестиційно-інноваційних проєктів до екстраординарних викликів сьогодення.

Вищезазначені аспекти окреслюють науково-практичну значущість дослідження особливостей стратегічного управління інвестиційно-інноваційними проєктами в детермінованому середовищі екстраординарних викликів та обумовлюють необхідність розробки інтегрованого стратегічного підходу до їх імплементації в сучасних умовах господарювання нашої країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічним підґрунтям дослідження виступають фундаментальні наукові праці у сфері інноваційного менеджменту, проєктного менеджменту, інвестиційного аналізу та теорії систем. Серед вітчизняних науковців, які зробили вагомий внесок у дослідження різних аспектів стратегічного управління інвестиційно-інноваційною діяльністю, слід відзначити Бабина О. М., Глушенкова А. А., Мороз О. С., Могильна Л. М., Воробйов І. О., Рожок С. В., Свінцов О. М., Луцик В. П., Унінець-Ходаківська В. П. та інших [1–7].

Незважаючи на значний науковий доробок у даній сфері, проблематика стратегічного управління інвестиційно-інноваційними проєктами саме в детермінованому середовищі екстраординарних викликів залишається недостатньо дослідженою як у теоретико-методологічному, так і в прикладному аспектах.

Формулювання завдання дослідження. З огляду на вищезазначене, метою є дослідження особливостей стратегічного управління інвестиційно-інноваційними проєктами в детермінованому

середовищі екстраординарних викликів та розробка практичного інструментарію, спрямованого на забезпечення їх резистентності, адаптивності та стратегічної гнучкості.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах глобальних трансформацій та фундаментальних зрушень в архітектоніці світової економіки особливої «гостроти» набуває проблематика стратегічного управління інвестиційно-інноваційними проєктами. Детермінованість середовища екстраординарних викликів, котра характеризується високим ступенем передбачуваності загроз при одночасній інтенсивності їх прояву та масштабності потенційних наслідків, формує принципово нові імперативи для суб'єктів господарювання, що імплементують інвестиційно-інноваційні ініціативи в контексті забезпечення їх стратегічної конкурентоспроможності та резистентності до деструктивних екзогенних впливів.

Концептуалізація поняття «детерміноване середовище екстраординарних викликів» потребує чіткої демаркації його сутнісних характеристик та специфічних особливостей. На відміну від класичного розуміння детермінованості як передбачуваності та визначеності причинно-наслідкових зв'язків, сучасний контекст функціонування економічних систем характеризується амбівалентністю – поєднанням визначеності щодо наявності певних викликів (пандемічні обмеження, кліматичні зміни, геополітична нестабільність, технологічні дизрупції, ЦСП) та невизначеності щодо конкретних форм їх прояву, інтенсивності, тривалості та синергетичних ефектів. Така дихотомічність обумовлює необхідність розробки механізмів стратегічного управління інвестиційно-інноваційними проєктами, здатних забезпечити їх резистентність до детермінованих екстраординарних викликів при збереженні стратегічної гнучкості та інноваційного потенціалу.

У контексті детермінованого середовища екстраординарних викликів традиційні методи оцінювання ефективності інвестиційно-інноваційних проєктів (чиста приведена вартість, внутрішня норма рентабельності, індекс прибутковості, дисконтований період окупності) потребують модифікації з урахуванням нових параметрів зовнішнього середовища. Зокрема, доцільним є включення до моделей оцінювання додаткових факторів, що відображають вплив екстраординарних викликів на грошові потоки проєкту, ставку дисконтування, параметри ризику та невизначеності.

То ж в рамках дослідження розглянемо основні напрями українського та міжнародного фінансування інноваційно – інвестиційного бізнесу.

Ukraine Investment Framework (UIF), інтегрований у програму Ukraine Facility Європейського Союзу, виступає ключовим інструментом мобілізації інвестицій, спрямованих на відновлення та модернізацію України. За умови фінансування в

обсязі 9,3 млрд євро, ця ініціатива сприяє економічній реконструкції країни та відповідає на основні виклики, що постали у післявоєнний період. UIF спрямований на поліпшення інвестиційного середовища, модернізацію інфраструктури та підтримку динамічного розвитку малого і середнього підприємництва. У межах конференції Ukraine Recovery Conference 2024 було офіційно започатковано перший етап реалізації UIF, котрий передбачає розширення чинних програм фінансування МФО (IFIs) та фінансових інститутів розвитку (DFIs), зокрема таких як ЄБРР, МФК, ЄІБ тощо. Це має забезпечити оперативніший доступ українських підприємств до ресурсів для розвитку. Програма передбачає використання різноманітних фінансових інструментів, включаючи пільгове кредитування для забезпечення ліквідності, стимулювання зростання та підтримки експортного потенціалу. У синергії з державною програмою «Доступні кредити 5–7–9%» UIF сприяє створенню сприятливих умов для розвитку підприємництва та формуванню сталої, конкурентоспроможної економіки [8].

У межах UIF передбачено низку фінансових інструментів, спрямованих на підтримку підприємницької діяльності та стимулювання інвестиційної активності в умовах підвищеного ризику. Основу фінансової підтримки становить кредитування, яке охоплює потреби бізнесу в обіговому капіталі та інвестиціях, зокрема для розширення виробництва чи оновлення матеріально-технічної бази. Доступ до таких кредитів полегшується завдяки застосуванню додаткових механізмів – гарантій, грантів, змішаного фінансування та технічної підтримки [8].

Гарантії спрямовані на зниження ризиків для банків і небанківських фінансових установ у разі неплатоспроможності позичальників, що підвищує загальну доступність кредитування. Гранти, у свою чергу, є безповоротною формою фінансової допомоги, яка переважно надається малим і середнім підприємствам (МСП) з метою стимулювання інноваційної діяльності, експорту, реалізації екологічно сталих проєктів та інфраструктурних ініціатив.

Механізм змішаного фінансування об'єднує елементи комерційного та пільгового кредитування, що дозволяє реалізовувати проєкти з високою соціальною чи екологічною цінністю, які не завжди є привабливими для традиційних інвесторів. Доповненням до фінансової підтримки є консультаційні та технічні послуги, які надаються для вдосконалення управлінських процесів, підвищення технологічної спроможності та розбудови внутрішніх компетенцій підприємств [8].

Окрему нішу в структурі UIF займає фінансування проєктів, що забезпечує великі інвестиційні ініціативи з використанням майбутніх грошових потоків проєкту як джерела повернення інвестицій. Експортне фінансування сприяє розширенню зовнішньоекономічної діяльності через надання

кредитів на експорт та інструментів страхування відповідних ризиків.

Міжнародні фінансові організації (МФО) є наднаціональними інституціями, що відіграють ключову роль у наданні фінансової підтримки, сприянні економічному розвитку та забезпеченні макроекономічної стабільності. Їхня діяльність охоплює кредитування, надання грантів, технічну допомогу та фінансування інфраструктурних і соціально значущих проєктів, спрямованих на боротьбу з бідністю, проведення економічних реформ і досягнення ЦСР. До числа найбільш впливових МФО належать Міжнародний валютний фонд (МВФ), Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) та Міжнародна фінансова корпорація (МФК). У межах першого етапу реалізації Ukraine Investment Framework п'ять провідних МФО отримали фінансування від ЄС з метою впровадження широкомасштабних проєктів в Україні. Ці установи здійснюють фінансування як безпосередньо, так і через партнерські українські банки, що дозволяє розширити доступ бізнесу до фінансових ресурсів і забезпечити гнучкість у реалізації інвестиційних ініціатив.

Розвиткові фінансові інститути (Development Finance Institutions, DFIs) є державними або напівдержавними установами, які здійснюють підтримку економічного розвитку шляхом інвестування в проєкти в країнах з низьким і середнім рівнем доходу. Їхньою основною метою є сприяння довгостроковому економічному зростанню, створенню робочих місць, розвитку інфраструктури та підвищенню добробуту населення. У контексті України розвиткові фінансові інститути, зокрема KfW (Німеччина), Swedfund (Швеція), IFU (Данія) та Proparco (Франція), активно підтримують реалізацію інвестиційних проєктів.

DFIs надають підтримку як приватному, так і державному секторам, реалізуючи проєкти з обсягом фінансування від 5 до 15 млн дол США. Їх фінансовий інструментарій включає кредити, інвестиції у власний капітал, гарантії та технічну допомогу. Така підтримка дозволяє зменшити інвестиційні ризики, залучити додатковий капітал та забезпечити фінансування проєктів, спрямованих на забезпечення сталою розвитку, покращення умов ведення бізнесу та зміцнення соціально-економічної стійкості [8].

Українські банки. Банківський сектор України є центральною ланкою національної фінансової системи, на частку якого припадає майже 90% загального обсягу активів фінансового сектора (без урахування Національного банку України). Станом на 1 липня 2024 року в Україні функціонували 62 банки, серед яких 6 мали державну форму власності, 14 були підконтрольні іноземному капіталу, а 42 представляли приватний український бізнес. МФО, з метою реалізації своїх програм в Україні,

активно співпрацюють із національними банками. На сьогодні вже понад 15 банків виступають постійними партнерами МФО, і цей перелік поступово розширюється. Вибір банків для партнерства ґрунтується на таких критеріях, як фінансова надійність, відповідність міжнародним вимогам у сфері управління ризиками, досвід роботи з малими та середніми підприємствами, а також дотримання принципів прозорості, підзвітності та ефективного корпоративного управління. Розгалужена банківська інфраструктура, що налічує приблизно 3 200 відділень по всій країні, забезпечує територіальну доступність фінансових послуг. Це дозволяє ефективно реалізовувати програми підтримки бізнесу та сприяти відновленню й розвитку підприємницької діяльності у всіх регіонах України [8].

Програми страхування. З огляду на воєнний контекст, значне місце відведено страхуванню різних видів ризиків. Страхування військових ризиків дає змогу бізнесу мінімізувати потенційні втрати, пов'язані з воєнними діями, забезпечуючи збереження активів та фінансову стабільність. Страхування політичного насильства покриває збитки, що виникають у результаті терористичних актів, заворушень або воєнних конфліктів, що особливо актуально для нестабільних регіонів [8].

Страхування ризиків дефолту забезпечує захист від неплатоспроможності, викликані форс-мажорними або воєнними подіями. Страхування майна охоплює об'єкти нерухомості, обладнання та інші активи, надаючи компенсацію у разі пошкодження чи знищення внаслідок військових дій. Окремо функціонує страхування вантажів від воєнних ризиків, яке забезпечує захист товарів під час транспортування від втрат, спричинених воєнними загрозами. Ці інструменти формують цілісну систему підтримки українського бізнесу в умовах економічної нестабільності та сприяють формуванню привабливого інвестиційного клімату.

Таким чином, страхування воєнних ризиків сприяє не лише зниженню інвестиційної вразливості, але й забезпечує фінансову стійкість бізнесу, активізує економічну діяльність та сприяє розвитку стратегічно важливих галузей – зокрема переробної промисловості та експортоорієнтованого виробництва.

Слід відмітити, що Кабінет Міністрів України здійснює послідовну імплементацію реформи системи управління публічними інвестиціями відповідно до затвердженої Дорожньої карти та Плану заходів, розроблених Міністерством фінансів України. Стратегічна інвестиційна рада, що функціонує як консультативно-дорадчий орган при КМУ, схвалила Єдиний проєктний портфель здійснення публічних інвестицій. Формування Єдиного проєктного портфеля здійснюється на основі пріоритетизації інвестиційних проєктів відповідно до їх релевантності стратегічним цілям держави та задоволення

регіональних потреб територіальних громад. Цей документ визначає пріоритетні галузі для цільового фінансування як з державних джерел, так і за підтримки міжнародних партнерів України. Пріоритетним напрямом державної інвестиційної політики є забезпечення стійкості та відновлення енергетичної інфраструктури України. На реалізацію відповідних публічних інвестиційних проєктів у 2025 році асигновано 51,3 млрд грн, що фінансуватимуться шляхом залучення кредитних ресурсів, грантових надходжень та оформлення державних гарантій згідно з міжнародними договорами [9].

Втім, вже 28 лютого 2025 року КМУ ухвалив постанову «Деякі питання розподілу публічних інвестицій», що встановлює нормативно-правові засади розподілу бюджетних асигнувань на підготовку та реалізацію публічних інвестиційних проєктів. Відповідно до ухваленої Урядом постанови передбачається створення Міжвідомчої комісії, повноваження якої включатимуть розподіл фінансових ресурсів для імплементації інвестиційних проєктів за рахунок державного бюджету або із залученням державної підтримки. Прийняття зазначеної постанови відповідає положенням Дорожньої карти реформування управління публічними інвестиціями на 2024–2028 роки та узгоджується з Меморандумом про економічну та фінансову політику, укладеним з Міжнародним валютним фондом. Підвищення ефективності управління публічними інвестиціями спрямоване на оптимізацію та забезпечення транспарентності використання державних коштів, алокованих на розбудову та модернізацію інфраструктурного комплексу країни. Своєчасне затвердження методологічної бази управління публічними інвестиціями дозволить синхронізувати стратегічні пріоритети держави з бюджетним плануванням, що сприятиме ефективній реалізації бюджетного процесу на 2026–2028 роки, який наразі ініційовано. Модернізація системи управління публічними інвестиціями є невід'ємною складовою реформи, що імплемтується Урядом України, зокрема Міністерством фінансів, з початку 2024 року. За результатами діяльності Стратегічної інвестиційної ради схвалено Єдиний проєктний портфель здійснення публічних інвестицій, що охоплює 787 національних і регіональних проєктів із сукупною кошторисною вартістю 2,6 трильйона гривень. Загальний обсяг фінансових ресурсів Державного бюджету України, передбачених на фінансування публічних інвестиційних проєктів у 2025 фінансовому році, становить 224,2 млрд грн, з яких 186,8 млрд грн складають трансферти від МФО та донорів у формі грантів, кредитних ресурсів, у т. ч. під державні гарантії [10].

Вплив нових геоekonomічних та геополітичних факторів на інвестиційно-інноваційну діяльність

Сучасна архітектура світової економіки характеризується фундаментальними трансформаціями,

що зумовлені геоекономічними та геополітичними факторами безпрецедентного масштабу. Їх деструктивний вплив на інвестиційно-інноваційну діяльність суб'єктів господарювання проявляється в наступних аспектах:

1.1. Фрагментація глобальних ланцюгів створення вартості

Посилення економічного протекціонізму, торговельні війни та санкційні режими привели до дезинтеграції глобальних ланцюгів створення вартості, що особливо негативно позначилося на високотехнологічних секторах економіки. Ця тенденція суттєво змінює параметри інвестиційно-інноваційних проєктів, оскільки потребує включення до їх структури додаткових компонентів, спрямованих на забезпечення автономності та резистентності до деструктивних екзогенних впливів.

1.2. Реконфігурація глобальних центрів інноваційної активності

Зростання геополітичної конкуренції між провідними державами світу призвело до формування нової моделі глобального інноваційного ландшафту, що характеризується поліцентричністю та підвищеною сегментацією. Протягом останнього десятиліття відбулося формування щонайменше 5 нових глобальних інноваційних хабів, що зумовило перерозподіл потоків венчурного капіталу та трансформацію глобальних патернів НТП. Це створює як виклики, так і можливості для суб'єктів інвестиційно-інноваційної діяльності. З одного боку, диверсифікація глобальних центрів інноваційної активності ускладнює процеси координації та інтеграції міжнародних інвестиційно-інноваційних проєктів. З іншого боку, вона відкриває нові перспективи для встановлення стратегічних альянсів та імплементації моделі відкритих інновацій з використанням компетенцій та ресурсів різних інноваційних екосистем.

1.3. Ріст технологічного суверенітету та локалізації інновацій

Геополітична нестабільність, глокалізація та загострення конкуренції за технологічне лідерство визначили технологічний суверенітет держав та локалізацію інноваційних процесів. Протягом останніх п'яти років кількість регуляторних обмежень щодо трансферу технологій зросла на 65%, що суттєво вплинуло на структуру та географію інвестиційно-інноваційних проєктів, що потребує розробки нових моделей організації інвестиційно-інноваційної діяльності, орієнтованих на забезпечення балансу між глобальною інтеграцією та локальною адаптацією. Зокрема, актуалізується проблематика розробки модульних інноваційних архітектур, що дозволяють адаптувати технологічні рішення до специфічних регуляторних вимог різних юрисдикцій при збереженні цілісності та ефективності інвестиційно-інноваційних проєктів.

1.4. Трансформація режимів захисту інтелектуальної власності

Геополітичні конфлікти та економічні протистояння призвели до трансформації глобальної

системи захисту інтелектуальної власності, що проявляється в обмеженні патентної кооперації та фрагментації стандартів у сфері інтелектуальної власності, що ускладнює процеси комерціалізації інновацій та трансферу технологій, що потребує розробки нових стратегій управління інтелектуальною власністю в рамках інвестиційно-інноваційних проєктів. Зокрема, актуалізується проблематика розробки диференційованих патентних стратегій для різних ринків, використання альтернативних механізмів захисту інтелектуальної власності (комерційна таємниця, технічні засоби захисту) та формування портфелів інтелектуальної власності.

1.5. Зміна структури глобальних фінансових потоків

Геополітичні трансформації та економічні конфлікти вплинули на зміну структури та напрямів глобальних фінансових потоків, що безпосередньо впливає на доступність фінансування для інвестиційно-інноваційних проєктів. Це зумовлює необхідність диверсифікації джерел фінансування проєктів, розробки нових фінансових інструментів та механізмів хеджування валютних ризиків. Важливим є використання альтернативних фінансових моделей (краудфандинг, блокчейн-фінансування, токенизація активів) та формування транснаціональних венчурних консорціумів для реалізації масштабних інноваційних ініціатив.

2. Необхідність адаптації до підвищеної волатильності бізнес-середовища

Сучасне бізнес-середовище характеризується безпрецедентним рівнем волатильності, що визначено спектром факторів – від глобальних економічних кризи до технологічних дизрупцій та соціальних трансформацій. Така волатильність суттєво впливає на параметри інвестиційно-інноваційних проєктів та потребує розробки нових підходів до їх стратегічного управління.

2.1. Скорочення горизонтів планування та прогнозування

Підвищена волатильність бізнес-середовища веде до суттєвого скорочення часових горизонтів, на яких можливе достовірне прогнозування економічних процесів. У цьому контексті актуалізується проблематика розробки методологій планування, що поєднують елементи стратегічного передбачення та оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. Перспективними є підходи, засновані на концепціях динамічного портфельного управління, ітеративного стратегічного планування та сценарного моделювання з використанням штучного інтелекту.

2.2. Трансформація конкурентної динаміки

Волатильність бізнес-середовища призводить до суттєвої трансформації конкурентної динаміки, що проявляється в розмиванні галузевих меж, зростанні інтенсивності конкуренції та прискоренні процесів дизрупції традиційних бізнес-моделей, що

обумовлює необхідність розробки нових підходів до конкурентного позиціонування інвестиційно-інноваційних проєктів, орієнтованих на формування динамічних конкурентних переваг та забезпечення стратегічної гнучкості. Перспективними є стратегії, засновані на концепціях платформенної економіки, екосистемного підходу та колаборативних бізнес-моделей, що дозволяють трансформувати конкурентні виклики у можливості для синергетичної взаємодії.

2.3. Волатильність фінансових ринків та валютних курсів

Підвищена волатильність глобальних фінансових ринків та валютних курсів створює додаткові виклики для фінансового управління інвестиційно-інноваційними проєктами, особливо міжнародного характеру. В даному контексті варто зробити акцент на розробку комплексних стратегій фінансового управління інвестиційно-інноваційними проєктами, що включають механізми хеджування валютних ризиків, диверсифікації джерел фінансування та оптимізації структури капіталу. Важливим є використання інноваційних фінансових інструментів та механізмів, що забезпечують адаптивність фінансової архітектури проєктів до змін зовнішнього середовища.

2.4. Волатильність ресурсних ринків та ланцюгів поставок

Нестабільність глобальних ресурсних ринків та підвищена вразливість ланцюгів поставок до геополітичних та природних катаклізмів створюють додаткові виклики для операційного управління інвестиційно-інноваційними проєктами. Це, в свою чергу, підкреслює необхідність включення до структури інвестиційно-інноваційних проєктів додаткових компонентів, спрямованих на забезпечення стійкості та гнучкості ланцюгів поставок – від створення буферних запасів та альтернативних каналів постачання до використання технологій предиктивної аналітики для раннього виявлення потенційних збоїв, а також розробки цифрових двійників ланцюгів поставок, що дозволяють моделювати різні сценарії розвитку ситуації та оптимізувати ресурсні потоки в режимі реального часу.

3. Виклики цифрової трансформації та технологічного розвитку

Експоненційний розвиток цифрових технологій та прискорення темпів технологічних інновацій створюють як безпрецедентні можливості, так і суттєві виклики для суб'єктів інвестиційно-інноваційної діяльності.

3.1. Скорочення життєвих циклів технологій та продуктів

Прискорення темпів технологічного розвитку викликає суттєве скорочення життєвих циклів технологій та інноваційних продуктів, що визначає необхідність модифікації традиційних підходів до планування та імплементації інвестиційно-інноваційних

проєктів. Варто зосередити увагу на розробці нових методологій управління життєвим циклом інновацій, орієнтованих на забезпечення швидкого виведення продуктів на ринок, гнучкої адаптації до змін споживчих переваг та своєчасної модернізації технологічних рішень. Перспективними є підходи, засновані на концепціях гнучкої розробки (Agile), бережливого стартапу (Lean Startup) та методології мінімально життєздатного продукту (MVP, Minimum viable product), що дозволяють оптимізувати процеси інноваційного розвитку в умовах скорочення життєвих циклів.

3.2. Конвергенція технологій та розмивання галузевих меж

Цифрова трансформація призводить до інтенсивної конвергенції раніше відокремлених технологічних доменів та розмивання традиційних галузевих меж, що створює як можливості для проривних інновацій, так і виклики для стратегічного управління інвестиційно-інноваційними проєктами, що обумовлює необхідність формування колаборативних інноваційних мереж, здатних забезпечити синергію різних технологічних доменів та бізнес-моделей. Тут особливо слід наголосити на розробці організаційних структур та механізмів координації, орієнтованих на фасилітацію міждисциплінарної взаємодії та трансферу знань між різними сферами експертизи.

3.3. Експоненційне зростання обсягів даних та розвиток аналітичних технологій

Цифрова трансформація призводить до експоненційного зростання обсягів генерованих даних та розвитку аналітичних технологій, що створює нові можливості для оптимізації процесів прийняття рішень у рамках інвестиційно-інноваційних проєктів. Варто підкреслити, що в умовах нової економічної реальності важливим є розробка підходів до управління даними та аналітичними процесами в рамках інвестиційно-інноваційних проєктів – від створення інтегрованих систем збору та обробки даних до використання методів ШІ для аналізу складних патернів та прогнозування.

3.4. Кібербезпека та захист інформаційних активів

Цифрова трансформація та технологічний розвиток призводять до зростання вразливості інформаційних систем та цифрових активів до кіберзагроз, що створює додаткові виклики для безпеки інвестиційно-інноваційних проєктів. Вирішенням даного питання можливе шляхом імплементації принципів «безпеки за дизайном» (Security by Design) та «конфіденційності за дизайном» (Privacy by Design) на всіх етапах ЖЦП – від концептуалізації та проектування до комерціалізації та масштабування проєкту.

4. Потреба в науково обґрунтованій методології управління проєктами

Багатоаспектність сучасних інвестиційно-інноваційних проєктів, а також специфіка їх реалізації в детермінованому середовищі екстраординарних

викликів обумовлюють критичну потребу в розробці науково обґрунтованої методології управління, що інтегрує досягнення різних галузей знань та забезпечує інтегрований підхід до вирішення стратегічних та операційних завдань.

4.1. Обмеженість традиційних методологій проєктного менеджменту

Традиційні методології проєктного менеджменту (PMBOK, PRINCE2) демонструють обмежену ефективність в умовах детермінованого середовища екстраординарних викликів, що обумовлено їх орієнтацією на відносно стабільні параметри зовнішнього середовища та лінійні моделі розвитку проєктів, що потребує розвитку інтегрованих методологій проєктного менеджменту, що поєднують елементи традиційних та адаптивних підходів, орієнтовані на забезпечення балансу між структурованістю та гнучкістю, стратегічною цілісністю тощо. Зокрема, це може бути розробка гібридних методологій, що адаптують кращі практики різних підходів до специфічних характеристик інвестиційно-інноваційних проєктів та параметрів зовнішнього середовища.

4.2. Потреба в інтеграції стратегічного та операційного рівнів управління

Ефективне управління інвестиційно-інноваційними проєктами в детермінованому середовищі екстраординарних викликів потребує забезпечення тісної інтеграції стратегічного та операційного рівнів управління, що дозволяє узгодити довгострокові цілі та короткострокові дії в умовах амбівалентності зовнішнього середовища. Це обумовлює необхідність розробки методологічних підходів, орієнтованих на забезпечення вертикальної та горизонтальної інтеграції процесів управління – від формування стратегічного бачення та цілепокладання до оперативного планування та контролю.

4.3. Необхідність розробки методології оцінювання резистентності проєктів

Специфіка детермінованого середовища екстраординарних викликів потребує розробки науково обґрунтованої методології оцінювання резистентності інвестиційно-інноваційних проєктів – їх здатності зберегти життєздатність та досягати стратегічних цілей в умовах деструктивних екзогенних впливів. Традиційні методи оцінювання ефективності проєктів, орієнтовані переважно на фінансові показники, не забезпечують синергійного аналізу їх стійкості до екстраординарних викликів, що обумовлює необхідність розробки нових методичних підходів. Даний проблемний аспект актуалізує проблематику розробки інтегрованих моделей оцінювання, що враховують множинні аспекти резистентності проєктів – від фінансової стійкості та операційної гнучкості до технологічної адаптивності та організаційної життєздатності. Особливої значущості набуває розробка індикаторів та метрик, що дозволяють квантифікувати різні аспекти резистентності та забезпечити об'єктивне порівняння альтернативних варіантів реалізації проєктів.

4.4. Міждисциплінарний характер сучасного проєктного управління

Комплексність сучасних інвестиційно-інноваційних проєктів та багатоаспектність викликів, з якими вони стикаються, обумовлюють необхідність міждисциплінарного підходу до розробки методології проєктного управління, що інтегрує досягнення різних галузей знань – від стратегічного менеджменту та інноватики до теорії поведінкової економіки. Ефективні методології управління складними проєктами в сучасних умовах мають інтегрувати елементи щонайменше 7–9 дисциплінарних доменів.

Висновки. Сучасна парадигма стратегічного управління вимагає трансформації традиційних підходів до прийняття рішень на користь моделей, здатних враховувати надзвичайно високу невизначеність, багатофакторність ризиків та динаміку інституційного середовища. Це, в свою чергу, актуалізувало потребу у формуванні адаптивного інструментарію управління, орієнтованого на підвищення стійкості та інноваційної спроможності проєктів. Дослідження виявило, що стратегічне управління інвестиційно-інноваційною діяльністю в екстраординарних умовах має ґрунтуватися на принципах гнучкості, сценарного планування, стейкхолдерного підходу та оцінювання не лише фінансових, а й соціальних і екологічних ефектів. Обґрунтовано необхідність упровадження моделей багатоетапного прийняття рішень із залученням цифрових технологій, що забезпечують аналітичну підтримку стратегічного вибору. Подальші дослідження доцільно спрямовувати на розробку методичних основ стратегічної антикрихітності проєктів у сфері публічного управління, промисловості та інфраструктурного розвитку. Результати такого дослідження матимуть вагоме значення для розвитку стратегічного управління інвестиційно-інноваційною діяльністю та сприятимуть підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень в умовах перманентних трансформацій економічного середовища функціонування суб'єктів господарювання.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бабина О. М. Аналіз інвестиційних можливостей підприємництва з позицій розвитку інноваційної діяльності у виробництві енергії з альтернативних джерел. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.200>
2. Глушенкова А. А. Управління інноваційними проєктами в умовах цифрової трансформації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 2 (45). DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010707>
3. Мороз О. С. Розвиток інвестиційної діяльності в Україні в умовах економічної кризи 2020 року. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 46–50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-8>
4. Могильна Л., Воробйов І. Управління ризиками інноваційно-інвестиційних проєктів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-130>

5. Рожок С. Сутність процесів управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 4(76). С. 195–200. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-195-200>

6. Свінцов О. М., Луцик В. П. Інноваційно-інвестиційні проекти як основа покращення інтегрованого інвестиційного клімату України. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14905160>

7. Унінець-Ходаківська В. П. Особливості управління інвестиційно-інноваційними проектами. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 1. С. 67–72. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2021-1-11>

8. Інструменти фінансування. URL: <https://investportalua.com/financing-instruments-ua/>

9. Стратегічна інвестиційна рада схвалила Єдиний проектний портфель здійснення публічних інвестицій. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/strategichna_investitsiina_rada_skhvalila_iedinii_proiektanii_portfel_zdiisnennia_publichnykh_investitsii-4790

10. Уряд затвердив механізм розподілу коштів з держбюджету на фінансування публічних інвестиційних проектів з Єдиного портфелю публічних інвестицій. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-zatverdymekhanizm-rozpodilu-koshtiv-z-derzhbiudzhetu-na-finansuvannia-publichnykh-investytsiinykh-proektiv-z-iedynoho-portfelju-publichnykh-investytsii>

REFERENCES:

1. Babyna O. M. (2020). Analiz investytsiinykh mozhlyvostei pidpriemnytstva z pozytsii rozvytku innovatsiinoi diialnosti u vyrobnytstvi enerhii z alternatyvnykh dzherel [Analysis of investment opportunities for entrepreneurship from the standpoint of innovative activity development in alternative energy production]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, no. 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.200>

2. Hlushenkova A. A. (2024). Upravlinnia innovatsiinykh projektamy v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Management of innovative projects in the conditions of digital transformation]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economy. Management. Business*, no. 2(45). DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010707>

3. Moroz O. S. (2020). Rozvytok investytsiinoi diialnosti v Ukraini v umovakh ekonomichnoi kryzy 2020

roku [Development of investment activity in Ukraine in the conditions of the economic crisis of 2020]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, no. 154, pp. 46–50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-8>

4. Mohylna L. & Vorobiov I. (2024). Upravlinnia ryzykamy innovatsiino-investytsiinykh projektiv pidpriemstva [Risk management of innovation and investment projects of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-130>

5. Rozhok S. (2024). Sutnist protsesiv upravlinnia investytsiino-innovatsiinykh zabezpechenniam pidpriemstv [The essence of management processes of investment and innovation support of enterprises]. *Vcheni zapysky Universytetu “KROK” – Scientific Notes of “KROK” University*, no. 4(76), pp. 195–200. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-195-200>

6. Svintsov O. M. & Lutsyk V. P. (2025). Innovatsiino-investytsiini proiektu yak osnova pokrashchennia intehrovanoho investytsiinoho klimatu Ukrainy [Innovation and investment projects as a basis for improving the integrated investment climate of Ukraine]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii – Achievements of Economics: Prospects and Innovations*, no. 15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14905160>

7. Unynets-Khodakivska V. P. (2021). Osoblyvosti upravlinnia investytsiino-innovatsiinykh projektamy [Features of management of investment and innovation projects]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky – Actual Problems of Innovative Economy*, no. 1, pp. 67–72. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2021-1-11>

8. Financing instruments. Available at: <https://investportalua.com/financing-instruments-ua/>

9. The Strategic Investment Council approved the Unified Project Portfolio for Public Investments. (2024). Available at: https://mof.gov.ua/uk/news/strategichna_investitsiina_rada_skhvalila_iedinii_proiektanii_portfel_zdiisnennia_publichnykh_investitsii-4790

10. Government approves mechanism for allocating funds from the state budget to finance public investment projects from the Unified Portfolio of Public Investment Projects. (2025). Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-zatverdymekhanizm-rozpodilu-koshtiv-z-derzhbiudzhetu-na-finansuvannia-publichnykh-investytsiinykh-proektiv-z-iedynoho-portfelju-publichnykh-investytsii>