

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-53>

УДК 005.8:338.124.4

АНТИКРИЗОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

ANTI-CRISIS APPROACHES TO PROJECT RISK MANAGEMENT UNDER ECONOMIC INSTABILITY

Левченко Максим Олександровичздобувач наукового ступеня доктора філософії,
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5216-4477>**Levchenko Maksym**

National University of Food Technologies

У статті досліджено антикризові підходи до управління проєктними ризиками в умовах економічної нестабільності. Обґрунтовано, що кризові явища суттєво підвищують рівень невизначеності та ризиків у проєктній діяльності підприємств, що потребує адаптації традиційних методів управління проєктами. Систематизовано основні види проєктних ризиків, характерних для кризового економічного середовища, та визначено їх вплив на економічні результати реалізації проєктів. Проаналізовано превентивні, адаптивні та економічні інструменти антикризового управління проєктними ризиками. Доведено доцільність інтеграції управління проєктними ризиками в систему антикризового менеджменту підприємства як умови підвищення економічної стійкості та результативності проєктної діяльності. Отримані результати можуть бути використані в практиці управління проєктами підприємств різних галузей економіки в умовах кризових викликів.

Ключові слова: управління проєктами; проєктні ризики; антикризове управління; економічна нестабільність; ризик-менеджмент; ефективність проєктів.

This article explores anti-crisis approaches to project risk management under conditions of economic instability, which are characterized by high uncertainty, volatility of external factors, disruption of supply chains, financial constraints, and increased pressure on project timelines and resources. The study substantiates that traditional risk management models, focused mainly on identification and quantitative assessment, are insufficient in crisis environments and require adaptation toward flexibility, resilience, and proactive decision-making. The purpose of the article is to systematize and justify modern anti-crisis approaches to managing project risks in unstable economic conditions, as well as to identify practical tools that enhance project sustainability and adaptability. The research is based on a combination of general scientific and special methods, including analysis and synthesis, comparative analysis, system and process approaches, and generalization of international standards and best practices in project management. The article analyzes key transformations of project risks during periods of economic turbulence and highlights the growing importance of strategic, financial, operational, and stakeholder-related risks. Special attention is given to adaptive risk management frameworks, scenario planning, dynamic risk registers, stress testing, early warning indicators, and agile governance mechanisms. The role of leadership, organizational culture, and communication in mitigating crisis-related risks is also emphasized. The study demonstrates that effective anti-crisis risk management requires integration of project, risk, and crisis management concepts into a unified management system. Such integration enables timely response to external shocks, supports informed decision-making, and ensures continuity of project implementation even under adverse conditions. The findings of the research have practical significance for project managers, executives, and organizations operating in unstable economic environments, as they provide methodological guidance for enhancing project resilience and long-term value creation.

Keywords: project management; project risks; anti-crisis management; economic instability; risk management; project effectiveness.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем нестабільності, що зумовлюється впливом глобальних кризових явищ, макроекономічних дисбалансів, геополітичної напруженості, трансформацій фінансових ринків та прискоренням технологічних змін. За таких умов проєктна діяльність підприємств і організацій функціонує в середовищі підвищеної невизначеності, що істотно ускладнює процеси планування, реалізації та контролю проєктів. Особливої актуальності набуває проблема управління проєктними ризиками, які в умовах економічної нестабільності мають тенденцію до зростання як за кількістю, так і за рівнем впливу на досягнення цілей проєкту.

Традиційні підходи до управління ризиками, орієнтовані переважно на прогнозування та мінімізацію окремих загроз у відносно стабільному середовищі, виявляються недостатньо ефективними в кризових умовах. Непередбачувані зміни валютних курсів, інфляційні процеси, розриви ланцюгів постачання, обмеження доступу до фінансових ресурсів та кадрові ризики потребують застосування адаптивних, гнучких і превентивних антикризових інструментів управління проєктними ризиками. Відсутність системного антикризового підходу підвищує ймовірність перевищення бюджетів, зриву термінів реалізації проєктів та зниження їх економічної ефективності.

Зазначена проблематика безпосередньо пов'язана з важливими науковими та практичними завданнями сучасного управління проєктами, зокрема з розробленням методологічних засад інтеграції антикризового менеджменту в систему управління проєктними ризиками, удосконалення інструментарію ідентифікації та оцінювання ризиків у нестабільному середовищі, а також формуванням практичних рекомендацій щодо підвищення стійкості проєктів до зовнішніх і внутрішніх загроз. Розв'язання цих завдань сприятиме підвищенню адаптивності проєктних організацій, забезпеченню безперервності проєктної діяльності та досягненню стратегічних цілей підприємств в умовах економічної нестабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика управління проєктними ризиками та антикризового управління є предметом активних наукових досліджень як у вітчизняній, так і в зарубіжній економічній науці. У працях українських науковців зна-

чна увага приділяється дослідженню економічної сутності кризових явищ та механізмів антикризового управління підприємствами. Зокрема, І. М. Акімова розглядає антикризове управління як системний процес, спрямований на збереження стійкості підприємства та мінімізацію економічних втрат в умовах нестабільності [1]. Подібної позиції дотримуються Ю. Г. Козак та Н. С. Логінова, які акцентують увагу на необхідності адаптації управлінських рішень до змін зовнішнього середовища [6].

У наукових публікаціях з економіки підприємства кризові процеси розглядаються як ключовий чинник зростання рівня ризиків господарської діяльності. Так, О. В. Бойко наголошує, що економічна нестабільність суттєво ускладнює прогнозування результатів діяльності підприємств та потребує застосування спеціальних механізмів управління ризиками [3]. Аналогічні висновки містяться у працях А. В. Череп, де ризики розглядаються як невід'ємний елемент функціонування підприємств у кризових умовах [9].

Окремий науковий напрям становлять дослідження, присвячені управлінню проєктами та проєктними ризиками. У працях В. Г. Герасимчука управління ризиками визначається як одна з ключових функцій менеджменту проєктів, що безпосередньо впливає на досягнення цілей за вартістю, строками та якістю [4]. В. П. Савчук підкреслює економічну природу ризиків та необхідність їх системної ідентифікації й оцінки на всіх етапах реалізації проєктів [8].

Значний внесок у розвиток методології управління проєктними ризиками зроблено в межах міжнародних стандартів. У стандарті PMBOK® Guide ризик-менеджмент розглядається як інтегрований процес, що має бути адаптований до умов середовища реалізації проєкту [17]. Стандарт ISO 21500:2021 акцентує увагу на необхідності врахування зовнішніх факторів та невизначеності під час управління проєктами [12], а модель компетенцій IPMA ICB4 підкреслює важливість управлінських та поведінкових компетенцій керівників проєктів у кризових умовах [13].

У працях зарубіжних науковців проблема ризиків у проєктній діяльності розглядається з позицій стратегічного та системного підходів. Г. Керцнер зазначає, що традиційні методи управління проєктами в умовах криз потребують трансформації в бік більш гнучких та адаптивних моделей [14]. Дж. Тернер та А. Шенхар зосереджують увагу на необхідності управління цінністю та стратегічною

відповідністю проєктів в умовах невизначеності [18]. Б. Флівб'єрг підкреслює, що ігнорування ризиків та кризових факторів є однією з основних причин провалу масштабних економічних проєктів [10].

Водночас у сучасних дослідженнях недостатньо уваги приділяється комплексному поєднанню інструментів антикризового управління та управління проєктними ризиками. Більшість наукових праць розглядає ці підходи окремо – або в межах загального антикризового менеджменту, або в контексті класичного проєктного управління. Це зумовлює потребу в подальшому науковому опрацюванні питань формування антикризових підходів до управління проєктними ризиками з урахуванням специфіки економічної нестабільності та кризових трансформацій.

Формування цілей статті. Метою статті є обґрунтування антикризових підходів до управління проєктними ризиками в умовах економічної нестабільності та визначення їх ролі у підвищенні економічної стійкості та результативності проєктної діяльності підприємств.

Для досягнення поставленої мети в статті передбачено розв'язання таких завдань: проаналізувати наукові підходи до трактування сутності проєктних ризиків у кризових умовах, систематизувати основні види проєктних ризиків, що виникають в умовах економічної нестабільності, дослідити антикризові підходи до управління проєктними ризиками в системі управління підприємством, оцінити вплив антикризових інструментів управління ризиками на економічні результати реалізації проєктів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Економічна нестабільність істотно трансформує умови реалізації проєктів підприємств, безпосередньо впливаючи на ключові параметри проєктної діяльності, зокрема вартість, строки, ресурси та очікувану економічну цінність. У кризових умовах зростає рівень невизначеності зовнішнього середовища, що ускладнює процеси планування, прогнозування та контролю виконання проєктів. Одним із найбільш чутливих до кризових впливів параметрів проєкту є його вартість. Інфляційні процеси, коливання валютних курсів, обмежений доступ до фінансових ресурсів та зростання вартості капіталу призводять до перевищення запланованих бюджетів і потреби в перегляді фінансових моделей проєктів [12]. У таких умовах зростає значення резервування коштів і гнучкого управління витратами, що розглядається як

важливий елемент антикризового управління проєктами.

Економічна нестабільність також негативно впливає на дотримання строків реалізації проєктів. Порушення логістичних ланцюгів, перебої в постачанні ресурсів, кадрові обмеження та регуляторні зміни спричиняють затримки виконання проєктних робіт і потребують коригування календарних планів. У результаті зростає ймовірність виникнення вторинних ризиків, пов'язаних із простоями, додатковими витратами та втратою запланованих економічних вигод.

Особливої актуальності в умовах економічної нестабільності набуває проблема ресурсного забезпечення проєктів. Обмеженість фінансових, матеріальних і людських ресурсів змушує підприємства переглядати пріоритетність проєктів, оптимізувати їх масштаби або поетапно реалізовувати заплановані заходи. Така ситуація підвищує значення управління портфелем проєктів та потребує узгодження проєктних рішень зі стратегічними цілями антикризового розвитку підприємства. Зміни параметрів вартості, строків і ресурсів безпосередньо впливають на очікувану економічну цінність проєктів. У кризових умовах зростає ризик недосягнення запланованих фінансових результатів, що зумовлює необхідність переоцінки доцільності реалізації окремих проєктів та застосування більш консервативних підходів до прийняття управлінських рішень [19]. Таким чином, економічна нестабільність виступає ключовим фактором формування проєктних ризиків і потребує врахування її впливу на всі основні параметри проєктної діяльності підприємств.

Ефективне управління проєктними ризиками в умовах економічної нестабільності потребує їх систематизації з урахуванням специфіки кризового середовища. Класифікація ризиків дозволяє структурувати потенційні загрози, визначити пріоритетність управлінських впливів та сформулювати адекватні антикризові інструменти реагування [17]. У кризових умовах проєктні ризики мають комплексний характер, оскільки формуються під впливом як зовнішніх макроекономічних чинників, так і внутрішніх обмежень діяльності підприємств.

З урахуванням впливу економічної нестабільності доцільно виокремлювати фінансові, операційні, інституційні, кадрові та репутаційні ризики, кожна з яких має власні джерела виникнення та специфічні прояви в процесі реалізації проєктів. Такий підхід узгоджу-

ється з положеннями міжнародних стандартів управління проєктами, відповідно до яких управління ризиками має враховувати контекст середовища реалізації проєкту та його стратегічну значущість для підприємства [13].

Фінансові ризики в умовах економічної нестабільності посідають домінуюче місце, оскільки пов'язані з дефіцитом фінансових ресурсів, коливанням валютних курсів, інфляційними процесами та зростанням вартості капіталу. Операційні ризики проявляються у вигляді порушення строків виконання проєктних робіт, зниження якості результатів та зростання витрат, що часто є наслідком логістичних і виробничих збоїв. Інституційні ризики зумовлені змінами нормативно-правового регулювання та державної економічної політики, які в кризових умовах мають динамічний і малопрогнозований характер.

Особливу роль у кризових умовах відіграють кадрові та соціальні ризики, пов'язані з нестачею кваліфікованого персоналу, зниженням мотивації та зростанням соціальної напруги в колективах. Репутаційні ризики, у свою чергу, посилюються у разі невиконання проєктних зобов'язань та можуть мати довгострокові негативні наслідки для підприємства, зокрема ускладнення доступу до інвестиційних ресурсів і зниження довіри з боку стейкхолдерів [14].

Узагальнену класифікацію проєктних ризиків з урахуванням впливу економічної нестабільності подано в таблиці 1, що дозволяє

наочно відобразити основні групи ризиків, їх характеристики та прояви в кризових умовах.

Запропонована класифікація дозволяє комплексно оцінити проєктні ризики з позицій економічної доцільності та сформулювати основу для розробки антикризових підходів до управління ними. Систематизація ризиків за зазначеними групами сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та створює передумови для впровадження ефективних інструментів антикризового управління проєктами в умовах економічної нестабільності.

Ідентифікація проєктних ризиків є базовим етапом управління ризиками, від якості якого залежить ефективність подальших антикризових заходів. В умовах економічної нестабільності процес виявлення ризиків ускладнюється високим рівнем невизначеності, динамічністю зовнішнього середовища та обмеженістю достовірної інформації, що знижує ефективність традиційних підходів до ідентифікації ризиків. Однією з ключових особливостей ідентифікації ризиків у кризових умовах є їх динамічний характер. Ризики можуть виникати або змінювати свою значущість протягом усього життєвого циклу проєкту, що потребує постійного моніторингу та регулярного перегляду ризикового профілю проєкту. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває безперервний процес ідентифікації ризиків, а не одноразовий аналіз на етапі планування.

Таблиця 1

Класифікація проєктних ризиків в умовах економічної нестабільності

Група проєктних ризиків	Характеристика ризиків	Прояв у кризових умовах
Фінансові ризики	Пов'язані з нестачею фінансових ресурсів, коливанням вартості капіталу, валютними та інфляційними процесами	Зростання вартості проєкту, дефіцит фінансування, порушення платоспроможності
Операційні ризики	Ризики, що виникають у процесі реалізації проєкту через порушення виробничих та логістичних процесів	Зрив строків, зниження якості результатів проєкту
Інституційні ризики	Зумовлені змінами нормативно-правового та регуляторного середовища	Перегляд умов реалізації проєктів, додаткові обмеження
Кадрові та соціальні ризики	Пов'язані з нестачею кваліфікованих кадрів, зниженням мотивації персоналу	Падіння продуктивності, зростання управлінських витрат
Репутаційні ризики	Ризики втрати довіри з боку стейкхолдерів	Ускладнення залучення інвестицій, зниження підтримки проєктів

Джерело: сформовано автором

Важливим інструментом ідентифікації проєктних ризиків у кризових умовах є сценарний підхід, що передбачає розробку альтернативних сценаріїв розвитку подій з урахуванням можливих кризових змін економічного середовища. Застосування сценарного аналізу дозволяє виявити ризики, які можуть не проявлятися в умовах стабільної економіки, але мають суттєвий вплив на реалізацію проєктів у кризовий період.

Крім того, в умовах економічної нестабільності доцільно враховувати взаємозв'язок між різними видами проєктних ризиків. Фінансові, операційні, інституційні та кадрові ризики часто мають кумулятивний ефект, що посилює їх негативний вплив на результати проєктів [10]. Виявлення таких взаємозв'язків на етапі ідентифікації створює передумови для формування комплексних антикризових заходів управління ризиками.

В умовах економічної нестабільності управління проєктними ризиками не може розглядатися ізольовано від загальної системи антикризового управління підприємством. Авторський підхід ґрунтується на положенні, що ефективність проєктної діяльності в кризових умовах визначається рівнем інтеграції проєктного ризик-менеджменту зі стратегічними, фінансовими та організаційними антикризовими рішеннями підприємства.

На відміну від традиційних моделей, у яких управління ризиками зосереджується переважно на рівні окремого проєкту, запропонований підхід передбачає вертикальну та горизонтальну інтеграцію управлінських процесів. Вертикальна інтеграція забезпечує узгодження управління проєктними ризиками зі стратегічними цілями антикризового розвитку підприємства, тоді як горизонтальна інтеграція спрямована на координацію рішень між функціональними підрозділами, задіяними в реалізації проєктів. Ключовим елементом є включення управління проєктними ризиками до системи антикризового моніторингу підприємства. Це передбачає регулярну оцінку ризиків з урахуванням змін макроекономічного середовища, фінансового стану підприємства та доступності ресурсів. Такий підхід дозволяє своєчасно коригувати проєктні рішення, перерозподіляти ресурси та запобігати накопиченню критичних ризиків.

Важливою складовою інтегрованого підходу є портфельне управління проєктами в умовах кризи, що дає змогу визначати пріоритетність проєктів з урахуванням їх економічної доцільності, рівня ризику та стратегічної зна-

чуцості. У кризових умовах доцільним є перегляд складу портфеля проєктів, призупинення або трансформація проєктів з високим рівнем ризику та концентрація ресурсів на проєктах, що забезпечують швидкий економічний ефект або підтримують ключові бізнес-процеси.

Запропонований підхід також передбачає посилення ролі керівника проєкту як суб'єкта антикризового управління. Керівник проєкту має не лише координувати виконання проєктних робіт, а й брати участь у формуванні антикризових рішень, володіти компетенціями управління в умовах невизначеності та здійснювати комунікацію з ключовими стейкхолдерами.

Таким чином, інтеграція антикризового управління та управління проєктними ризиками створює системну основу для підвищення економічної стійкості проєктів та зниження негативного впливу кризових чинників. Реалізація цього підходу дозволяє перейти від реактивного реагування на ризики до проактивного управління проєктною діяльністю підприємства в умовах економічної нестабільності.

Практична реалізація інтегрованого підходу потребує застосування конкретних антикризових інструментів управління проєктними ризиками, спрямованих на зниження негативного впливу кризових факторів та підвищення економічної ефективності проєктної діяльності.

Наведені в таблиці 2 антикризові інструменти управління проєктними ризиками дозволяють поєднати стратегічні та операційні управлінські рішення й забезпечують досягнення економічного ефекту навіть в умовах високої невизначеності. Їх застосування сприяє підвищенню стійкості проєктів та результативності проєктної діяльності підприємств.

Застосування антикризових підходів до управління проєктними ризиками в умовах економічної нестабільності передбачає використання комплексу управлінських інструментів, спрямованих на зниження ймовірності настання ризикових подій та мінімізацію їх економічних наслідків. Вибір таких інструментів має здійснюватися з урахуванням специфіки проєкту, рівня ризику та стратегічних пріоритетів підприємства.

Одним із ключових інструментів антикризового управління є резервування фінансових ресурсів, що дозволяє компенсувати непередбачені витрати та забезпечити фінансову стійкість проєкту у разі реалізації ризи-

Таблиця 2

Антикризові інструменти управління проєктними ризиками та їх економічний ефект

Антикризовий інструмент	Сутність інструменту	Ризики, на які спрямований вплив	Очікуваний економічний ефект
Резервування фінансових ресурсів	Формування фінансових резервів для покриття непередбачених витрат проєкту	Фінансові, операційні	Зниження перевищення бюджету, підвищення фінансової стійкості проєкту
Поетапне фінансування проєктів	Розподіл фінансування за етапами з можливістю коригування або зупинки проєкту	Фінансові, стратегічні	Зменшення втрат у разі реалізації критичних ризиків, оптимізація інвестицій
Гнучке планування строків	Адаптація календарних планів до змін зовнішнього середовища	Операційні, логістичні	Зниження втрат від простоїв, підвищення керованості строками
Диверсифікація джерел ресурсів	Залучення альтернативних постачальників і джерел фінансування	Фінансові, операційні	Зменшення залежності від одного джерела, підвищення безперервності виконання проєкту
Пріоритизація проєктів у портфелі	Перегляд складу портфеля проєктів з урахуванням ризиків та стратегічної значущості	Стратегічні, фінансові	Концентрація ресурсів на найбільш економічно доцільних проєктах
Посилений моніторинг ризиків	Регулярний перегляд ризиків та ключових показників проєкту	Усі групи ризиків	Своєчасне виявлення загроз, зниження масштабів негативних наслідків
Комунікація зі стейкхолдерами	Активна взаємодія з ключовими зацікавленими сторонами	Репутаційні, інституційні	Підвищення довіри, зниження репутаційних втрат

Джерело: сформовано автором

ків. У кризових умовах фінансові резерви виступають важливим елементом захисту від перевищення бюджету та порушення платоспроможності, що позитивно впливає на економічні результати проєктної діяльності [12].

Поетапне фінансування проєктів забезпечує можливість гнучкого реагування на зміни економічного середовища та рівня ризиків. Такий підхід дозволяє зменшити обсяг потенційних втрат у разі необхідності коригування або припинення реалізації проєкту та підвищує обґрунтованість інвестиційних рішень в умовах невизначеності. У поєднанні з портфельним управлінням проєктами це сприяє оптимізації використання фінансових ресурсів підприємства [4].

Гнучке планування строків та диверсифікація джерел ресурсів є важливими інструментами зниження операційних ризиків. Адаптація календарних планів до змін зовнішнього

середовища дозволяє мінімізувати втрати від простоїв і збоїв у постачанні, тоді як диверсифікація ресурсів зменшує залежність від окремих постачальників або джерел фінансування. Це сприяє підвищенню безперервності реалізації проєктів у кризових умовах.

Окрему увагу в антикризовому управлінні проєктними ризиками слід приділяти посиленому моніторингу та комунікації зі стейкхолдерами. Регулярний перегляд ризиків, фінансових і операційних показників дозволяє своєчасно виявляти загрози та приймати коригувальні управлінські рішення. Активна взаємодія з ключовими зацікавленими сторонами сприяє зниженню репутаційних та інституційних ризиків, що має довгостроковий позитивний економічний ефект.

Умови економічної нестабільності зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до управління проєктними ризиками

та їх адаптації до кризових викликів. Антикризове управління проєктними ризиками передбачає цілеспрямоване застосування комплексу управлінських інструментів, спрямованих на зниження негативного впливу ризиків на досягнення економічних цілей проєкту та забезпечення його стійкості в умовах невизначеності. Одним із базових антикризових підходів є превентивне управління ризиками, яке полягає у ранній ідентифікації потенційних загроз та формуванні системи попереджувальних заходів ще на етапі ініціації та планування проєкту. У кризових умовах особливого значення набуває використання сценарного аналізу та альтернативного планування, що дозволяє оцінити можливі наслідки впливу кризових факторів на ключові параметри проєкту. Важливим напрямом антикризового управління є інтеграція управління проєктними ризиками в загальну систему антикризового менеджменту підприємства. Такий підхід забезпечує узгодженість проєктних рішень зі стратегічними цілями підприємства та дозволяє враховувати обмеження ресурсів, що є характерними для кризових періодів [6]. Зокрема, формування централізованих резервів, перерозподіл фінансових і людських ресурсів, а також пріоритизація проєктів сприяють зниженню рівня сукупних ризиків.

В умовах високої невизначеності доцільним є застосування адаптивних та гнучких методологій управління проєктами, які дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Гнучке планування, поетапне прийняття рішень та постійний моніторинг ризиків забезпечують підвищення керованості проєктів у кризових умовах. При цьому особливу роль відіграє компетентність керівників проєктів, здатних приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах обмеженої інформації.

Окрему увагу слід приділити економічним інструментам мінімізації проєктних ризиків, до яких належать резервування коштів, диверсифікація джерел фінансування, перегляд договірних умов та оптимізація витрат. Застосування таких інструментів дозволяє знизити фінансові втрати у разі реалізації ризиків та забезпечити фінансову стійкість проєктів [9]. Водночас, як зазначає Б. Флівб'єрг, ігнорування ризиків або їх формальний облік значно підвищує ймовірність провалу проєктів, особливо в кризових умовах [10].

Оцінка ефективності антикризового управління проєктними ризиками є важливим етапом

формування обґрунтованих управлінських рішень в умовах економічної нестабільності. Ефективність таких підходів доцільно розглядати з позицій досягнення економічних цілей проєкту, зниження рівня негативного впливу ризиків та забезпечення стійкості проєктної діяльності підприємства [14]. У наукових дослідженнях підкреслюється, що оцінка управління ризиками має здійснюватися за сукупністю кількісних і якісних показників. До основних економічних критеріїв ефективності належать дотримання запланованих строків реалізації проєкту, контроль витрат, рівень відхилення фактичних показників від планових, а також досягнення очікуваних фінансових результатів. У кризових умовах особливого значення набуває показник збереження ліквідності та платоспроможності проєкту, що дозволяє мінімізувати фінансові втрати у разі реалізації ризиків.

Важливим аспектом оцінки ефективності антикризового управління є аналіз впливу застосованих інструментів на зниження ймовірності та масштабу ризикових подій. Зокрема, використання резервування ресурсів, диверсифікації фінансування та гнучкого планування сприяє зменшенню фінансових та операційних ризиків, що позитивно відображається на економічних результатах проєктів. Як зазначають міжнародні експерти, своєчасна ідентифікація ризиків та впровадження антикризових заходів дозволяють значно підвищити ймовірність успішної реалізації проєктів у нестабільному середовищі [20].

Оцінюючи ефективність антикризових підходів, доцільно враховувати також їх вплив на управлінські процеси та організаційну стійкість підприємства. Інтеграція управління проєктними ризиками в систему антикризового менеджменту сприяє підвищенню узгодженості управлінських рішень, оптимізації використання ресурсів та зміцненню довіри з боку ключових стейкхолдерів. У довгостроковій перспективі це створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємств навіть за умов тривалої економічної нестабільності [19].

Таким чином, ефективність антикризового управління проєктними ризиками проявляється не лише у зниженні прямих економічних втрат, а й у формуванні адаптивної системи управління, здатної забезпечити стійкий розвиток проєктної діяльності підприємств у кризових умовах. Застосування комплексного підходу до оцінки ефективності дозволяє обґрунтувати доцільність впровадження анти-

кризових інструментів та підвищити результативність управління проектами в умовах економічної нестабільності.

Висновки. У процесі дослідження встановлено, що економічна нестабільність істотно трансформує характер проектних ризиків, посилюючи їх системність, взаємозалежність та динамічність. За таких умов управління проектними ризиками потребує переходу від фрагментарних і реактивних рішень до комплексних антикризових підходів, орієнтованих на превентивність, адаптивність і стійкість проектів до впливу зовнішніх та внутрішніх загроз.

Обґрунтовано, що ефективне антикризове управління проектними ризиками має базуватися на інтеграції інструментів ризик-менеджменту з механізмами антикризового менеджменту, стратегічного планування та організаційної гнучкості. Особливого значення набуває безперервний моніторинг ризиків, сценарне моделювання, формування резервів ресурсів, диверсифікація постачальників і фінансових джерел, а також розвиток компетенцій проектних команд щодо роботи в умовах невизначеності.

Доведено, що застосування антикризових підходів до управління проектними ризиками сприяє підвищенню ймовірності досягнення цілей проекту, зниженню негативних наслідків кризових впливів та забезпеченню стабільності ключових показників проектної діяльності. Водночас гнучкі методи управління, швидке прийняття рішень і децентралізація управлінських повноважень дозволяють організаціям оперативно реагувати на зміни економічного середовища та мінімізувати втрати.

Практична цінність результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованих підходів при формуванні системи управління проектними ризиками на підприємствах різних галузей економіки, зокрема в умовах тривалих кризових явищ. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення кількісних моделей оцінювання ефективності антикризових інструментів управління проектними ризиками, а також на адаптацію міжнародних стандартів управління проектами до специфіки економічної нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Акімова І. М. Антикризове управління підприємством. Київ, 2021. С. 210–256.
2. Бойн А., т'Гарт П., Стерн Е., Сунделіус Б. Політика кризового менеджменту: публічне лідерство під тиском. Київ, 2024. 380 с.
3. Бойко О. В. Економічна нестабільність як чинник трансформації управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. С. 54–80.
4. Герасимчук В. Г. Менеджмент проєктів: теорія і практика. Київ, 2019. С. 300–352.
5. Кабінет Міністрів України. План відновлення економіки України. Київ, 2022.
6. Козак Ю. Г., Логінова Н. С. Антикризовий менеджмент в умовах глобалізації економіки. Київ, 2020. С. 250–284.
7. Міністерство економіки України. Аналітичний огляд стану економіки України в умовах кризових викликів. Київ, 2023.
8. Савчук В. П. Управління ризиками в діяльності підприємств. Київ, 2018. С. 280–310.
9. Череп А. В. Економічні ризики: теорія та практика управління. Запоріжжя, 2020. 240 с.
10. Flyvbjerg B. Survival of the Unfittest: Why the Worst Infrastructure Gets Built – and What We Can Do About It. *Oxford Review of Economic Policy*. 2009. Vol. 25, № 3. P. 56–73.
11. Hillson D. Effective Opportunity Management for Projects. Boca Raton, 2019. P. 20–34.
12. International Organization for Standardization. ISO 21500:2021 Guidance on project management. Geneva, 2021.
13. IPMA. Individual Competence Baseline (ICB4). Zurich, 2019.
14. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 12th ed. Hoboken, 2017. P. 30–60.
15. Meredith J. R., Mantel S. J. Project Management: A Managerial Approach. 9th ed. Hoboken, 2019. P. 140–145.
16. OECD. Managing Risks in the Digital Age. Paris, 2021.
17. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square, Pennsylvania, 2021.
18. Shenhar A., Dvir D. Reinventing Project Management. Boston, 2007. P. 70–80.
19. Turner J. R. The Handbook of Project-Based Management. 4th ed. New York, 2014. P. 102–122.

20. World Bank. Project Risk Management in Fragile and Conflict-Affected Situations. Washington, District of Columbia, 2022. P. 10–15.

REFERENCES:

1. Akimova I. M. (2021) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis management of an enterprise]. Kyiv, pp. 210–256. (in Ukrainian)
2. Boin A., 't Hart P., Stern E., Sundelius B. (2024) Polityka kryzovoho menedzhmentu: publichne liderstvo pid tyskom [The politics of crisis management: public leadership under pressure]. Kyiv, 380 p. (in Ukrainian)
3. Boiko O. V. (2022) Ekonomichna nestabilnist yak chynnyk transformatsii upravlinskykh rishen [Economic instability as a factor in the transformation of managerial decisions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 42, pp. 54–80. (in Ukrainian)
4. Herasymchuk V. H. (2019) Menedzhment proektiv: teoriia i praktyka [Project management: theory and practice]. Kyiv, pp. 300–352. (in Ukrainian)
5. Kabinet Ministriv Ukrainy (2022) Plan vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [Ukraine's economic recovery plan]. Kyiv. (in Ukrainian)
6. Kozak Yu. H., Lohinova N. S. (2020) Antykryzovi menedzhment v umovakh hlobalizatsii ekonomiky [Anti-crisis management in the conditions of economic globalization]. Kyiv, pp. 250–284. (in Ukrainian)
7. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy (2023) Analitychnyi ohliad stanu ekonomiky Ukrainy v umovakh kryzovykh vykykiv [Analytical review of the state of Ukraine's economy under crisis challenges]. Kyiv. (in Ukrainian)
8. Savchuk V. P. (2018) Upravlinnia ryzykamy v diialnosti pidpriemstv [Risk management in enterprise activities]. Kyiv, pp. 280–310. (in Ukrainian)
9. Cherep A. V. (2020) Ekonomichni ryzyky: teoriia ta praktyka upravlinnia [Economic risks: theory and practice of management]. Zaporizhzhia, 240 p. (in Ukrainian)
10. Flyvbjerg B. (2009) Survival of the Unfittest: Why the Worst Infrastructure Gets Built – and What We Can Do About It. *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 25, no. 3, pp. 56–73.
11. Hillson D. (2019) Effective Opportunity Management for Projects. Boca Raton, pp. 20–34.
12. International Organization for Standardization (2021) ISO 21500:2021 Guidance on project management. Geneva.
13. IPMA (2019) Individual Competence Baseline (ICB4). Zurich.
14. Kerzner H. (2017) Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, 12th ed. Hoboken, pp. 30–60.
15. Meredith J. R., Mantel S. J. (2019) Project Management: A Managerial Approach, 9th ed. Hoboken, pp. 140–145.
16. OECD (2021) Managing Risks in the Digital Age. Paris.
17. Project Management Institute (2021) A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), 7th ed. Newtown Square, Pennsylvania.
18. Shenhar A., Dvir D. (2007) Reinventing Project Management. Boston, pp. 70–80.
19. Turner J. R. (2014) The Handbook of Project-Based Management, 4th ed. New York, pp. 102–122.
20. World Bank (2022) Project Risk Management in Fragile and Conflict-Affected Situations. Washington, District of Columbia, pp. 10–15.

Дата надходження статті: 05.12.2025

Дата прийняття статті: 17.12.2025

Дата публікації статті: 29.12.2025