

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У КРИЗОВИХ УМОВАХ: ДОСВІД УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

**Нечипорук Оксана Василівна, к.е.н., доцент, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9474-3715>**

Особливої актуальності ці питання набули для України у зв'язку з повномасштабною війною, яка з 2022 року суттєво трансформувала всі сфери суспільно-економічного життя та поставила перед системами управління принципово нові виклики. Війна як надзвичайний макрофактор впливу призвела до руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, дефіциту ресурсів, зростання безпекових ризиків і водночас актуалізувала потребу в реалізації великої кількості проєктів — від оборонних і гуманітарних до цифрових, соціальних та відновлювальних. У цих умовах традиційні підходи до управління проєктами виявилися недостатніми, що зумовило необхідність їх адаптації та інтеграції з інструментами кризового управління.

У науковій літературі управління проєктами розглядається як цілеспрямована діяльність, спрямована на досягнення унікального результату в межах визначених обмежень часу, бюджету та якості. Класичні стандарти, зокрема PMBOK, PRINCE2, ISO 21500, формувалися переважно для відносно стабільного середовища, де ключові параметри проєкту можуть бути сплановані заздалегідь і контролюватися протягом усього життєвого циклу. Водночас кризові умови, до яких належить і воєнний стан, істотно змінюють логіку управління, адже домінуючими стають невизначеність, нестабільність, дефіцит інформації та необхідність швидкого прийняття рішень [5].

Кризове управління у проєктному контексті передбачає не лише реагування на вже наявні загрози, а й постійний моніторинг середовища, сценарне планування та готовність до радикальної трансформації цілей і механізмів реалізації проєкту. У цьому сенсі війна в Україні стала каталізатором переосмислення ролі проєктного менеджменту як інструменту забезпечення стійкості організацій і суспільства загалом. Як зазначають українські дослідники, у кризових умовах проєктний менеджмент набуває рис антикризового управління, де на перший план виходять питання виживання, адаптації та мінімізації втрат [1].

Практика управління проєктами в Україні під час війни засвідчила, що ефективність проєктної діяльності значною мірою залежить від здатності команд швидко адаптуватися до змін, переглядати плани та перерозподіляти ресурси. Саме тому особливого поширення набули гнучкі методології управління проєктами, насамперед Agile-підходи, які ґрунтуються на ітеративності, постійному зворотному зв'язку та пріоритеті цінності для стейкхолдерів. Умови війни фактично перетворили адаптивність із конкурентної переваги на необхідну умову реалізації будь-якого проєкту [1].

Водночас використання Agile та суміжних підходів в українських реаліях має свою специфіку. По-перше, йдеться про поєднання гнучких методів із жорсткими регуляторними вимогами, що особливо характерно для державних і міжнародних проєктів. По-друге, важливу роль відіграє фактор безпеки, який обмежує відкритість комунікацій і впливає на організацію командної роботи. По-третє, війна зумовлює постійну зміну пріоритетів, коли проєкти можуть бути зупинені, переформатовані або терміново переорієнтовані на інші цілі без дотримання класичної логіки життєвого циклу.

Одним із ключових аспектів управління проєктами в кризових умовах є управління ризиками. У воєнний період спектр ризиків суттєво розширюється та включає не лише фінансові, операційні чи репутаційні ризики, а й безпекові, гуманітарні, правові та психологічні. Наукові дослідження підкреслюють, що традиційні інструменти ризик-менеджменту потребують доповнення сценарним аналізом, системами раннього попередження та механізмами швидкого реагування [3]. В українському контексті це проявляється, зокрема, у необхідності постійного перегляду ризик-реєстрів, використанні

альтернативних логістичних маршрутів, диверсифікації постачальників і гнучкому бюджетуванні.

Особливу увагу заслуговує досвід реалізації проєктів у сфері інформаційних технологій, яка виявилася однією з найбільш стійких до викликів війни. Українські ІТ-компанії змогли швидко перейти на віддалені формати роботи, забезпечити безперервність проєктної діяльності та зберегти інтеграцію в глобальні ланцюги створення вартості. Це стало можливим завдяки поєднанню цифрових інструментів управління проєктами, гнучких методологій та високого рівня автономності команд [1]. Даний досвід демонструє, що цифровізація є не лише технологічним, а й управлінським фактором підвищення стійкості проєктів у кризових умовах.

Поряд з ІТ-сферою значний масив проєктів реалізується у державному та громадському секторах, зокрема у сферах гуманітарної допомоги, підтримки внутрішньо переміщених осіб, відновлення критичної інфраструктури та реформування публічного управління. Для цих проєктів характерною є мультистейкхолдерна природа, коли в управлінський процес залучені органи державної влади, органи місцевого самоврядування, міжнародні організації, донори та громадські ініціативи. У таких умовах особливого значення набувають комунікаційні механізми, координація дій та узгодження цілей між різними учасниками проєктів [4].

Дослідження показують, що успішність проєктів у кризових умовах значною мірою залежить від якості лідерства та управлінських компетенцій керівників проєктів. Війна актуалізувала потребу в лідерах, здатних діяти в умовах невизначеності, приймати непопулярні рішення, підтримувати мотивацію команд і водночас дотримуватися етичних принципів. Психологічний вимір управління проєктами, який у стабільних умовах часто залишається на периферії наукових досліджень, у воєнний період стає одним із ключових чинників ефективності.

Варто також зазначити, що управління проєктами в Україні під час війни дедалі частіше розглядається в контексті сталого розвитку та післявоєнного відновлення. Проєкти, які реалізуються сьогодні, мають не лише короткостроковий антикризовий ефект, а й формують основу для довгострокової реконструкції економіки та суспільства. У цьому зв'язку актуалізується питання оцінки соціального та економічного впливу проєктів, їх відповідності принципам сталості та інтеграції з національними стратегіями розвитку [2].

Подальший аналіз управління проєктами в кризових умовах доцільно доповнити розглядом трансформації інституційного середовища, у межах якого реалізуються проєкти під час війни. Воєнний стан істотно змінює правила взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством, що безпосередньо впливає на логіку проєктного управління. З одного боку, відбувається централізація прийняття рішень, посилення ролі держави та спрощення регуляторних процедур, з іншого — зростає значення горизонтальних зв'язків, неформальних мереж і партнерств, які дозволяють оперативно мобілізувати ресурси та координувати дії різних акторів. У таких умовах проєктний менеджмент набуває рис мережевого управління, де успіх залежить не лише від внутрішньої ефективності команди, а й від здатності вибудовувати сталі міжорганізаційні взаємодії [4].

Особливістю українського досвіду є поєднання кризового та відновлювального характеру проєктів, коли в межах одного проєкту доводиться одночасно вирішувати завдання негайного реагування на наслідки війни та закладати підґрунтя для довгострокового розвитку. Це стосується, зокрема, проєктів у сфері енергетики, житлово-комунального господарства, освіти та охорони здоров'я. Управління такими проєктами ускладнюється необхідністю балансувати між швидкістю реалізації та якістю результатів, а також між короткостроковими потребами населення і стратегічними цілями модернізації. Наукові дослідження свідчать, що в умовах війни критерії успішності проєктів трансформуються: поряд із дотриманням бюджету та строків дедалі більшої ваги набувають соціальна корисність, стійкість результатів і здатність проєкту адаптуватися до подальших змін [2].

З метою узагальнення ключових відмінностей управління проєктами в стабільних і кризових умовах доцільно використати ілюстративний аналітичний матеріал. Так,

порівняльний аналіз дозволяє виділити низку характеристик, що принципово змінюються під впливом війни. У стабільному середовищі планування проєкту зазвичай має довгостроковий характер, ґрунтується на відносно прогнозованих даних і передбачає чітку послідовність етапів. У кризових умовах планування набуває короткострокового та ітеративного характеру, а плани розглядаються як гіпотези, що потребують постійного уточнення. Аналогічно змінюється підхід до управління ризиками: якщо за нормальних умов ризики ідентифікуються на початку проєкту та періодично переглядаються, то під час війни ризик-менеджмент стає безперервним процесом, інтегрованим у щоденну управлінську діяльність [3].

Не менш показовими є зміни у сфері управління людськими ресурсами проєктів. Війна впливає не лише на фізичну доступність персоналу, а й на його психологічний стан, мотивацію та спроможність працювати в умовах постійного стресу. Це вимагає від керівників проєктів розвитку додаткових компетенцій, пов'язаних з емоційним інтелектом, кризовими комунікаціями та підтримкою команд. У наукових публікаціях дедалі частіше наголошується, що в кризових умовах ефективність управління проєктами значною мірою визначається не формальними процедурами, а довірою між учасниками, гнучкістю ролей і здатністю команд до самоорганізації [5].

Ілюстративним є також досвід управління міжнародними проєктами та програмами допомоги Україні, де поєднуються різні управлінські культури, стандарти та очікування донорів. У таких проєктах особливо гостро постає проблема узгодження вимог формалізованого звітування з реаліями воєнного часу, коли доступ до даних може бути обмеженим, а обставини змінюються швидше, ніж оновлюються проєктні документи. Це стимулює пошук компромісних управлінських рішень, зокрема використання спрощених процедур моніторингу, акцент на результатах замість процесів та ширше застосування принципів довіри і партнерства між донорами та виконавцями проєктів [4].

Важливим аспектом управління проєктами в умовах війни є також цифрова трансформація управлінських процесів. Використання систем управління проєктами, хмарних сервісів, цифрових панелей моніторингу та інструментів аналітики дозволяє забезпечити прозорість, оперативність і координацію дій навіть за умов фізичної роз'єднаності команд. Український досвід свідчить, що цифрові інструменти стають не просто допоміжним засобом, а критично важливим елементом інфраструктури управління проєктами, особливо в умовах загроз безпеці та обмеженого доступу до офлайн-ресурсів [1].

У контексті післявоєнного відновлення управління проєктами дедалі більше інтегрується зі стратегічним управлінням розвитком територій та галузей. Проєкти розглядаються як інструменти реалізації політик і стратегій, спрямованих на відбудову економіки, підвищення конкурентоспроможності та інтеграцію України в європейський простір. Це зумовлює потребу в гармонізації проєктного управління з принципами стратегічного планування, програмно-цільового підходу та оцінювання публічної політики. У такій логіці проєктний менеджмент виходить за межі окремих організацій і стає складовою системи публічного управління [2].

Загалом, досвід України під час війни підтверджує, що управління проєктами в кризових умовах є динамічним, багатовимірним процесом, який не може бути зведений до застосування універсальних інструментів чи стандартів. Він потребує контекстуального підходу, що враховує специфіку загроз, інституційні умови, соціальні фактори та довгострокові цілі розвитку. Саме така інтеграція наукових підходів і практичного досвіду дозволяє сформувати нову парадигму управління проєктами, у якій гнучкість, стійкість і ціннісна орієнтація стають ключовими принципами.

#### **Список використаної літератури.**

1. Петрик М., Гарафонов О. Управління проєктами у сфері ІТ: адаптивні моделі в кризових умовах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2025, №4, с. 112–118.

2. Holovnia Y., Zhurba O., Zakharchuk V. et al. Analysis of successful cases of sustainable economic development through project management in the post-war reconstruction of Ukraine. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 2025, Vol. 15(2), pp. 45–56.

3. Кульчицький І. Управління ризиками проєктів в умовах криз та невизначеності. *Економіка та суспільство*, 2024, №64.

4. Implementation of project management technologies in the sphere of public administration of Ukraine in crisis conditions. *Problemi Ekonomiki*, 2024, №2.

5. Руснак О.А. Кризове управління у системі проєктного мислення. *Наукові праці МАУП*, 2024, №79.