

Олександр КАЛІНІН,
д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0001-5238-0525
kalinin.oleksandr@kneu.edu.ua

Євген ШАТАЛОВ,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Бізнес-адміністрування (універсальна)»,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОЄКТІВ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ З АНТИКРИЗОВИМ УПРАВЛІННЯМ ЧЕРЕЗ МЕХАНІЗМ ПОРОГОВОЇ ЕСКАЛАЦІЇ

Анотація. Досліджено взаємодію ризик-менеджменту проєктів і антикризового управління бізнес-організації в умовах невизначеності. Обґрунтовано відмінність між ризиком як локальним відхиленням параметрів проєкту та кризою як системним порушенням стратегічної стійкості організації. Виявлено розрив між проєктним і стратегічним рівнями управління. Запропоновано модель їх інтеграції через механізм порогової ескалації, що поєднує операційне та стратегічне оцінювання. Кризовий поріг визначено як момент переходу від операційного коригування до портфельного або стратегічного перегляду.

Ключові слова: ризик-менеджмент, антикризове управління, проєктний менеджмент, портфельне управління, кризовий поріг, порогова ескалація.

Актуальність. В умовах тривалої соціально-економічної нестабільності, що посилюється воєнними подіями, структурними змінами ринку та високим рівнем зовнішньої невизначеності, бізнес-організації функціонують у середовищі підвищених ризиків. Реалізація стратегічних змін у сучасних організаціях здебільшого відбувається у формі окремих проєктів або портфелів проєктів, що зумовлює необхідність переосмислення підходів до управління ними. Особливої актуальності набуває проблема узгодження ризик-менеджменту проєктів з антикризовим управлінням бізнес-організації, оскільки локальні ризики окремих проєктів за певних умов можуть трансформуватися у системні загрози для організаційної стійкості.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування підходу до інтеграції ризик-менеджменту проєктів бізнес-організації з антикризовим управлінням через механізм порогової ескалації. Досягнення цієї мети передбачає розмежування понять ризику та кризи в системі управління проєктами, виявлення розриву між операційним і стратегічним рівнями управління, визначення сутності кризового порогу та характеристику механізму порогової ескалації як інструменту своєчасного переходу від локального коригування проєкту до портфельного або стратегічного перегляду.

Результати дослідження. Проблематика інтеграції ризик-менеджменту проєктів з антикризовим управлінням виникає на межі двох рівнів управління: проєктного та стратегічного. Управління ризиками здебільшого здійснюється в межах окремого проєкту, тоді як антикризове управління реалізується на рівні організації загалом. У практиці це призводить до подвійного розриву. З одного боку, накопичення або взаємопов'язаність ризиків у декількох проєктах може поступово формувати системний дисбаланс портфеля та впливати на стратегічну стійкість бізнес-організації. Такі процеси часто залишаються непоміченими, оскільки оцінюються локально. З іншого боку, зовнішня криза, зокрема економічна, політична, воєнна або інституційна, може різко змінювати умови реалізації проєктів, роблячи початкові припущення неактуальними [2, с. 10–11].

У таких умовах інструменти класичного ризик-менеджменту можуть виявлятися недостатніми, оскільки організації потрібен не лише перегляд окремих параметрів проєкту, а й оцінювання його стратегічної доцільності в межах усього портфеля.

Відсутність узгодженого механізму взаємодії між проєктним і стратегічним рівнями знижує здатність бізнес-організації своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішні дисбаланси.

У сучасній науковій думці простежується зсув у бік адаптивності, гнучкості та стратегічного переосмислення ролі проєктів у розвитку організації. Антикризове управління дедалі частіше розглядається не лише як реакція на вже сформовану кризу, а як системний процес забезпечення стійкості організації в умовах невизначеності. Дослідники акцентують увагу на необхідності інтеграції проєктів у стратегічний контекст, формуванні гнучких управлінських систем, урахуванні системних ризиків і взаємозалежностей між окремими проєктами, ресурсами та стратегічними цілями [3–5].

Поступовий перехід від ізольованого управління ризиками до стратегічного осмислення ролі проєктів знаходить відображення і в прикладних підходах. У практиці управління великими проєктами дедалі частіше застосовуються механізми визначення порогових станів, що сигналізують про втрату керованості або наближення до стратегічно значущих відхилень [6]. Розвиваючи цю логіку, механізм порогової ескалації доцільно розглядати як інструмент інтеграції ризик-менеджменту з портфельним та антикризовим управлінням бізнес-організації.

Такий підхід передбачає поєднання двох рівнів оцінювання. Перший рівень є операційним і охоплює строки, бюджет, обсяг, якість виконання та ризики окремого проєкту. Другий рівень є стратегічним і спрямований на аналіз впливу проєктних відхилень на досягнення цілей організації, ресурсний баланс, стійкість портфеля та стратегічну доцільність подальшої реалізації проєкту. Взаємозв'язок між цими рівнями забезпечується через механізм визначення кризового порогу.

Кризовий поріг проєкту можна визначити як стан, за якого сукупність або взаємопов'язаність операційних відхилень виходить за межі локальної рівноваги та починає впливати на стратегічний баланс бізнес-організації. Визначення такого порогу може базуватися на системі індикаторів, що охоплюють фінансові відхилення, зокрема перевищення бюджету понад встановлений відсоток, суттєві часові зсуви, зниження очікуваної стратегічної цінності проєкту, репутаційні або регуляторні ризики, а також кумулятивний ефект декількох середніх ризиків, які в сукупності формують стратегічну загрозу [7]. Саме в цій точці відбувається перехід від операційного до стратегічного рівня управління.

Ініціювання ескалації може здійснюватися керівником проєкту на підставі перевищення визначених порогових індикаторів або проєктним офісом через систему моніторингу портфельних показників. У зрілих організаціях такий механізм доцільно формалізувати через регламентовані тригери, що передбачають обов'язковий розгляд ситуації на рівні портфельного комітету, антикризової групи або стратегічного керівництва.

Водночас механізм порогової ескалації не повинен розглядатися лише як інструмент реагування постфактум. Його управлінська цінність полягає у превентивній функції, оскільки він дає змогу виявляти накопичення загроз на ранніх стадіях — до переходу системи в гостру фазу кризи. Портфельний або стратегічний перегляд у такому випадку може передбачати коригування пріоритетів, зміну ресурсного забезпечення, трансформацію цілей, масштабування або скорочення проєкту, його тимчасове призупинення чи припинення реалізації.

Отже, проєкт доцільно розглядати не як ізольовану операційну одиницю, а як елемент динамічної системи, що адаптується до зовнішніх і внутрішніх викликів. У такому контексті антикризове управління проєктами постає як механізм інтеграції операційного контролю з портфельним та стратегічним рівнями управління. Запропонована концептуальна модель створює підґрунтя для своєчасного прийняття

управлінських рішень, зменшення ризику накопичення системних загроз і підвищення організаційної стійкості в умовах кризової невизначеності.

Висновки. Інтеграція ризик-менеджменту проєктів бізнес-організації з антикризовим управлінням є необхідною умовою забезпечення стратегічної стійкості в умовах невизначеності. Ризик і криза мають різний управлінський зміст: ризик відображає потенційне локальне відхилення в межах проєкту, тоді як криза означає системне порушення рівноваги бізнес-організації. Відсутність механізму переходу від операційного управління ризиками до стратегічного антикризового реагування створює загрозу несвоєчасного виявлення портфельних дисбалансів. Механізм порогової ескалації дозволяє поєднати проєктний, портфельний і стратегічний рівні управління через систему індикаторів, які сигналізують про необхідність перегляду управлінських рішень. Його впровадження сприяє ранньому виявленню кризових проявів, підвищенню адаптивності бізнес-організації та забезпеченню більш обґрунтованого управління проєктами в умовах нестабільності.

Список використаних джерел

1. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством (3-тє вид.). Видавничий дім «Кондор». 2020. 396 с. URL: <https://surli.cc/ilnvvp>
2. Минів Р.М., & Христенко О.А. Практика проєктного менеджменту в умовах кризи. *Науковий вісник ЛНУВМБ імені С. З. Гжицького. Серія: Економічні науки*. 2025. Т. 27. № 105. С. 10–13. DOI: <https://doi.org/10.32718/nvlvet-e10502>
3. Левченко М.О. Антикризові підходи до управління проєктними ризиками в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-53>
4. Ярошенко Т.О. Принципи побудови програм розвитку фінансових установ в умовах турбулентного оточення. *Управління розвитком складних систем*. 2013. № 15. С. 89–92. URL: <https://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/39132/35365>
5. Михайлова Є.В., Михайлов С.В. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. *Український економічний часопис*. 2023. Вип. 1. С. 38–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7>
6. Kassel F., Blanchard H., & Watson S. Project crisis management. Arthur D. Little. 2020. https://www.adlittle.co/sites/default/files/viewpoints/adl_project_crisis_management.pdf
7. Бойко Є.Г., Дяченко Ю.В. Інноваційний менеджмент — сучасне антикризове управління. *Управління розвитком складних систем*. 2022. № 52. С. 5–11. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.52.5-11>

Oleksandr KALININ,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Yevgen SHATALOV,

Master's Student,
educational programme “Business Administration (Universal)”
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

INTEGRATION OF PROJECT RISK MANAGEMENT WITH CRISIS MANAGEMENT OF A BUSINESS ORGANIZATION THROUGH A THRESHOLD ESCALATION MECHANISM

Abstract. The paper examines the interaction between project risk management and crisis management of a business organization under conditions of uncertainty. The distinction between risk as a local deviation of project parameters and crisis as a systemic disruption of organizational strategic stability is substantiated. A gap between the project and strategic levels of management is identified. A model for integrating these levels through a threshold escalation mechanism is proposed, combining operational and strategic evaluation. The crisis threshold is defined as the point of transition from operational adjustment to portfolio or strategic review.

Keywords: risk management, crisis management, project management, portfolio management, crisis threshold, threshold escalation..

References

1. Kryvoviazuk, I. V. (2020). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis enterprise management] (3rd ed.). Kondor Publishing House. Available at: <https://surli.cc/ilnvvp>. (in Ukrainian)
2. Myniv, R. M., & Khrystenko, O. A. (2025). Praktyka proiektnoho menedzhmentu v umovakh kryzy [Project management practice in times of crisis]. *Naukovyi Visnyk LNUVMB Imeni S. Z. Gzhytskoho. Serii: Ekonomichni Nauky - Scientific Messenger of LNUVMBT named after S.Z. Gzhytskyj. Series: Economic Sciences*, 27(105), 10–13. DOI: <https://doi.org/10.32718/nvlvet-e10502> (in Ukrainian)
3. Levchenko, M. O. (2025). Antykryzovi pidkhody do upravlinnia proiektnymy ryzykamy v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [ANTI-CRISIS APPROACHES TO PROJECT RISK MANAGEMENT UNDER ECONOMIC INSTABILITY]. *Ekonomika ta Suspilstvo - Economy and Society*, (82). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-53> (in Ukrainian)
4. Yaroshenko, T. O. (2013). Pryntsypy pobudovy proham rozvytku finansovykh ustanov v umovakh turbulentnoho otocennia [Principles of construction programs of development financial institutions under turbulent conditions]. *Upravlinnia Rozvytkom Skladnykh System - Management of Development of Complex Systems*, (15), 89–92. Available at: <https://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/39132/35365> (in Ukrainian)
5. Mykhailova, Ye. V., & Mykhailov, S. V. (2023). Teoretychni pidkhody do formuvanja stratehii antykryzovoho upravlinnia [THEORETICAL APPROACHES TO THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT STRATEGIES' FORMATION]. *Ukrainskyi Ekonomichnyi Chasopys – The Ukrainian Economic Journal*, (1), 38–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7> (in Ukrainian)
6. Kassel, F., Blanchard, H., & Watson, S. (2020). *Project crisis management*. Arthur D. Little. Available at: https://www.adlittle.co/sites/default/files/viewpoints/adl_project_crisis_management.pdf
7. Boiko, Ye. H., & Diachenko, Yu. V. (2022). Innovatsiinyi menedzhment — suchasne antykryzove upravlinnia [Innovation management — modern anti-crisis management]. *Upravlinnia Rozvytkom Skladnykh System - Management of Development of Complex Systems*, (52), 5–11. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.52.5-11> (in Ukrainian)