

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.10.4>
УДК 353:005.334

Ганна Анатоліївна ЛАШКУН

асистент, Криворізький національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8288-342X>

e-mail: annlashkun@gmail.com

Альона Юріївна ШАХНО

д.е.н., доцент, зав. кафедри, Криворізький національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0718-0051>

e-mail: alyonashakhno@gmail.com

Анатолій Анатолійович ТУРИЛО

д.е.н., професор, Криворізький національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0669-6507>

e-mail: turilo80@gmail.com

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ У ПРОЄКТНОМУ АНАЛІЗІ

Статтю присвячено ключовим питанням формування системи антикризових заходів у проєктному аналізі. Уточнено такий понятійний апарат, як проєктний ризик, антикризова канва в системі заходів, модель чотирьох дій (EERC). Особливу увагу приділено питанням врахування факторів невизначеності та ризику у проєктному аналізі, акцент зроблено на сучасних інституційних трендах розвитку антикризових систем управління проєктами в рамках реалізації стратегії «блакитного океану». Акцентовано на тому, що методи моделювання, прогнозування та експертизи доцільно застосовувати для виявлення невідповідностей у заданих параметрах проєкту, а також для оцінки життєздатності антикризової системи.

Ключові слова: проєктний аналіз, система антикризових заходів, стратегія «блакитного океану», антикризова канва

ВСТУП

Сучасні моделі економічного зростання (екстенсивного та інтенсивного типу) відбуваються за рахунок нівелювання проєктних ризиків, зокрема. Непоодинокі випадки, коли дійсно створюються унікальні товари, продукти, послуги в рамках реалізації стратегії «блакитного океану» (безмарний ринковий простір без конкуренції). На жаль, не всі проєкти добігають щасливого завершення. Про більшість з них умовний споживач ніколи не почує та не побачить.

Системи антикризових заходів проєктної діяльності спрямовані на виявлення та усунення перепон, стимулювання успішної реалізації проєкту за рахунок активації людського інноваційного капіталу, застосування штучного інтелекту (ШІ) в аналізі. Досягнення стратегічних цілей проєкту вимагає оптимізації антикризового управління загалом, зокрема більш активного застосування методів проєктного управління в рамках невизначеностей.

Такий підхід повинен знайти відображення у формуванні системи антикризових заходів під час реалізації проєктів «блакитного океану», де мова не йде про будь-який попередній успішний досвід. Все це потребує перегляду стереотипів управлінського мислення та переходу до нових антикризових моделей.

Аналіз досліджень та публікацій

У галузі проєктного аналізу є безліч вчених, які зосредили свої дослідження на оцінюванні ризиків та розробленні стратегій управління ними. Одним з провідних експертів є О.О. Другов, який у своїх роботах деталізує методики аналізу невизначеності та ризику в управлінні проєктами. Його підхід включає створення кількісних моделей, що дають змогу оцінити втрати та вигоди в умовах мінливості середовища [1].

Іншим значущим дослідником є Ю.Г. Гомозов, який запропонував комплексні моделі для аналізу ризику,

що ґрунтуються на теорії ймовірностей. Він наголошує на важливості якісного аналізу, який доповнює кількісні дані, допомагаючи управлінням краще розуміти потенційні загрози [2].

Також варто згадати роботи Ю.О. Білоуса, який вивчав вплив культурних та соціальних факторів на сприйняття ризиків у проєктах. Його дослідження – наголошують, як демократичні процеси та залучення зацікавлених сторін можуть пом'якшувати негативні наслідки, пов'язані з ризиками [3].

Так, дослідження у галузі проєктного аналізу продовжують розвиватися, збагачуючи інструментарій фахівців та підвищуючи ймовірність успішної реалізації проєктів.

МЕТА дослідження – формування системи антикризових заходів у проєктному аналізі зі специфікою, коли створюються унікальні товари, продукти, послуги в рамках реалізації стратегії «блакитного океану».

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано такі наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для визначення специфіки побудови системи антикризового управління); методу зваженого аналізу критеріїв (для побудови критеріїв оцінювання невизначеності проєкту); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків для імплементації компаніями, які реалізують стратегію «блакитного океану»).

РЕЗУЛЬТАТИ

Проєктний ризик – це можливість настання несприятливих подій, здатних вплинути на досягнення цілей проєкту. Він включає різноманітні фактори, пов'язані як з внутрішнім, так і з зовнішнім середовищем, які можуть вплинути на терміни, бюджет, якість і обсяг виконання робіт. Проєктні ризики можуть бути пов'язані зі зміною вимог замовника проєкту, недоступністю необ-

хідних ресурсів, технологічними збоями чи міжособистісними конфліктами у команді.

Ризики під час реалізації стратегії «блакитного океану» включають [4]:

- *когнітивні бар'єри*: складності у зміні усталених процесів та культури компанії;
- *ресурсні обмеження*: брак коштів на розроблення та просування інновацій;
- *організаційна інерція*: опір змінам усередині компанії;
- *ринкові ризики*: невизначеність попиту новий продукт чи послугу;
- конкурентний тиск: швидке копіювання ідеї конкурентами.

Тож, складнощі реалізації стратегії «блакитного океану», а поряд з цим перепона ризикам, пов'язані з необхідністю долати внутрішні бар'єри організації, такі як когнітивні, ресурсні, мотиваційні та політичні перешкоди. Також важливо інтегрувати процес реалізації стратегії у саме розроблення стратегії масштабу інновацій, забезпечити залучення всіх зацікавлених сторін та проводити безперервний моніторинг та адаптацію. Інструменти стратегії: необхідно застосовувати стратегічну канву та аналітичну решітку для аналізу та порівняння антикризових стратегій.

Модель чотирьох дій (EERC), що полягає у відповіді на низку питань: (1) що прибрати, (2) що знизити до мінімуму, (3) які параметри значно покращити, (4) що нового запропонувати, – є тим самим антикризовим інструментом, яким не можна нехтувати на початку зародження самої ідеї проекту в рамках реалізації стратегії «блакитного океану».

Система антикризових методів у проектному аналізі є комплексом підходів та інструментів, спрямованих на виявлення, оцінювання та мінімізацію ризиків, пов'язаних з реалізацією проектів в умовах невизначеності. Основною метою цієї системи є забезпечення стійкості проектів до зовнішніх та внутрішніх негативних впливів, які можуть впливати на досягнення поставлених цілей.

Процеси управління ризиками проекту включають низку послідовних етапів: планування управління ризиками; ідентифікація ризиків; якісний та кількісний аналіз ризиків; планування превентивних заходів реагування на ризики; моніторинг та управління ризиками.

Ключовими елементами антикризового управління у проектному аналізі є: систематичний моніторинг середовища, в якому здійснюється проект, застосування сценарного аналізу для прогнозування можливих криз та розробка стратегій реагування. Застосування методів SWOT-аналізу дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони, виявити можливості та загрози, що є основою для прийняття обґрунтованих рішень.

Важливим аспектом є також створення резервних планів, які можуть бути активовані у разі кризових ситуацій проекту в рамках реалізації стратегії «блакитного океану». Це включає створення численних «карт ризиків», визначення рівня допустимих втрат і розрахунок точок беззбитковості. Застосування даних підходів забезпечує більшу гнучкість та адаптивність ризикованих проектів, що, зрештою, сприяє їх успішній реалізації навіть в умовах кризи.

План антикризових заходів в проектному аналізі в рамках реалізації стратегії «блакитного океану» пропо-

нується здійснювати за схемою, яку подано на рис. 1.

Методологія (як саме, включаючи штучний інтелект) → Ролі та обов'язки (хто саме; чи піддається делегуванню) → Часовий горизонт (коли саме; чи можна щось змінити) → Якісна та кількісна оцінка та інтерпретація (шкали, включаючи штучний інтелект) → Тригери дії (пускова точка дій) → Формат звітів (як та кому повідомити; зібрання альянсу суджень).

Рис. 1. План антикризових заходів в проектному аналізі (авторська розробка на основі [5])

Особливу увагу пропонується звернути на можливість III, який аналізує великі обсяги даних і виявляє приховані закономірності, що дає змогу точніше оцінювати ризики, звужуючи похибку від традиційних 3-5 % до менше 1 %.

Важливо завжди пам'ятати про бюджет, час та якість управління ризиками. І в міру того, як ця стратегія розроблятиметься та інтегруватиметься, відбуватиметься і процес внутрішніх та зовнішніх умов компанії.

Зі свого боку, стейкхолдери реагують на кризи так:

- висока цінність компанії для стейкхолдерів пом'якшує негативний вплив економічних та фінансових криз на діяльність компанії та стабілізує ринкові позиції;
- залучення стейкхолдерів у процес створення цінності компанії та перегляд їх мотивів в умовах кризи сприяють задоволенню їхніх потреб та підвищенню довіри.

Шляхи мінімізації ризиків, зокрема формування системи антикризових заходів в рамках реалізації стратегії «блакитного океану», подано на рис. 2.

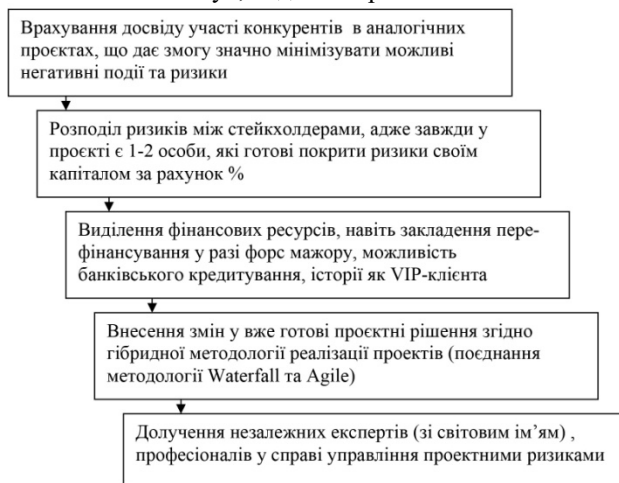


Рис. 2. Формування системи антикризових заходів в аналізі проектів стратегії «блакитного океану» (авторська розробка на основі [6])

Стратегії, які може бути прийнято в рамках системи антикризових заходів: (1) власного утримання або прийняття ризиків; (2) гармонізованого управління; (3) стратегія передачі ризиків. У разі реалізації фактора ризику, програмою нейтралізації передбачається застосування альтернативних методів управління ним, серед яких варто назвати: Критерій Вальда (максиміна), Критерій мінімаксного ризику Севіджа, Критерій песимізму-оптимізму Гурвіца, Критерій Лапласа, Критерій Байєса. Ймовірності різних станів середовища не рівні, а їх значення визначаються експертним шляхом.

Методи моделювання, прогнозування та експертизи використовуються для виявлення невідповідностей у заданих параметрах проекту, а також для оцінювання життєздатності антикризової системи.

Прозорість процесів системи антикризових заходів в аналізі проєктів стратегії «блакитного океану» дасть змогу зберегти «здорові» активи.

ВИСНОВКИ

Для побудови системи антикризових заходів у проєктному аналізі необхідно враховувати кілька ключових аспектів: внутрішні ризики (нестача ресурсів, неефективне управління), і зовнішні (економічні коливання, зміни у законодавстві). Розроблення механізму моніторингу ризиків дасть змогу своєчасно виявляти будь-які відхилення. Регулярні аналізи та звіти допоможуть швидко оцінювати поточну ситуацію та адаптувати стратегії.

Ключовим елементом антикризової системи є залучення всіх зацікавлених сторін до обговорення антикризових заходів. Відкрита взаємодія з командою та партнерами сприяє більш ефективному прийняттю рішень та розробленню інноваційних підходів до вирішення

проблем. Створення цієї системи дасть змогу значно підвищити стійкість проєкту та успішно долати кризи.

Для успішної реалізації проєктів в рамках стратегії «блакитного океану» необхідно завчасно враховувати та мінімізувати потенційні ризики, які можуть негативно вплинути на його виконання. По-перше, важливо проводити ретельний аналіз середовища; по-друге, слід розробити чіткий план дій із визначенням ключових етапів та термінів їх виконання; по-третє, регулярна комунікація зі стейкхолдерами допоможе своєчасно виявити проблеми та скоригувати дії.

Зрештою, важливо інвестувати в навчання команди, що дасть змогу підвищити їхню кваліфікацію та підготовленість до несподіваних кризових ситуацій. Так, системний підхід до формування антикризової системи забезпечить успішне та безперебійне виконання проєкту.

Список використаних джерел

1. Другов О.О. та ін. Теоретичні засади класифікації ризиків інвестування в інноваційні проєкти. *Академічні візії*. 2024. № 27.
2. Gomozyov Y., Mats V. Математичні моделі оцінки ризиків ІТ бізнесів. *Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management*. 2024. № 1 (8). pp. 79-83.
3. Білоус Ю.О., Русин-Гриник Р.Р., Федорчак О.В. Характеристика факторів, що впливають на розвиток інструментарію управління портфелем міжнародних бізнес-проєктів підприємств. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2024. № 5 (47).
4. Кучіна С., Долина І. Стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2024. № 1. С. 110-114.
5. Панченко Т. та ін. Управління ризиками проєкту. *Scientific Collection «InterConf»*. 2024. № 198. С. 476-478.
6. Лоза Д.М. Стратегія блакитного океану. *Економіка і управління*. 2024. С. 59-67.
7. Бачинський О.І. Модель взаємозалежності ризиків при прийнятті проєктних рішень. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення: матеріали Міжнародної наукової інтернет-конференції*. Тернопіль. 2023. № 80. С. 25.

References

1. Druhov O.O. et al. Theoretical principles of risk classification of investment in innovative projects. *Academic visions*. 2024. № 27. 9 p. [In Ukrainian].
2. Gomozyov Y., Mats V. Математичні моделі оцінки ризиків ІТ бізнесів. *Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management*. 2024. № 1 (8). pp. 79-83.
3. Bilous Yu.O., Rusyn-Hrynyk R.R., Fedorchak O. V. Characterization of factors affecting the development of tools for managing the portfolio of international business projects of enterprises. *Naukovi perspektivi*. 2024. № 5 (47). [In Ukrainian].
4. Kuchina S., Dolyna I. Strategies of the enterprise's foreign economic activity. *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)*. 2024. № 1. pp. 110-114. [In Ukrainian].
5. Panchenko T. et al. Project risk management. *Scientific Collection "InterConf"*. 2024. № 198. S. 476-478. [In Ukrainian].
6. Loza D.M. Stratehiia blakytynoho okeanu. *Ekonomika i upravlinnia*. 2024. S. 59-67. [In Ukrainian].
7. Bachynskiy O.I. Model of interdependence of risks when making project decisions. *Information Society: Technological, Economic and Technical Aspects of Formation: Proceedings of the International Scientific Internet Conference*. Ternopil. 2023. № 80. P. 25. [In Ukrainian].

Hanna LASHKUN

assistant, Kryvyi Rih National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8288-342X>

e-mail: annlashkun@gmail.com

Alona SHAKHNO

Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the department, Kryvyi Rih National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0718-0051>

e-mail: alyonashakhno@gmail.com

Anatolii TURYLEO

Doctor of Economics, Professor, Kryvyi Rih National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0669-6507>

e-mail: turilo80@gmail.com

FORMATION OF A SYSTEM OF ANTI-CRISIS MEASURES IN PROJECT ANALYSIS

The paper is devoted to the key elements of forming a system of anti-crisis approaches in project analysis. The conceptual apparatus has been clarified, such as the project risk, the anti-crisis framework in the entry system, and the model of several activities (EERC). With respect to the importance of factors of insignificance and risk in project analysis, emphasis is placed on current institutional trends in the development of anti-crisis project management systems as part of the implementation of the «blue ocean» strategy. Among the risks in the implementation of the "blue ocean" strategy, the following are highlighted: (1) cognitive barriers: difficulties in changing established processes and company culture; (2) resource limitations: lack of funds for the development and promotion of innovations; (3) organizational inertia: resistance to changes within the company; market risks: uncertainty of demand for a new product or service; (4) competitive pressure: rapid copying of ideas by competitors. Project risk management processes are reduced to a number of consecutive stages: (1) risk management planning; (2) identification of risks; (3) qualitative and quantitative risk analysis; (4) planning preventive measures to respond to risks; (5) risk monitoring and management. Strategies that can be adopted within the framework of the system of anti-crisis measures: (1) own retention or acceptance of risks; (2) harmonized management; (3) risk transfer strategy. If the risk factor is implemented by the neutralization program, it is assumed that alternative management methods are used, among which should be mentioned: Wald (maximize) criterion, Savage's minimax risk criterion, Hurwitz's pessimism-optimism criterion, Laplace's criterion, Bayes' criterion. The probabilities of different states of the environment are not equal, and their values are determined by an expert. Attention is focused on the fact that the methods of modeling, forecasting and expertise are expediently used to identify inconsistencies in the given parameters of the project, as well as to assess the viability of the anti-crisis system.

Keywords: project analysis, anti-crisis approach system, «blue ocean» strategy, anti-crisis outline