

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-140>

УДК 364.122

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРОЄКТІВ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

PROJECT RISK MANAGEMENT IN CRISIS CONDITIONS

Кульчицький Іван Іванович

кандидат економічних наук, старший викладач,
Вищий навчальний заклад "Приватне акціонерне товариство "
Львівський інститут менеджменту"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6294-7863>

Kulchytskyi Ivan

Institution Of Higher Education
Private Joint-Stock Company Lviv Institute Of Management

У статті запропоновано систему управління ризиками проєктів в кризових умовах. Визначено особливості кризових умов. Закцентовано увагу на ряді переваг, що дає впровадження системи управління проєктними ризиками в кризових умовах. Автором виявлено та охарактеризовано основні етапи ідентифікації ризиків в системі управління ними. Наведено, що ранжування ризиків за їхньою ймовірністю і потенційним впливом на проєкт дозволяє обґрунтувати пріоритетні ризики, які потребують першочергової реакції. Автором обґрунтовано, що завершальним етапом системи управління ризиками проєкту є прийняття рішень, що дозволяє якісно зменшити наслідки виникнення ризиків. Використання наведеного автором підходу дає можливість зменшити витрати проєкту, захистити його активи та використовувати ефективні підходи до управління ризиками в кризових умовах.

Ключові слова: ризик, проєкт, система управління, ідентифікація, пріоритизація ризиків, прийняття рішення.

A crisis situation in project risk management can be viewed as a scenario where a project faces limited or no access to key resources due to circumstances beyond its control. The existing various risks affecting project management have been supplemented by new significant challenges: rapid changes in legislation; additional regulatory requirements of regulatory authorities; sharp decrease in resources. Project risk management involves identifying, analyzing, and dealing with potential risks that could affect project success. The project risk management system in crisis conditions has a number of significant advantages: 1. Understanding of strengths and weaknesses (a clear vision of which areas need support and development, which allows for proper prioritization). 2. Strategic vision (visualization of all key aspects of the business gives a clear understanding of the business's place in the market and ways of its development). 3. Predictability and growth (a well-chosen business model provides highly predictable results and growth dynamics, which makes the business more sustainable and allows you to plan its future). The main purpose of risk identification is to identify, recognize, and describe risks that may help or hinder an organization's ability to achieve its goals. The peculiarity of project risk analysis is to obtain and study the necessary information about the structure, properties of the object and existing risks and to substantiate the conclusions drawn. The information collected should be sufficient to make informed decisions at the next stage. Once risks are identified and analyzed, they must be assessed and prioritized for management. This includes ranking the risks by their likelihood and potential impact on the project, which helps focus efforts on the most important risks. Risk prioritization is the process of identifying the most critical risks so that they can be addressed first. The decision-making process is one of the key ones in the project risk management system in crisis conditions, with a creative component. Management decision-making in crisis conditions ensures resource optimization, risk reduction and alignment with strategic goals. Thus, in a crisis, a well-developed risk management system is an important foundation for project success. By understanding the nature of the existing risk and preventing key hazards, projects can be effectively implemented proactively, and project assets are protected.

Keywords: risk, project, management system, identification, risk prioritization, decision-making.

Постановка проблеми. Весь сенс реалізації проєктів полягає в досягненні запланованої мети або формуванні нової стра-

тегії, тобто в будь-якому випадку необхідно ризикувати. Таким чином, ризик завжди є невід'ємною частиною проєктної роботи.

Однак на сьогоднішніх ринках, з гострою конкуренцією, цифровими технологіями, складними економічними умовами, ризик набув значно більших масштабів. В умовах воєнного стану управління проєктами стає надзвичайно складним завданням, яке вимагає не тільки професійних навичок, але й здатності адаптуватися до швидкозмінних умов. Війна впливає на всі аспекти життя, включаючи економіку, інфраструктуру, соціальні структури і людський капітал. Тому важливо розуміти, як адаптувати управління ризиками проєктів, щоб забезпечити їхню успішну реалізацію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням дослідження прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності і ризику, які можуть виникнути внаслідок прийнятих дій присвятили свої роботи такі фахівці як О. М. Матвєєва, О. М. Бондаренко, О. П. Дуксенко, А. Р. Жлуктенко, О. А. Савчук, Т. П. Лободзинська [1–2]. Проблематика управління ризиками розкрита в багатьох роботах вітчизняних та закордонних фахівців. Зокрема С. В. Человань досліджує аналіз факторів впливу на інноваційну діяльність промислових підприємств шляхом обґрунтування комплексу заходів та на їх основі сформулювати групи методів, які найбільш доцільно використовувати для зниження інноваційних ризиків [3]. Г. Ю. Ткачук, В. Г. Виговський, В. Л. Ренчковська систематизують теоретичні засади та наводять практичні рекомендації щодо визначення місця ризик менеджменту в загальній системі управління підприємством [4]. Ананьєва Ю. В. розглянула ключові фінансові інструменти для ефективного управління ризиками в умовах глобалізації [5]. Р. Ротіш в своїх працях пояснює, що таке управління ризиками; наводить одинадцять поширених інструментів управління ризиками, які можна використовувати в управлінні проєктами; також обґрунтовує важливість наведених інструментів [6]. Рональд А. Говард та Алі Е. Аббас досліджують принципи і методологію аналізу рішень, що забезпечує всебічне розуміння імовірнісного моделювання, теорії корисності та прийняття багатоцільових рішень [7]. М. Мур в своїх працях стверджує, що протягом наступного десятиліття ризику, пов'язані з кібер- та цифровими технологіями, зміни в очікуваннях щодо ринку праці та зростаюча геополітична напруженість формуватимуть корпоративний ландшафт. Для ефективного управління ризиками керівники проєктів повинні привносити свою унікальну точку зору на ризики та загрози, які

можуть очікувати в найближчі місяці і роки [8]. Проте кризове середовище вносить свої корективи, що потребує додаткових досліджень щодо управління ризиками проєктів.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження особливостей кризових умов та обґрунтування системи управління ризиками проєктів в умовах кризи в державі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Історія показує, що кризи трапляються постійно. Коли настає криза, то створюються непередбачені умови, які можна розглядати не тільки з негативної сторони. Так, Індія в 1991 році, Корея в 1997–1998 роках і Туреччина в 2001 році скористалися можливостями, наданими їхніми кризами, щоб відновити рівновагу та відновити зростання. Пакистан і Аргентина страждають від низки криз, що розтягнулися на кілька десятиліть, і уряди не вирішували їх належним чином кожного разу, коли вони завдавали удару. Кризи, які охопили Венесуелу, починаючи з 2012 року, і Ліван, починаючи з 2019 року, призвели до економічних і соціальних потрясінь, фактичного розпаду економічної системи та серйозної ерозії інституційних ризиків держави. У кожному з цих випадків нічого не було наперед визначено. Країни, які провели ефективні економічні реформи, могли легко змарнувати цю можливість. Країни, які пережили цикл криз, стають жертвами власної неодноразової бездіяльності, політичного паралічу та невдач політики. Ті, що скотилися в економічну прірву, ймовірно, могли б ухилитися від кулі, якби політика не стала на шляху [9]. Таким чином, криза – це не тільки витрати та збитки, а й додаткові можливості. Проте в будь-якій ситуації, ризики супроводжують реалізацію будь-якого проєкту і створюють в умовах кризи додаткове навантаження на досліджуваний об'єкт.

Кризову ситуацію щодо управління ризиками проєктів можна розглядати як сценарій, коли реалізація проєкту зіштовхується з обмеженим доступом або його відсутністю до основних ресурсів через обставини, які не залежать від неї.

Найкращий спосіб запобігти проєктним ризикам – це бути готовими до них. Превентивне планування на випадок можливого негативного розвитку подій під час реалізації проєкту допоможе ефективно керувати, що б не сталося. Важливість управління ризиками як невід'ємної складової системи управління проєктами обумовлює потребу в дослідженнях щодо сучасних тенденцій і особливос-

тей управління ризиками в кризових умовах. Сьогодні Україна функціонує в кризових умовах, що змінює розвиток всіх суб'єктів господарювання. Спочатку була коронакриза, яка навчила досліджувати та керувати невідомими ризиками, сьогодні – це повномасштабне вторгнення РФ. Тобто наявні різноманітні ризики, що впливають на управління проектами доповнились новими суттєвими викликами:

- швидка зміна законодавства;
- додаткові регуляторні вимоги контролюючих органів;
- різке зменшення ресурсів.

Управління проектними ризиками включає ідентифікацію, аналіз та роботу з потенційними ризиками, що можуть вплинути на успіх проекту. Проектним ризиком може бути будь-що, що може вплинути на заплановані терміни, перевищення бюджету або зниження ефективності проекту. Ефективне управління ризиками дозволяє виявляти та вирішувати потенційні проблеми, які можуть виникнути під час реалізації проекту, мінімізуючи їх вплив. Це сприяє виконанню проекту вчасно, в рамках бюджету та досягненню поставлених цілей.

Система управління проектними ризиками в кризових умовах має ряд суттєвих переваг: 1. Розуміння сильних і слабких сторін (чітке бачення, які напрямки потребують підтримки та розвитку, що дозволяє правильно розставити пріоритети). 2. Стратегічне бачення (візуалізація всіх ключових аспектів діяльності дає чітке розуміння місця бізнесу на ринку та шляхів його розвитку). 3. Прогнозованість і зростання (вдало підібрана бізнес-модель забезпечує високопрогнозовані результати та динаміку зростання, що робить бізнес стійкішим і дає можливість планувати його майбутнє) [10].

Налагоджена система управління ризиками дозволяє своєчасно приймати ефективні управлінські рішення за допомогою методів та інструментів антикризових заходів для реалізації проектів. Одним із важливих завдань цієї системи є знаходження оптимального балансу між високим рівнем ризику, який може призвести до припинення проекту, та повною відмовою від ризику, що може спричинити втрату конкурентоспроможності. Для зниження впливу ризиків доцільно сформулювати ефективну систему управління проектними ризиками в кризових умовах, яка складається з конкретних компонентів (рис. 1).

Основною метою ідентифікації ризиків є виявлення, розпізнавання та опис ризиків, які можуть допомогти або перешкодити організації досягти її цілей. В цьому контексті необхідно враховувати наступні фактори та взаємозв'язки між цими факторами:

- матеріальні та нематеріальні джерела ризику;
- причини та події;
- загрози та можливості;
- уразливості та можливості;
- зміни зовнішнього та внутрішнього контексту;
- індикатори ризиків;
- характер та вартість активів і ресурсів;
- наслідки та їх вплив на цілі;
- обмеження знань та достовірності інформації;
- фактори, які пов'язані з часом;
- упередження, припущення та переконання осіб, причетних до управління ризиками [11].

Ідентифікація ризиків важлива на всіх етапах життєвого циклу проекту, оскільки вона дозволяє визначити ключові проблеми та забезпечити чітке розуміння загального стану бізнесу. Результатом ідентифікації ризиків є створення реєстру ризиків. Сформований реєстр ризиків містить перелік ризиків проекту та їх основні характеристики, даний документ та/або модель включає назви ризиків та притаманні їм властивості. Реєстр ризиків необхідно протягом всієї дії проекту постійно допрацьовувати та деталізувати. Він може бути загальним для декількох проектів і стати безцінним архівом, який використовуватиметься у майбутніх проектах.

Особливість аналізу проектних ризиків полягає в отриманні та дослідженні необхідної інформації про структуру, властивості об'єкта та наявні ризики й обґрунтування отриманих висновків. Зібрана інформація повинна бути достатньою для прийняття виважених рішень на наступних етапах. Зазвичай при дослідженні ризиків проектів використовуються два основних взаємодоповнюючих види аналізу ризиків: якісний та кількісний. Якісний аналіз спрямований на визначення (ідентифікацію) факторів, галузей та типів ризиків. Підсумкові результати якісного аналізу ризику служать вихідною інформацією для кількісного аналізу. Кількісний аналіз ризиків дозволяє чисельно визначити розміри окремих ризиків та ризику підприємства в цілому [12–13].

Після ідентифікації та аналізу ризиків їх необхідно оцінити та визначити пріоритети

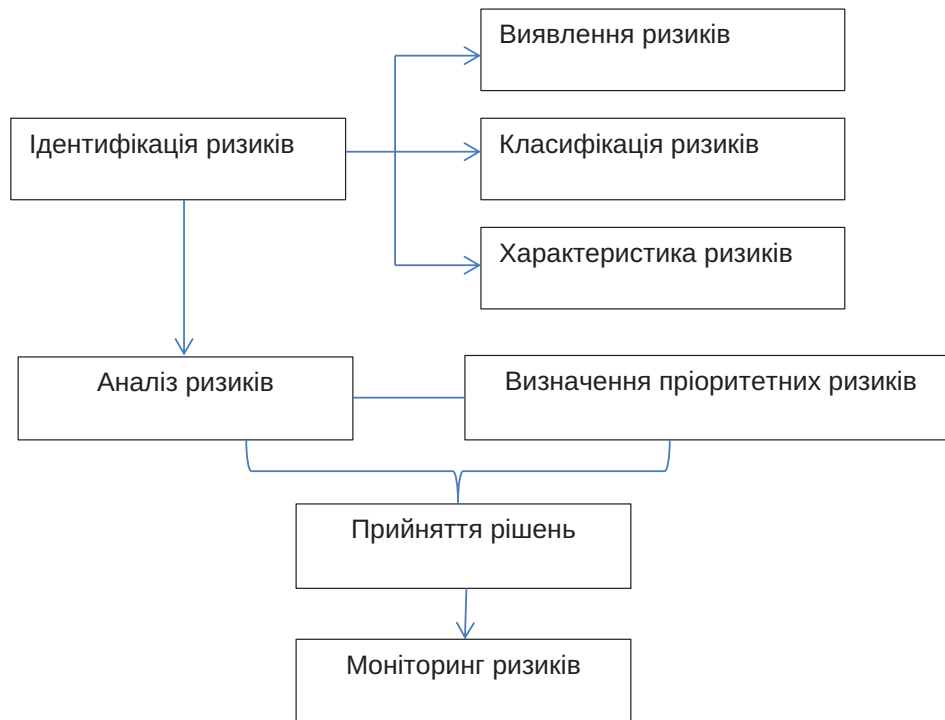


Рис. 1. Система управління проєктними ризиками в кризових умовах

Джерело: сформовано автором за даними [1–13]

для управління. Це включає ранжування ризиків за їхньою ймовірністю і потенційним впливом на проєкт, що допомагає зосередити зусилля на найважливіших ризиках. Пріоритизація ризиків – це процес визначення найбільш критичних ризиків, щоб їх можна було розглянути в першу чергу. Пріоритети повинні бути встановлені з урахуванням ймовірності ризику та потенційного впливу, який він створює для проєкту. Наприклад, кліматичні негаразди матимуть значний вплив на проєкт, але в місці, де немає ознак негоди, ймовірність буде низькою, і цей ризик може опинитися в кінці списку пом'якшення. Також, якщо критичним активом проєкту є її центри обробки даних, а вся інформація та доступ до неї зберігаються в Інтернеті, у нинішніх умовах кібератак та монополії програмного забезпечення (зокрема Microsoft), швидше за все, відбудуться серйозні зміни, що викличе негативні наслідки (зокрема, 19 липня 2024 року, коли відбулось оновлення антивірусного забезпечення). Це ризик того, що дана небезпека для даного проєкту переміститься на вершину списку.

Мета пріоритизації ризиків полягає в тому, щоб визначити порядок рангів ідентифікованих ризиків від найбільш до найменш критичного. Основне завдання встановлення пріоритетів ризиків полягає в тому, щоб сформулювати

основу для розподілу ресурсів. Пріоритизація має бути пов'язана з місією/потребами проєкту та максимально використовувати наявні ресурси.

Процес прийняття рішень є одним із ключових в системі управління ризиками проєктів в кризових умовах, особливістю якого є творча складова. Керівники проєктів повинні бути готовими ухвалювати обґрунтовані рішення в нестандартних ситуаціях, як того вимагають умови невизначеності. Будь-які наслідки рішень залишаються на відповідальності тих, хто їх ухвалював. Прийняття рішень в управлінні означає процес, за допомогою якого менеджери аналізують проблеми, оцінюють альтернативи та обирають найбільш прийнятний курс дій для досягнення цілей організації.

Прийняття управлінських рішень в кризових умовах забезпечує оптимізацію ресурсів, зниження ризиків і узгодження зі стратегічними цілями. У сучасному швидкоплинному та конкурентному бізнес-середовищі керівники проєктів, які приймають рішення, мають вирішальне значення для успіху всього проєкту, оскільки вони орієнтуються у складних ситуаціях, використовують можливості та стимулюють інновації. Зрештою, здатність знаходити добре поінформоване та своєчасне рішення відрізняє процвітаючі проєкти від тих, що занепадають.

Ефективне прийняття управлінських рішень залежить від кількох ключових якостей:

- раціональне мислення гарантує, що рішення базуються на логічному аналізі, а не на емоціях;
- процесно-орієнтовані підходи забезпечують систематичну та ретельну оцінку варіантів;
- вибірковість забезпечує концентрацію на актуальній інформації, уникаючи паралічу;
- цілеспрямоване прийняття рішень в управлінні проектами узгоджується з організаційними цілями та стратегіями;
- збереження позитивного світогляду сприяє креативності та стійкості перед обличчям викликів;
- відданість гарантує, що рішення в управлінні проектом виконуються з відданістю та відповідальністю;
- оцінювання дозволяє безперервно вдосконалюватися шляхом оцінки результатів і вивчення досвіду, тим самим підви-

щуючи ефективність прийняття рішень у майбутньому.

Висновки. Таким чином, в кризових умовах досліджена система управління ризиками є важливим фундаментом успіху проєкту. Розуміючи сутність наявного ризику та запобігаючи ключовим небезпекам, проєкти можуть бути ефективно реалізовані на випередження, активи проєкту захищені. Завдяки систематичному процесу виявлення, аналізу реалізується прийняття рішень в системі управління проєктів з урахуванням можливостей економічного пом'якшення наслідків їх виникнення.

Реалізація системи управління ризиками проєктів в кризових умовах здатна допомогти досягти мету проєкту в мінімальний термін, підвищити ефективність роботи шляхом виявлення та оптимізації наслідків ризиків. При цьому важливо сформулювати максимально повний перелік усіх можливих ризиків, зосереджуючись на пріоритетних загрозах в умовах воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Матвеева О. М., Бондаренко О. М., Дуксенко О. П. Поведінковий підхід до забезпечення економічної безпеки. *Бізнес – Інформ*. 2021. № 5. С. 385–389. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-385-389>
2. Жлуктенко А. Р., Савчук О. А., Лободзинська Т. П. Дослідження методів прийняття управлінських рішень та ризиків, що їх супроводжують. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 6. С. 37–40. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2021-76-6>
3. Человань С. В. Методи та інструменти управління ризиками при здійсненні інноваційної діяльності. *Review of transport economics and management*. (3(19)). 2020. DOI: [https://doi.org/10.15802/rtem.v0i3\(19\).210777](https://doi.org/10.15802/rtem.v0i3(19).210777)
4. Ткачук Г. Ю., Виговський В. Г., Ренчковська В. Л. Ризик-менеджмент у системі управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2022. Випуск 63. С. 88–92. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-17>
5. Ананьєва Ю. В. Фінансові інструменти для ефективного управління ризиками в умовах глобалізації. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 3. С. 157–161. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-83-22>
6. 11 Risk Management Tools To Use in Project Management (2022). URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/risk-management-tools> (дата звернення: 12.07.2024)
7. Ali Abbas, Ronald Howard (2015). *The Fundamentals of Analyzing and Making Decisions*.
8. Matt Moore. *Top Business Risks for the Next Decade* (2024). URL: <https://www.rmmagazine.com/articles/article//2024/07/18/top-business-risks-for-the-next-decade> (дата звернення: 12.07.2024)
9. *Countries and Crises: How Some Rise to the Challenge and Reform, While Others Fail* URL: <https://www.cgdev.org/publication/countries-and-crises-how-some-rise-challenge-and-reform-while-others-fail> (дата звернення: 12.07.2024)
10. Лірко Т. В. Інтеграція ризик-орієнтованого управління проектами в сучасні бізнес-моделі. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 383–391. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-383-391>
11. Олійник О. О. Ідентифікація ризиків як складова процесу управління ризиками в бізнесі. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2022. Вип. 2. С. 192–199. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-383-391>
12. Бутенко В. М., Байдацький М. В. Ідентифікація ризиків як складова процесу управління ризиками в бізнесі. *Економіка та суспільство*. Випуск 50. 2023. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve2202218>
13. Тарасюк Г. М. Розвиток проєктного менеджменту: основні методології та тренди. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. (4(106)). С. 26–32. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-4\(106\)-26-32](https://doi.org/10.26642/ema-2023-4(106)-26-32)

REFERENCES:

1. Matveeva O. M., Bondarenko O. M., & Duksenko O. P. (2021). Povedinkovy pidkhid do zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky [Behavioral approach to ensuring economic security]. *Biznes – Inform*, no. 5, pp. 385–389. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-385-389> [in Ukrainian]
2. Zhluktenko A. R., Savchuk O. A., & Lobodzinska T. P. (2021). Doslidzhennia metodiv pryiniattia upravlinskykh rishen ta ryzykiv, shcho yikh suprovodzhuiut [Research of methods of making managerial decisions and the risks that accompany them]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, no. 6, pp. 37–40. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2021-76-6> [in Ukrainian]
3. Chelovan S. V. (2020). Metody ta instrumenty upravlinnia ryzykamy pry zdiisnenni innovatsiinoi diialnosti [Methods and tools of risk management in the implementation of innovative activities]. *Review of transport economics and management*. DOI: [https://doi.org/10.15802/rtem.v0i3\(19\).210777](https://doi.org/10.15802/rtem.v0i3(19).210777)
4. Tkachuk H. Y., Vyhovskyi V. H., & Renchkovska V. L. (2022). Ryzyk-menedzhment u systemi upravlinnia pidpriemstvom [Risk management in the enterprise management system] *Infrastruktura rynku*, no. 63, pp. 88–92. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-17>
5. Ananieva Y. V. (2023) Finansovi instrumenty dlia efektyvnoho upravlinnia ryzykamy v umovakh hlobalizatsii [Financial instruments for effective risk management in the context of globalization]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, no. 3, pp. 157–161. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-83-22>
6. 11 Risk Management Tools To Use in Project Management (2022). Available at: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/risk-management-tools> (дата звернення: 12.07.2024)
7. Ali Abbas, Ronald Howard (2015). The Fundamentals of Analyzing and Making Decisions.
8. Matt Moore. Top Business Risks for the Next Decade (2024). Available at: <https://www.rmmagazine.com/articles/article//2024/07/18/top-business-risks-for-the-next-decade> (дата звернення: 12.07.2024)
9. Countries and Crises: How Some Rise to the Challenge and Reform, While Others Fail. Available at: <https://www.cgdev.org/publication/countries-and-crises-how-some-rise-challenge-and-reform-while-others-fail> (дата звернення: 12.07.2024)
10. Lirko T. V. (2024). Intehratsiia ryzyk-orientovanoho upravlinnia proiektamy v suchasni biznes-modeli [Integration of risk-based project management into modern business models]. *Biznes – Inform*. no. 1, pp. 383–391. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-383-391> [in Ukrainian]
11. Oliynyk O. O. (2022) Identyfikatsiia ryzykiv yak skladova protsesu upravlinnia ryzykamy v biznesi [Identification of risks as a component of the risk management process in business]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ekonomichni nauky*, no. 2, pp. 192–199. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-383-391> [in Ukrainian]
12. Butenko V. M., & Baidatsky M. V. (2023). Identyfikatsiia ryzykiv yak skladova protsesu upravlinnia ryzykamy v biznesi [Risk identification as a component of the management process risks in business]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 50. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve2202218> [in Ukrainian]
13. Tarasiuk G. M. (2024) Rozvytok proiektynoho menedzhmentu: osnovni metodolohii ta trendy [Development of project management: basic methodologies and trends]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no. 4(106), pp. 26–32 DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-4\(106\)-26-32](https://doi.org/10.26642/ema-2023-4(106)-26-32) [in Ukrainian]