

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-20>

УДК 005.334:005.21:005.8:005.52

Руснак О.А.кандидат філософських наук, докторант,
Приватне акціонерне товариство

«Вищий навчальний заклад

«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9021-5429>**Rusnak Alexey**Candidate of Philosophy Sciences, Doctoral Candidate,
Private Joint-Stock Company "Higher education institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

КРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ У СИСТЕМІ ПРОЄКТНОГО МИСЛЕННЯ

CRISIS MANAGEMENT WITHIN THE FRAMEWORK OF PROJECT THINKING

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування взаємозв'язку між управлінням ризиками та антикризовим управлінням у контексті проєктного мислення, а також розробка концептуальної моделі, що поєднує й розмежовує ці парадигми на різних стадіях життєвого циклу проєкту. Методологія. Дослідження базується на міждисциплінарному підході, який інтегрує теорію менеджменту (ISO 9001), сучасний ризик-менеджмент (ISO 31000, COSO) та управління проєктами (PMBOK® Guide). Наукова новизна. У статті сформульовано концепцію проєкту як послідовності кризових хвиль. Антикризове управління пропонується розглядати як окремий випадок управління ризиками на стадії катастрофічного занепаду. Визначено концепт «воронки катастрофи» з трьома можливими сценаріями розвитку подій. Запропоновано схему керування кризою, що ґрунтується на ідеї про можливість ініціювання кризи та її використання як інструмента системної трансформації проєкту. Висновки. Ефективне управління ризиками на ранніх стадіях здатне продовжити життєвий цикл проєкту, тоді як антикризове управління активізується на етапі втрати контролю. Реалізація проєкту як послідовності кризових хвиль вимагає системної діагностики, гнучкості, постійного оновлення та стратегічної готовності до перезапуску.

Ключові слова: кризове управління, управління ризиками, антикризове управління, проєктний менеджмент, життєвий цикл проєкту, управління змінами, конкурентна стратегія.

The purpose of this study is to provide a theoretical justification for the interrelation between risk management and crisis management in the context of project-based thinking, taking into account the phases of the project life cycle. The main goal of the article is to develop a conceptual model that simultaneously distinguishes and integrates these managerial paradigms across different project stages. The paper argues that any project can be understood as a sequence of crisis situations, each involving potential risks and requiring an appropriate managerial response. Methodology. The research applies an interdisciplinary approach that integrates management theory (ISO 9001), modern risk management standards (ISO 31000, COSO), project management frameworks (PMBOK® Guide), and decision-making theory. A systems analysis of crisis situations as interconnected risk events is employed. For the diagnosis of crisis factors, the study uses analytical, expert, and software-based methods, including the construction of graphical models of the crisis cycle. Scientific novelty. The article introduces the concept of a project as a sequence of crisis waves with potential positive or negative exit points. Crisis management is proposed as a specific case of risk management that becomes dominant during the phase of catastrophic decline, requiring distinct methodologies and mechanisms – particularly, restructuring and “rejuvenation” of the project. The concept of a “catastrophe funnel” is defined, featuring three possible scenarios that illustrate the risks of losing control. A model of a “controlled crisis” is presented, based on the idea that a crisis can be initiated and strategically used as a tool for systemic project transformation or as an instrument in competitive dynamics. Conclusions. Project-based thinking must take into account the inevitability of crisis phases and accordingly adapt management tools. Effective risk management at early stages can extend the project's life cycle, while crisis management becomes essential when control is lost. Viewing the project as a sequence of crisis waves necessitates systemic diagnostics, flexibility, continuous renewal, and strategic readiness for rebooting. In this approach, crisis is seen not only as a threat but also as a potential source of transformation.

Keywords: crisis management, risk management, anti-crisis management, project management, project life cycle, change management, competitive strategy.

Постановка проблеми. У сучасних умовах динамічних змін середовища, економічної нестабільності та політичної невизначеності традиційні управлінські підходи часто виявляються недостатніми для ефективного реагування на критичні ситуації. Актуальність проблеми зумовлена тим, що більшість проєктних криз виникають внаслідок прорахунків у стратегічному плануванні, недооцінки ризиків та недостатньої підготовки до зовнішніх або внутрішніх кризових ситуацій.

Проблема керованого кризового управління полягає не лише в пасивній нейтралізації кризових загроз, що виникають у діяльності організацій, установ чи державних інституцій, а й у необхідності впровадження проактивного мислення. Такий підхід передбачає здатність суб'єкта не лише реагувати на зовнішні події, а й самостійно формувати умови, а в окремих випадках – ініціювати або скеровувати розвиток кризи у бажаному управлінському (проєктному) напрямі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання антикризового управління в системі державного управління, зокрема в контексті реагування на регіональні виклики, досліджено у роботі Адамської О. [1], визначено сутність державного антикризового управління та окреслено основні напрями реалізації антикризової політики на регіональному рівні. Методологічні та понятійні проблеми визначення терміна «управління ризиками» проаналізовано у праці Бабайлова В. та Дмитрієвої О. [2], ризик-менеджмент розглядається як управління втратами унаслідок реалізації ризиків. У статтях Герасименка О. [3] та Овандера Н. [7] висвітлено найбільш поширені національні стандарти з управління ризиками, які застосовуються в українській практиці, та проаналізовано їх відповідність міжнародним підходам. У колективному дослідженні [4] розглянуто інструменти діагностики зовнішньоекономічної діяльності підприємства з урахуванням ризик-факторів на прикладі конкретної господарської ситуації. Аналогічно, у статті Гуржій Н. та Кулачок Н. [5] досліджено поняття та принципи антикризового управління, а також визначено ключові проблеми його вдосконалення на рівні окремого підприємства. Питання фінансового забезпечення антикризових заходів розкрито у роботі Рябенко Г., Верланова О., Звягінцевої О. [8], де підкреслюється роль антикризового фінансового управління для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності бізнесу в умовах турбулентності середовища. В аналітичному звіті Степаняна М. та Шевченка А. [9], підготовленому

в межах Програми ООН із відновлення та розбудови миру (UN RPP), проаналізовано стан української системи цивільного захисту, проведено її порівняння з провідними світовими практиками, а також запропоновано шляхи посилення механізмів координації управління ризиками та загрозами в Україні. На вебресурсі Adizes Institute [10] опубліковано авторські розробки Ічака Адізеса, присвячені тематиці «омолодження» організацій, що є релевантним у контексті досліджень із ризик-менеджменту як інструмента адаптації до змін. Окрему увагу заслуговує англomовне дослідження Kouvelis P., Dong L., Boyabatli O., Li R. [14], у якому представлено комплексний огляд сучасних підходів до інтегрованого управління ризиками, особливостей їх застосування в глобальних ланцюгах постачання та провідних управлінських практик у цій сфері.

Мета статті – визначення методології кризового управління в системі проєктного мислення.

Виклад основного матеріалу. Як зазначають дослідники [9], у міжнародному контексті не існує єдиного уніфікованого розуміння та підходу до концептуалізації термінів «надзвичайна ситуація», «катастрофа» або «управління кризовими ситуаціями». Водночас використання цих понять істотно відрізняється залежно від країни. Наприклад, у США переважає вживання термінів «надзвичайна ситуація» та «управління надзвичайними ситуаціями», тоді як у Великій Британії частіше використовують поняття «надзвичайні ситуації» та «управління непередбачуваними ситуаціями» [9].

У науковій літературі поширеною є думка, що антикризове управління – це управління в умовах кризи: антикризовий менеджмент розглядається як комплексна система, спрямована на запобігання та подолання фінансової кризи організації, а також на ліквідацію її негативних наслідків [5].

Інколи антикризове управління (англ. crisis management) трактується як сукупність взаємопов'язаних заходів, спрямованих на соціально-економічне оздоровлення фінансово-господарської діяльності суб'єкта – індивідуального підприємця, компанії, галузі або держави загалом. Воно передбачає створення умов для виходу з кризи, а також формування механізмів попередження й запобігання кризовим явищам у майбутньому [6].

У сучасній науковій літературі простежується тенденція до розширеного розуміння управління кризовими ситуаціями. Якщо раніше антикризове управління асоціювалося

переважно з діями в межах уже наявної кризи, зокрема на етапі, що передує банкрутству суб'єкта господарювання, то нині воно охоплює скоординовані дії, спрямовані на попередження кризи, пом'якшення її перебігу та мінімізацію наслідків [1].

Тобто, у більшості досліджень йдеться про небезпечні ситуації, кризу, управління ризиками та антикризове управління переважно на етапі банкрутства або в його контексті [1; 2; 5; 6; 8; 9; 14]. Водночас ми пропонуємо розглядати будь-який етап проєкту як кризову ситуацію. Кожна криза (етап), у свою чергу, може мати як негативні, так і позитивні наслідки, а події, що її спричинили, – розглядатися як загрози або можливості (рис. 2).

Кризова ситуація (етап, проєкт в цілому) може трансформуватись у надзвичайну або катастрофічну, що вже потребує антикризового управління (рис. 4, 5, 6). Будь-яка криза вимагає управління відповідно до методологій ризик-менеджменту, оскільки відсутність такого управління призводить до втрати контролю. Управління – це сукупність дій та рішень; зауважимо, що управління ризиками насправді здійснюється в контексті загального управління проєктом (стратегічного, операційного, процесного) і є його складовою.

Кризове управління в контексті проєктного мислення повинно включати як методологію оцінки доцільності реалізації проєкту, його прийняття або відхилення, так і методологію управління проєктом відповідно до його

життєвого циклу. У цьому дослідженні зосередимо увагу саме на другому аспекті.

Зауважимо, що управління ризиками та антикризове управління не можна розглядати окремо від теорії ризик-менеджменту, теорії управління проєктами, теорії прийняття рішень тощо.

Теорія менеджменту – це сукупність підходів до управління, в межах яких формуються основні категорії та загальні моделі управлінської діяльності. Серед стандартів варто згадати ISO 9001 [13].

Сучасний ризик-менеджмент – це поєднання теорій управління ризиками та міжнародних і регіональних стандартів, які регламентують цей процес. Як зазначають дослідники [3; 7], серед них важливими є стандарти ISO [12; 15], та COSO [11].

Управління проєктами – це сукупність стандартів, зокрема PMBOK® Guide [16].

Розширимо уявлення, представлене на рис. 1. Зафіксуємо, що будь-яке управління ризиками передбачає ймовірність виникнення кризової ситуації. Управління ризиками в контексті кризової ситуації схематично подано на рис. 2.

Подану на рис. 2 кризову ситуацію можна розширити до сценаріїв, зображених на рис. 3, 4, 5 і 6. Відповідно, можна виділити три типові випадки (рис. 3):

- Ситуація 1. Управління ризиками у межах окремої кризової ситуації (рис. 2).
- Ситуація 2. Управління ризиками в межах усього проєкту, який розглядається

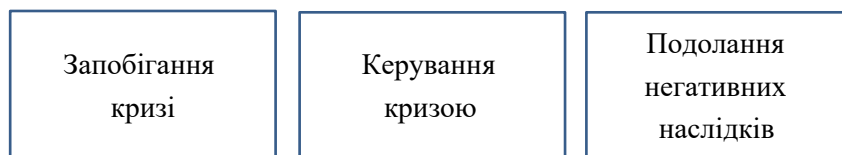


Рис. 1. Етапи реалізації crisis management

Джерело: узагальнено за [1; 5; 6]

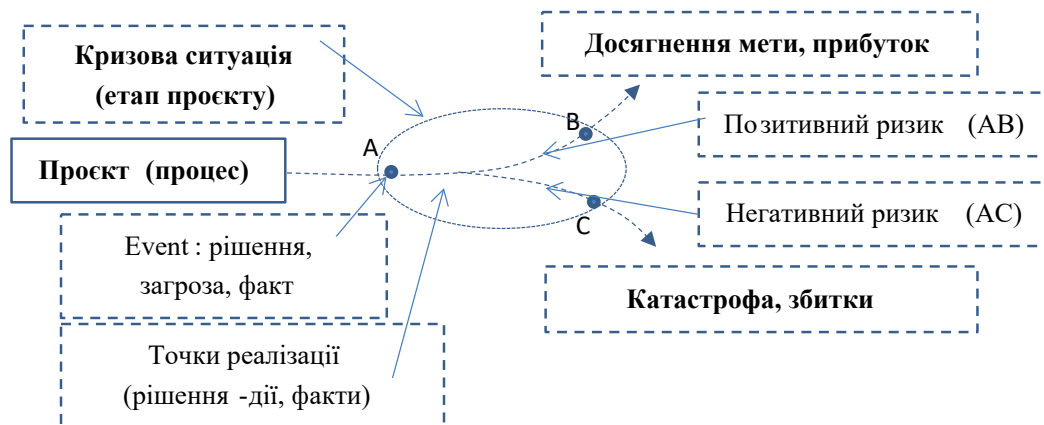


Рис. 2. Кризова ситуація: елементи та сценарії

Джерело: авторська розробка

як сукупність кризових ситуацій. Такий підхід значно розширює мислення, акцентуючи стратегічний зв'язок між управлінням ризиками та життєвим циклом проєкту (рис. 4–5).

– Ситуація 3. Антикризове управління застосовується у випадках суттєвого просідання під час реалізації проєкту, зокрема в умовах катастрофічного розвитку подій (рис. 4, 5, 6).

Екстраполяція кризової ситуації на рівень усього проєкту (ситуації 1–3; рис. 3–4) дає підстави припускати існування первинного проєктного задуму (мети).

Життєвий цикл проєкту (рис. 4–5) можна розглядати як сукупність кризових ситуацій, позитивне або негативне вирішення яких зрештою призводить до розвитку або завершення проєкту. Ситуації можуть бути вирішені позитивно (+R), залишитися невирішеними або мати негативні наслідки (–R). Кожна кризова ситуація є окремим етапом реалізації проєкту, що завершується певним результатом. Цей результат може бути оцінений, зокрема, за допомогою фінансової звітності або через аналіз стратегічних показників.

Управління ризиками (ситуації 1–2). Управління ризиками в межах кризового циклу передбачає зменшення негативних впливів і забезпечення позитивного виходу з кризових

ситуацій. Як правило, на початку реалізації проєкту спостерігається фаза просідання (рис. 4). За умови вчасного залучення необхідних ресурсів проєкт може перейти до фази зростання. Проте з часом накопичення проблем часто призводить до поступового спаду.

Кожне управлінське рішення – як у процесі реалізації, так і під час подолання кризи – впливає на подальшу траєкторію проєкту: воно або сприяє розвитку (+R), або наближає до занепаду (–R). Іноді можливе досягнення стану відносної стабільності, коли проєкт не демонструє ані стрімкого зростання, ані критичного спаду.

Антикризове управління (ситуація 3). Антикризове управління застосовується у випадках проєктного спаду, коли стандартні управлінські інструменти вже неефективні (див. рис. 4). Його мета – стабілізувати ситуацію та мінімізувати втрати, навіть якщо повне відновлення вже неможливе.

На відміну від управління ризиками на фазі зростання, антикризове управління передбачає радикальні дії: зміну керівництва, скорочення штату, впровадження антикризового бюджету, закриття збиткових напрямів, перепрофілювання або зміну стратегії. Це – швидке й жорстке реагування на кризу, що вже настала,

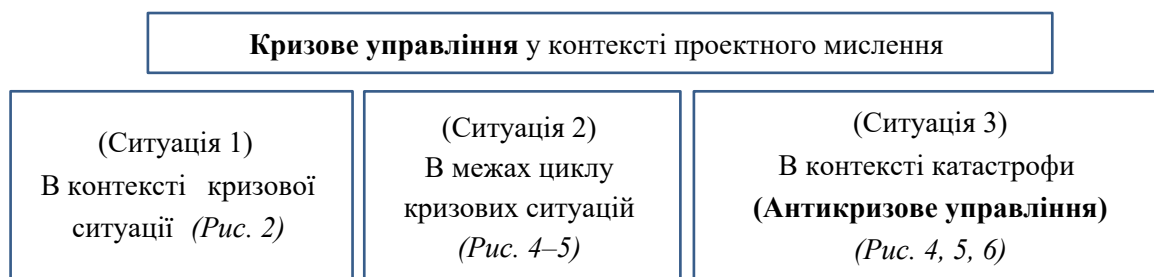


Рис. 3. Кризове управління: зв'язок кризових ситуацій

Джерело: авторська розробка

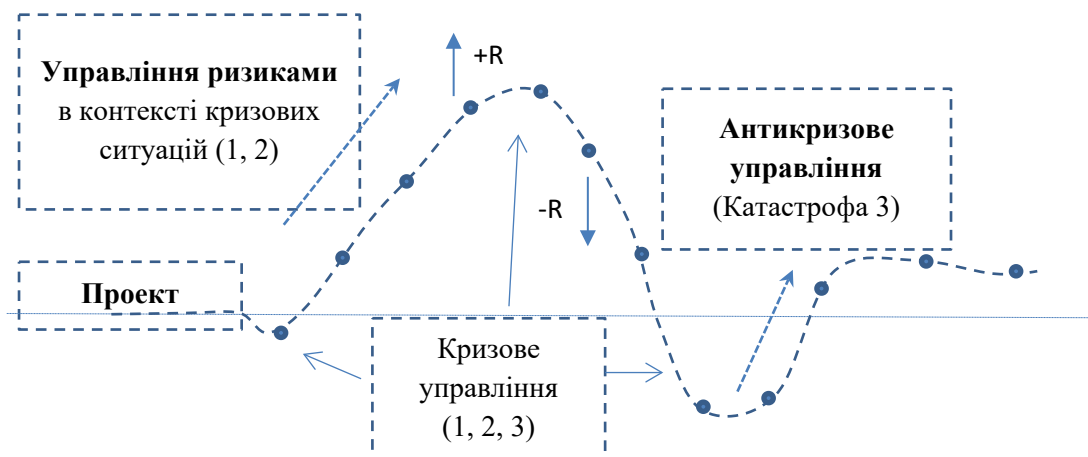


Рис. 4. Кризове управління в контексті життя проєкту

Джерело: авторська розробка

своєрідне «гасіння пожежі», спрямоване на збереження життєздатності проєкту.

Ситуація 2. Сума кризових ситуацій (рис. 5). Розвиток проєкту доцільно розглядати як послідовність кризових ситуацій, де завершення однієї кризи створює передумови для виникнення наступної. У цьому сенсі життя проєкту на певному етапі визначається сукупністю подоланих або нерозв'язаних криз.

Кожна криза має свою причину виникнення, динаміку перебігу та потенційні сценарії виходу. Вихід із кризи може стати поворотною точкою в долі проєкту:

- Позитивна точка (В) – сприяє зростанню та переходу до нового рівня реалізації;
- Негативна точка (С) – сигналізує про поразку, що веде до деградації або повного згортання проєкту.

Проект як етапи, відрізки або хвилі. Розуміння проєкту можна поглибити, сприймаючи його як послідовність хвиль – підйомів і спадів, що візуалізуються на рис. 4–5. У межах проєкту вирізняють короткі хвилі, пов'язані з окремими фазами, або більш тривалі хвилі, коли період зростання протягом кількох років завершується спадом.

Ці хвилеподібні цикли розвитку можна співвіднести з відповідними управлінськими стратегіями – зокрема, зі стратегіями розвитку та антикризовими стратегіями, спрямованими на подолання провалів у реалізації стратегічних програм. Що саме вважати точками реалізації або контролю, залежить від типу й логіки проєкту: такими точками можуть виступати прийняті рішення, технологічні прориви, конкретні дії, зовнішні впливи (наприклад, з боку конкурентів).

Розвиток проєкту в умовах стратегічних циклів та криз:

- Траєкторія $A \rightarrow B1 \rightarrow B2 \rightarrow B3$ умовно відображає розвиток проєкту згідно

з запланованими стратегіями. Точки $B1, B2, B3...$ позначають ключові етапи реалізації стратегічних рішень або програм.

– Точки $C1, C2, C3, C4$ – це кризові моменти, коли проєкт стикається з труднощами або зазнає невдач. Причинами таких збоїв можуть бути як внутрішні (наприклад, управлінські помилки), так і зовнішні чинники: стихійні лиха, політична нестабільність, економічні кризи тощо.

– Вихід із кризових станів (наприклад, із $C4$ до $B5$) забезпечується антикризовими стратегіями. Такі інтервенції (стрілки $C \rightarrow B$) включають: екстрене фінансування, зміну політики, правові чи інституційні реформи, мобілізацію внутрішніх резервів, залучення міжнародної підтримки тощо.

Ситуація 3. Управління ризиками у контексті «воронки катастрофи» (див. рис. 6) – це зусилля, спрямовані на недопущення неконтрольованого загострення ситуації в умовах обмеженої об'єктивної інформації про реальний стан проєкту.

«Зрив у воронку» – це ситуація різкого відхилення від запланованої траєкторії (1) (див. рис. 6). Найкоротший шлях до мети може як сприяти її досягненню, так і призвести до катастрофи.

Ризик мислення у цьому контексті – це врахування ймовірності таких зривів. Якщо зрив уже відбувся, виникає потреба в антикризовому управлінні. Проте шанси уникнути катастрофи в такому разі значно зменшуються.

Три сценарії розвитку проєкту (Scenario Analysis, SA) у межах моделі «воронки катастрофи» (див. рис. 6):

- Сценарій 1: нереалістичний. Бажаний варіант розвитку подій, який часто виявляється утопічним. Це перебільшено позитивне бачення ситуації, засноване на надмірній упевненості.

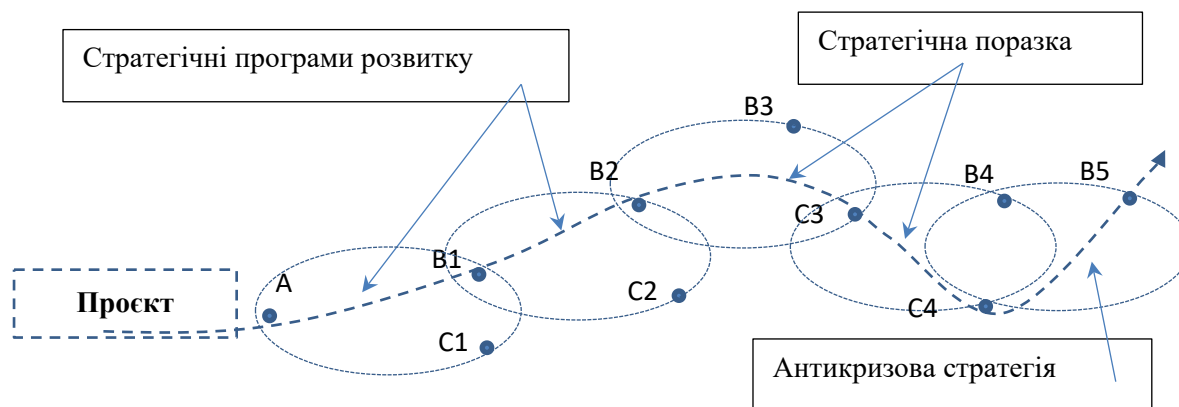


Рис. 5. Проєкт як цикл криз: ситуації 1–3

Джерело: авторська розробка

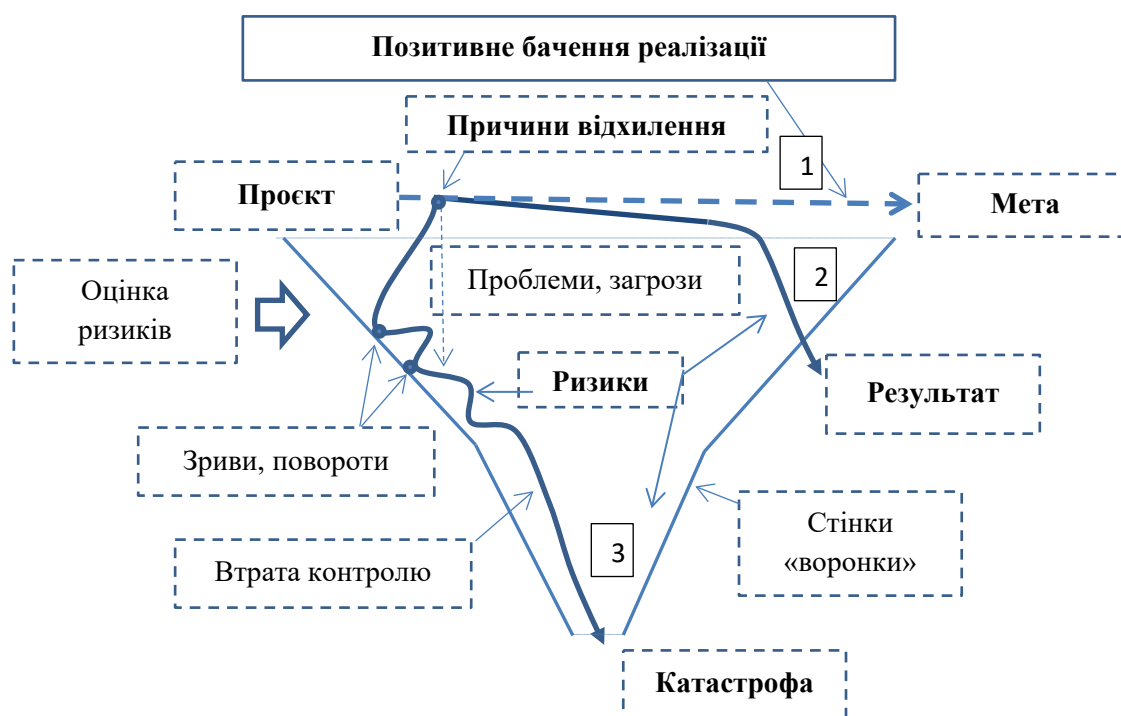


Рис. 6. Кризове управління: воронка катастрофи

Джерело: авторська розробка

– Сценарій 2: реалістичний. Враховує ризики, можливі просідання та ймовірність відхилень від плану.

– Сценарій 3: втрата контролю. Характеризується повною втратою об'єктивності: учасники переконані, що реалізують сценарій 1, хоча фактично проєкт розвивається за сценарієм 3. У цьому і полягає головна небезпека – нездатність вчасно виявити катастрофічну кризу.

Управління ризиками в контексті «воронки катастрофи» – це досягнення реалістичного результату (2) шляхом підтримки здорового балансу між прагненням мінімізувати ризик та допустимим рівнем витрат.

Проблема полягає в тому, що реальний сценарій не завжди можна правильно ідентифікувати. Інструменти оцінки, а також суб'єктивне сприйняття ситуації можуть викривлювати розуміння стану проєкту. Реальність така, що проєкт постійно тяжіє до сценарію катастрофи (3) через помилки, недбалість, корупцію, зміну даних, саботаж, низьку мотивацію тощо. Накопичення негативних факторів зрештою призводить до зриву. Нерідко реалізація вже відповідає сценарію 3, тоді як учасники ще вважають, що все йде за сценарієм 1 – це типова ментальна пастка. Усвідомлення катастрофічного стану виникає в останній момент.

Доступ до об'єктивної інформації про реальний стан справ (сценарій 3) має лише

обмежене коло осіб, які можуть приховувати її від інших: інвесторів, акціонерів, членів ради директорів.

Аналітичні поняття в контексті «воронки катастрофи»:

– Прийнятний ризик (на рис. 6) – це результат поєднання двох векторів: фактичного стану справ і допустимого рівня відхилення, який може відрізнитися від початкових очікувань.

– «Стіни воронки» – це сукупність негативних факторів, які знижують імовірність успішного завершення проєкту. Їх потрібно враховувати під час оцінки ризиків і формування стратегій реагування.

– Зриви та повороти у межах проєкту потрібно виявляти, контролювати та нейтралізовувати. Проблеми, що ігноруються, накопичуються й тягнуть проєкт донизу, наближаючи катастрофу.

Непереборні загрози. Необхідно визнати наявність непереборних загроз – таких, що неможливо повністю контролювати або усунути. Їх можна лише частково пом'якшити, зазвичай за рахунок значних ресурсів, мінімізуючи наслідки.

До непереборних загроз належать і нерозв'язні проблеми: виснаження створеної раніше системи, старіння організму, а також ситуації, які не мають ефективного вирішення. Постійно присутня системна ентропія – неминуче тло всіх процесів, що створює

підґрунтя для потенційної катастрофи проєкту. Будь-які зусилля з управління ризиками у контексті таких загроз здебільшого завершуються провалом.

Проект-катастрофа, або той, що принципово не підлягає реалізації. Кінцева катастрофа може бути закладена вже на етапі планування, якщо проєкт не має чітко сформульованої мети та реалістичного плану її досягнення. Причинами такого стану є хибна стратегія та ефемерні цілі.

Коли ресурси проєкту не відповідають умовам середовища, керування кризою стає неможливим. Навіть якщо проєкт буде формально схвалено, з урахуванням наявних ресурсів і зовнішніх обставин він не має шансів на успішну реалізацію.

Нові проєкти як відповідь на катастрофу. Поява нових проєктів на вже сформованому ринку стає можливою переважно внаслідок занепаду раніше домінуючого проєкту. У катастрофічних умовах звільняються значні ринкові простори, що відкриває можливості для нових ініціатив.

Проект, який учора був ключовим гравцем (точка X, рис. 7), мав монопольне або визначальне значення, не залишаючи шансів іншим. Проте якщо усвідомити, що насправді цей проєкт нині перебуває у фазі спаду (точка Y), навіть незначні проєкти (B, C) отримують можливість для розвитку й завоювання частини ринку.

Типова помилка керівництва, стейкхолдерів або власників полягає в нерозумінні дійсного стану справ.

У разі глибокого падіння можуть виникати нові, невеликі за масштабом ініціативи (наприклад, проєкт B, C), які, маючи обмежені

ресурси, за короткий час можуть опанувати простір [точка E], що звільнився після проєкту A.

Аналіз та діагностика. Кризове управління потребує аналізу й діагностики як діяльності проєкту, так і середовища. Діагностика – це комплекс аналітичних, дослідницьких дій для виявлення та попередження диспропорцій у виробництві, торгівлі, фінансах, управлінні та використанні ресурсів підприємства. Об'єктом може бути будь-яка економічна система (економіка, регіон, галузь, підприємство), а предметом – внутрішнє середовище і зовнішнє оточення, господарські функції, економічні показники [4].

Основна мета аналізу – своєчасне виявлення та мінімізація впливу кризових факторів:

- Зовнішні: фінансові коливання, політична нестабільність, незбалансована грошово-кредитна політика, соціальні проблеми, інституційні прогалини, гальмування НТР, монополізація, недорозвиненість інфраструктури тощо;

- Внутрішні: помилки стратегії, неефективне управління, структурні диспропорції, нераціональне використання ресурсів, низька кваліфікація персоналу, слабка корпоративна культура [6].

Неминуче просідання проєкту. З часом проєкт вступає у протиріччя з реальністю: конкуренти пристосовуються, методологія, стратегія і рішення стають застарілими. Еволюційна концепція вважає кризу неминучою, що виникає під впливом об'єктивних факторів. Тому пріоритетом є ліквідація застарілих технологій і структур через реінжиніринг і реструктуризацію бізнес-процесів [6].

Методика антикризового управління. Антикризове управління активізується при

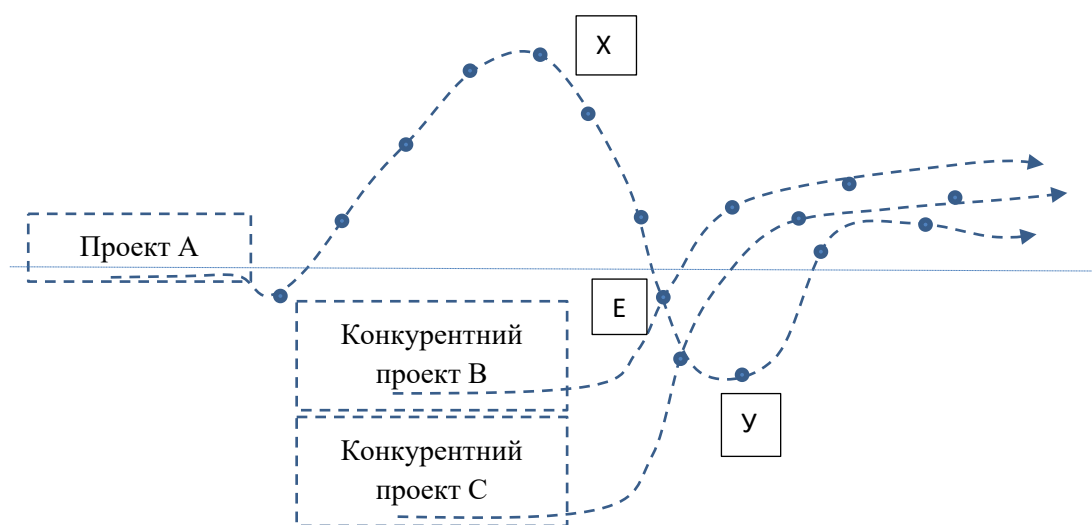


Рис. 7. Конкуренція проєктів в контексті кризового спаду

Джерело: авторська розробка

значному просіданні проєкту (рис. 4), застосовуючи спеціальні механізми:

- Жорстку оцінку попередньої діяльності, пошук причин зриву;
- Розробку антикризової стратегії та кардинальну зміну вектору розвитку;
- Перегляд бюджетної, маркетингової та кадрової політики;
- Скорочення і оновлення персоналу.

Антикризові команди – це «пожежні» групи, які часто включають зовнішніх експертів на умовах аутсорсингу [6].

Методологія залежить від часу застосування:

- Прогностичне мислення – для раннього виявлення криз і корекції курсу;
- Реактивне управління – екстрені заходи під час гострої кризи [1].

Антикризові заходи включають: екстрене фінансування, зміну податкової політики, мобілізацію ресурсів, ухвалення законів у режимі надзвичайної ситуації. Ефективність проявляється у профілактиці, страхуванні, підготовці кадрів, створенні резервних фондів.

Антикризова реструктуризація. Проєкт у точці X (рис. 7) потребує значних ресурсів, які з часом стають збитковими через зношування фондів. Щоб запобігти падінню (банкрутству), потрібно:

- Постійно «омолоджувати» проєкт;
- Змінювати вектор розвитку і місію;
- Ліквідовувати застарілі проєкти і створювати нові.

Омолодження за Адизесом. Іцхак Адизес пояснює модель життєвого циклу організації (S-крива), за якою для підтримки фази розквіту (Prime) потрібне системне оновлення:

- Впровадження нових ідей, продуктів, процесів;
- Усунення зайвих процедур;
- Підтримка підприємницького духу та конструктивних дискусій;
- Баланс управлінських ролей (виробництво, адміністрація, підприємництво, інтеграція) [10].

Кризова та конкурентна стратегії. Антикризове управління може бути зумовлене як внутрішніми проблемами, так і зовнішнім впливом з боку контрагентів. Конкуренти здатні навмисно або випадково впливати на ситуацію (введенням нових товарів, переманюванням кадрів, поширенням дезінформації). Подібні дії регламентуються законодавством і нормами ділової етики.

Конкурентна стратегія має включати: гіпотези щодо можливих дій контрагентів; набір варіантів реагування.

Просування власної мрії-місії автоматично стає загрозою для інших учасників ринку, які раніше реалізовували власні ініціативи (публічні, економічні, бізнесові, лобістські).

Конкурентне кризове управління – це ситуація, коли супротивника спонукають до вимушених дій, які стають причинами криз, формуючи ланцюг кризового тиску. Якщо контрагент не бажає продовжувати гру за установленими правилами, йому пропонують нове «рішення», подію або факт, що задає керований кризовий сценарій. Подібний підхід передбачає пропозицію різних точок $B1, B2, B3... C1, C2, C3, C4$ (див. рис. 5) для нав'язування руху проєкту в бажаному напрямку.

Кероване кризове управління – це вищий рівень управління, що передбачає свідоме створення й контроль кризових ситуацій, а також використання зовнішніх криз з метою досягнення переваг. Його основна ідея полягає не в реакції на події, а в активному управлінні ситуацією; не у відповіді на виклики, а у створенні подій, що провокують необхідні реакції. Це – позиція над процесом, поза процесом, управління причинами, а не наслідками. Однак такий підхід потребує наявності відповідної стратегії та ресурсів.

Такий формат управління передбачає свідоме прискорення динаміки процесів. Одним із його інструментів можуть бути цілеспрямовані провокації – стратегічні або оперативні дії, що виконують функцію каталізатора чи підсилювача кризових процесів.

Точки напруження. У будь-якій кризі, навіть контрольованій, настає критичний момент – точка максимального напруження (точка повороту), коли можлива трансформація обставин або зміна балансу сил у бік здобуття переваги чи, навпаки, поразки (див. рис. 2). «Точка напруження» означає усвідомлення необхідності мобілізації та застосування максимальних ресурсів саме в цей момент, що дає змогу змінити перебіг кризи у бажаному напрямку: $E = C \times (1 - \eta)$.

Висновки. Запропонована інтеграційна модель об'єднує інструменти ризик-менеджменту та антикризового управління в єдину адаптивну систему кризового управління проєктами.

Проактивне мислення в кризовому управлінні є основою концепції керованого управління, де криза розглядається не як загроза, а як структурний елемент проєкту. Управління кризовими етапами дозволяє свідомо впливати на динаміку реалізації та формувати стратегічну траєкторію проєкту.

Концепція «воронки» показує, що проєкти постійно балансують на межі краху. Відсутність адекватного управління та завищений

оптимізм підвищують ризик неконтрольованого занепаду. Своєчасна діагностика та розпізнавання сигналів у рамках сценарного аналізу допомагають утримати проєкт у межах реалістичного сценарію.

Проєкти мають враховувати дії контрагентів і відповідати на них, формуючи стратегію в рамках концепції «керованої кризи», яка стає інструментом здобуття ринкової переваги. Такий підхід передбачає оновлення

стратегії переводячи кризове управління із пасивного реагування у сферу активного формування подій під час реалізації проєкту.

Одним із ключових висновків є можливість використання кризи як інструмента стратегічного впливу. Свідоме створення «керованих криз» може мобілізувати ресурси, ініціювати зміни та забезпечувати конкурентні переваги, відкриваючи нові горизонти проєктного управління в умовах невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Адамська О. С. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. *Ефективність державного управління*. 2018. № 55. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.55.2018.148495>
2. Бабайлов В., Дмитрієва О. Ризик-управління – це управління втратами від ризику. *Проблеми та перспективи бізнесу*. 2023. № 30. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.214>
3. Герасименко О. М. Національні стандарти з ризик-менеджменту: концептуальні аспекти. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2018. № 2(14). DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2018-2\(14\)-84-93](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2018-2(14)-84-93)
4. Городня Т. А., Міценко Н. Г., Перепьолкіна О. О., Городній О. А. Діагностика зовнішньоекономічної діяльності підприємства з урахуванням факторів ризику. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2022. № 70. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-70-03>
5. Гуржій Н., Кулачок Н. Антикризове управління. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2018. № 4(06). С. 20–26. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2018-4/06-02>
6. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Національна академія державного управління при Президентові України. *Публічне врядування*. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 630 с.
7. Овандер Н. Огляд міжнародних та українських стандартів з управління ризиками з погляду сучасних викликів та загроз. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-26>
8. Рябенко Г., Верланов О., Звягінцева О., Клименко С. Антикризове фінансове управління підприємством: теоретичний аспект. *Сталій розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 125–128. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-17>
9. Степанян М., Шевченко А. Оцінка координації управління ризиками та загрозами. Програма ООН із відновлення та розбудови миру. Київ : ПРООН в Україні, 2020. 60 с. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Risk-and-Threats-Management-Coordination-Assessment-UA.pdf> (дата звернення: 08.05.2025)
10. Adizes Institute Latvia. Lifecycle – Prime. URL: <https://adizes.lv/lifecycle/prime/> (дата звернення: 03.07.2025)
11. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance. *COSO*. 2017. URL: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf> (дата звернення: 03.07.2025)
12. International Organization for Standardization. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. *Geneva*. ISO, 2018. URL: <https://iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en> (дата звернення: 03.07.2025)
13. International Organization for Standardization. ISO 9001:2015 – Quality management systems – Requirements. *ISO*. 2015. URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html> (дата звернення: 03.07.2025)
14. Kouvelis P., Dong L., Boyabatli O., Li R. (Eds.). Handbook of integrated risk management in global supply chains. *Wiley*. 2012. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118115800> (дата звернення: 03.07.2025)
15. Ministry of Economic Development of Ukraine. National standard of Ukraine: Risk management. General risk assessment methods (IEC/ISO 31010:2009, IDT) (DSTU IEC/ISO 31010:2013). Kyiv. Author, 2015.
16. Project Management Institute. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide). *Newtown Square, PA*. Project Management Institute, 2021. URL: <https://www.pmi.org/standards/pmbok> (дата звернення: 03.07.2025)

References:

1. Adamska O. S. (2018). Antykryzowe upravlennia v konteksti reahuvannia na rehionalni vyklyky: teoretyko-metodolohichniy aspekt [Crisis management in the context of responding to regional challenges: Theoretical and methodological aspect]. *Efektivnist Derzhavnoho Upravlennia*, no. 55. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.55.2018.148495> [In Ukrainian].
2. Babailov V., Dmytriieva O. (2023). Ryzyk-upravlennia – tse upravlennia vtratamy vid ryzyku [Risk management is loss management from risk]. *Problemy ta Perspektyvy Biznesu*, no. 30. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.214> [In Ukrainian].

3. Herasymenko O. M. (2018). Natsionalni standarty z ryzyk-menedzhmentu: kontseptualni aspekty [National standards of risk management: Conceptual aspects]. *Problemy i Perspektyvy Ekonomiky ta Upravlinnia*, vol. 2, no. 14, pp. 84–93. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2018-2\(14\)-84-93](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2018-2(14)-84-93) [In Ukrainian].
4. Horodnia T. A., Mitsenko N. H., Perepiolkina O. O., Horodnii O. A. (2022). Diahnostyka zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva z urakhuvanniam faktoriv ryzyku [Diagnostics of the enterprise's foreign economic activity considering risk factors]. *Visnyk LTEU. Ekonomichni Nauky*, no. 70. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-70-03> [In Ukrainian].
5. Hurzhii N., Kulachok N. (2018). Antykryzove upravlinnia [Crisis management]. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, vol. 4, no. 06, pp. 20–26. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2018-4/06-02> [In Ukrainian].
6. Kovbasiuk Yu. V. (Ed.). (2011). Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia. Tom 8: Publichne uriaduvannia [Encyclopedia of Public Administration. Vol. 8: Public Governance]. Lviv: LRI DU NADU. [In Ukrainian].
7. Ovander N. (2021). Ohliad mizhnarodnykh ta ukrainskykh standartiv z upravlinnia ryzykamy z pohliadu suchasnykh vyklykiv ta zahroz [Review of international and Ukrainian risk management standards in the context of modern challenges and threats]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, no. 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-26> [In Ukrainian].
8. Riabenko H., Verlanov O., Zviahintseva O., Klymenko S. (2024). Antykryzove finansove upravlinnia pidpriemstvom: teoretychnyi aspekt [Crisis financial management of the enterprise: Theoretical aspect]. *Stalyi Rozvytok Ekonomiky*, vol. 1, no. 48, pp. 125–128. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-17> [In Ukrainian].
9. Stepanyan M., Shevchenko A. (2020). Otsinka koordynatsii upravlinnia ryzykamy ta zahrozamy [Assessment of coordination of risk and threat management]. UNDP Ukraine. Available at: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke3266/files/migration/ua/Risk-and-Threats-Management-Coordination-Assessment-UA.pdf> [In Ukrainian].
10. Adizes Institute Latvia. (n.d.). Lifecycle – Prime. Retrieved July 3, 2025. Available at: <https://adizes.lv/lifecycle/prime/>
11. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance. COSO. Available at: <https://coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
12. International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015 – Quality management systems – Requirements. ISO. Available at: <https://www.iso.org/standard/62085.html>
13. International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. ISO. Available at: <https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>
14. Kouvelis P., Dong L., Boyabatli O., Li R. (Eds.). (2012). Handbook of integrated risk management in global supply chains. Wiley. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118115800>
15. Ministry of Economic Development of Ukraine. (2015). National standard of Ukraine: Risk management. General risk assessment methods (IEC/ISO 31010:2009, IDT) (DSTU IEC/ISO 31010:2013). Author.
16. Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management Institute. Available at: <https://www.pmi.org/standards/pmbok>