



**Науковий вісник Львівського національного університету
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького.
Серія: Економічні науки**

**Scientific Messenger of Lviv National University
of Veterinary Medicine and Biotechnologies.
Series: Economical Sciences**

ISSN 2519-2701 print

<https://nvlvet.com.ua/index.php/economy>

doi: 10.32718/nvlvet-e10502

UDC 658.631: 339.747

Project management practice in times of crisis

R. M. Myniv¹, O. A. Khrystenko²

¹Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv, Lviv, Ukraine

²Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

Article info

Received 10.02.2025

Received in revised form

13.03.2025

Accepted 14.03.2025

¹Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv, Pekarska Str., 50, Lviv, 79010, Ukraine.
E-mail: myniv@ukr.net

²Mykolaiv National Agrarian University, Georgiy Gongadze Str., 9, Mykolaiv, 54008, Ukraine.
E-mail: olhakhrystenko@gmail.com

Myniv, R. M., & Khrystenko, O. A. (2025). Project management practice in times of crisis. Scientific Messenger of Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Series: Economical Sciences, 27(105), 10–13. doi: 10.32718/nvlvet-e10502

It was found that the creation of a project package for managing an organization in the event of a crisis will allow for strengthening control and the management system, transparency of processes, which will accordingly reduce the risks of abuse, as well as ensure the proper implementation of crisis processes and allow preserving the organization's assets. The logic of implementing a project package is related to the subsequent stage of anti-crisis management from reaching agreements with creditors, liquidating non-financial assets, reviewing economic activities and production programs to ensuring the long-term sustainable development of the enterprise. A number of criteria have been established that organizations should pay attention to for the successful and effective implementation of anti-crisis projects: the mental correctness of the selected or developed low-cost elements of the project, the sequence of stages, teams, deadlines and budget; the uniqueness of each project. Under these circumstances, a reasonable approach to the uniqueness of the project will represent a purposeful search for opportunities to achieve growth and development of the organization where it has not found competition; situationality: we must combine the key factors of the future, that is, the strategic success of this organization, and the specifics of a particular situation; uncertainty as a strategic opportunity, the external environment is becoming increasingly unpredictable, but we must perceive these changes not only as a threat, but also as an opportunity to achieve success in the future; the last criterion follows from the previous one - flexible suitability. Changes in the enterprise must correspond to external changes, which, first of all, will allow us to realize potentially involved new opportunities in the external environment of the enterprise. Urgent anti-crisis management projects include the following types: cost reduction projects, involve identifying opportunities and implementing measures to reduce costs; projects to reduce the volume of operations, include a radical way to reduce the organization; combined projects, are implemented through portfolio restructuring and compensation for losses of organizations; projects to exit core activities are the development of consistent measures for the organization in the face of the threat of bankruptcy.

Key words: project, management, management, crisis.

Практика проєктного менеджменту в умовах кризи

Р. М. Минів¹, О. А. Христенко²

¹Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького, м. Львів, Україна

²Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

Виявлено, що створення пакету проєктів для управління організацією у випадку кризи дозволить посилити контроль і систему управління, прозорість процесів, що відповідно знизить ризики зловживань, а також забезпечить належну реалізацію кризових процесів і дозволить зберегти активи організації. Логіка реалізації пакету проєктів пов'язана з подальшим етапом антикризового менеджменту від досягнення домовленостей з кредиторами, ліквідації нефінансових активів, перегляду господарської діяльності та виробничих програм до забезпечення довгострокового сталого розвитку підприємства. Встановлено ряд критеріїв, на які організації повинні звернути увагу для успішної та ефективної реалізації антикризових проєктів: ментальна правильність обраних

або розроблених малозатратних елементів проєкту, послідовність етапів, команд, термінів виконання та бюджету; унікальність кожного проєкту. За цих обставин обґрунтований підхід до унікальності проєкту представлятиме цілеспрямований пошук можливостей для досягнення зростання та розвитку організації там, де вона не знайшла конкуренції; ситуаційність: ми повинні поєднати ключові фактори майбутнього, тобто стратегічний успіх даної організації, і специфіку конкретної ситуації; невизначеність як стратегічна можливість, зовнішнє середовище стає все більш непередбачуваним, але ми повинні сприймати ці зміни не лише як загрозу, а й як можливість досягти успіху в майбутньому; останній критерій випливає з попереднього – гнучка придатність. Зміни в підприємстві повинні відповідати зовнішнім змінам, які насамперед дозволять нам реалізувати потенційно задіяні нові можливості у зовнішньому середовищі підприємства. До невідкладних антикризових проєктів управління входять наступні види: проєкти зі скорочення витрат, передбачають визначення можливостей і впровадження заходів зі скорочення витрат; проєкти скорочення обсягів операцій, включають радикальний спосіб скорочення організації; комбіновані проєкти, реалізуються за рахунок реструктуризації портфеля та відшкодування збитків організації; проєкти виходу із профільної діяльності є розробкою послідовних заходів для організації перед загрозою банкрутства.

Ключові слова: проєкт, менеджмент, управління, криза.

Вступ

Криза, як невід’ємна частина життєвого циклу на макро- та мікрорівнях, вимагає постійної уваги з наукової та практичної сторони та розглядає антикризове управління з точки зору проєктного підходу. Методи та інструменти управління в кризових ситуаціях різноманітні, але, обмежуються цілями та завданнями окремого проєкту антикризового управління.

Створення пакету проєктів для управління організацією у випадку кризи дозволить посилити контроль і систему управління, прозорість процесів, що відповідно знизить ризики зловживань, а також забезпечить належну реалізацію кризових процесів і дозволить зберегти активи організації. Логіка реалізації пакету проєктів пов’язана з подальшим етапом антикризового менеджменту від досягнення домовленостей з кредиторами, ліквідації нефінансових активів, перегляду господарської діяльності та виробничих програм до забезпечення довгострокового сталого розвитку підприємства. В науковій літературі не достатньо розглядалися можливості, що дозволяють використовувати проєктний підхід в управлінні організаціями, що працюють в умовах кризового чи антикризового управління.

Вибір методології управління проєктами має врахувати особливості проєкту, його масштаби, бюджет, цілі та предметність. Це підкреслюється і важливістю використання збалансованого підходу, який поєднує існуючі методології управління проєктами і технологічний прогрес із акцентом на людський потенціал (Tarasyuk, 2024).

Вагомий вклад в розвиток методології проєктного менеджменту, ґрунтовного дослідження його розвитку в умова кризи зробили як зарубіжні вчені Ю. Брігхем, Дж. Ван Хорн, Г. Бірман, так і вітчизняні – І. О. Бланк, К. А. Заславська, В. І. Заславський (Zaslavska & Zaslavskyi, 2024), О. Зарічна, В. Проскура (Proskura et al., 2024), А. А. Пересада, Г. М. Тарасюк (Tarasyuk, 2024), Д. Федотов (Fedotov, 2024) та інші. Проте, не зменшуючи науковий вклад наведених вище вчених у вирішенні проблем управління проєктами, слід зазначити, що актуальність даної тематики залишається достатньо вагомою для вітчизняної економіки.

Мета дослідження полягає у визначенні характерних тенденцій та змін що відбуваються в сфері вдосконалення практики проєктного менеджменту в умова кризи.

Матеріал і методи досліджень

Для вивчення проблематики та пошуку шляхів її розв’язання використано загальні наукові методи абстрагування, аналізу та синтезу. Результати наукових досліджень одержані на основі використання загальних та спеціальних методів досліджень. Абстрактно-логічний метод теоретичних та фактичних узагальнень використано для формулювання висновків та пропозицій. Інформаційною базою дослідження стали наукові праці українських вчених за розглянутою темою, результати власних досліджень авторів тощо.

Результати та їх обговорення

Існує ряд критеріїв, на які організації повинні звернути увагу для успішної та ефективної реалізації антикризових проєктів:

- ментальна правильність обраних або розроблених малозатратних елементів проєкту, послідовність етапів, команд, термінів виконання та бюджету. У цьому випадку немає точного простого розуміння, необхідно оволодіти наступним: результат залежить від органічного синтезу явищ успішної ділової практики, науки управління в поєднанні логіки та мистецтва, системності та творчості;
- унікальність кожного проєкту. Ми говоримо про ключові моменти, які суттєво впливають на ефективність наших основних конкурентів. За цих обставин обґрунтований підхід до унікальності проєкту представлятиме цілеспрямований пошук можливостей для досягнення зростання та розвитку організації там, де вона не знайшла конкуренції. Слід також зазначити, що навіть успішно реалізуючи проєкти, засновані на наслідуванні конкурентних лідерів, підприємство може досягти конкурентної переваги лише на низькому рівні;
- ситуаційність: ми повинні поєднати ключові фактори майбутнього, тобто стратегічний успіх даної організації, і специфіку конкретної ситуації;
- невизначеність як стратегічна можливість, зовнішнє середовище стає все більш непередбачуваним, але ми повинні сприймати ці зміни не лише як загрозу, а й як можливість досягти успіху в майбутньому;
- останній критерій випливає з попереднього – гнучка придатність. Зміни в підприємстві повинні відповідати зовнішнім змінам, які насамперед дозволять нам реалізувати потенційно задіяні нові можливості у зовнішньому середовищі підприємства.

Варто додати, що розглянуті вище критерії ефективності не є альтернативними, а доповнюють і підсилюють один одного.

Є. М. Рудніченко, Н. І. Гавловська, Я. М. Сарафінюк та М. О. Кривдик виділяють наступні складові управління проектами: 1) управління змістом проекту – визначення всіх параметрів, що супроводжують розробку, реалізацію та завершення проекту; 2) управління часом реалізації проекту – передбачає встановлення часових інтервалів за усіма видами робіт на всіх етапах реалізації проекту; 3) управління якістю проекту – визначення вимог та встановлення стандартів щодо якості результатів проекту, а також забезпечення їх виконання на всіх етапах реалізації проекту шляхом постійного моніторингу та контролю; 4) управління вартістю – включає в себе оцінку та визначення складу витрат, джерел фінансування, планування грошових потоків, прогнозування фінансових результатів проекту та контроль на всіх етапах реалізації проекту; 5) управління персоналом – полягає у підборі персоналу та формуванні команди проекту; 6) управління ризиком – полягає у ідентифікації ризиків та розробці відповідних заходів; 7) управління комунікаціями – дозволяє забезпечити підтримку взаємодії учасників проекту, передачу інформації, тощо; 8) управління закупівлями – передбачає планування закупівель, укладання угод, проведення тендерів та закупівель, контроль закупівель ([Rudnichenko et al., 2021](#)).

З точки зору управління кризою ми виділяють наступні групи цілей проекту:

- забезпечення умов для стабільного існування організації, запобігання кризовим явищам. Метою проєктів є створення та розвиток стійких конкурентних переваг, тобто тих якостей і характеристик, які дозволяють організації бути вищою та випереджати конкурентів на ринку;

- антикризове управління в надзвичайних ситуаціях. Метою проєктної групи є забезпечення виживання організацій та мінімізація втрат в умовах економічної, політичної та соціальної кризи.

У реаліях військового конфлікту, який сьогодні охопив практично усі сфери нашого життя, основними аспектами проєктного менеджменту стають:

- ідентифікація актуальних потреб населення внаслідок високого рівня небезпеки на окремих територіях України, що відбувається завдяки використанню безпілотників, супутникових фотографій та взаємодії із органами державного управління та місцевого самоврядування, мешканцями територіальних громад безпосередньо та дає змогу отримати точні дані про допомогу в умовах обмеженості доступу до окремих територій;

- пріоритезація суспільних потреб завдяки інтерактивним інструментам – інтерактивній мапі гуманітарної допомоги, відомої як *Services Advisor Ukraine*, з метою визначення найбільш значущих потреб – насамперед, медична допомога, тимчасове житло, продукти харчування, гігієнічні засоби;

- адаптивність власної стратегії залежно від поточних умов, що дозволяє оперативним переміщувати гу-

манітарні потужності та коригувати встановлені раніше пріоритети в стратегічних планах фондів;

- координація діяльності у відповідності до інших гуманітарних інститутів задля максимальної ефективності та уникнення повторюваності допомоги;

- забезпечення прозорості діяльності міжнародних благодійних фондів із метою максимального залучення фінансової допомоги, що сприяє зміцненню довіри донорів, партнерів та суспільства;

- співпраця з органами державного управління та місцевого самоврядування, громадськими організаціями, бізнесом, волонтерами, та населенням задля залучення їхньої прихильності, що є важливим при формуванні проєктних команд на місцях, яка дає змогу краще розуміти потреби місцевих жителів та забезпечувати ефективну поставку гуманітарної допомоги;

- чітке формування логістичних процесів щодо розподілу гуманітарної допомоги, що є вкрай ускладненим через обмеженість доступу до постраждалих територій держави, руйнацію об'єктів інфраструктури, відсутність необхідного транспорту, відтак – необхідності налагодження безпечних маршрутів поставок завдяки ефективній комунікації із військовими, використанню альтернативних транспортних засобів та безперебійному оцінюванню безпекової ситуації в державі;

- мінімізація екологічних наслідків через військові дії та руйнування об'єктів інфраструктури при плануванні гуманітарних операцій представниками міжнародних благодійних фондів;

- надання відчуття безпеки і психологічної підтримки працівникам фондів шляхом постійного моніторингу можливих загроз в країні ([Fedotov, 2024](#)).

До невідкладних антикризових проєктів управління входять наступні види:

- 1) проєкти зі скорочення витрат, передбачають визначення можливостей і впровадження заходів зі скорочення витрат. При реалізації таких проєктів необхідно зосередитися на тих сферах діяльності, де організація володіє найважливішими компетенціями;

- 2) проєкти скорочення обсягів операцій, включають радикальний спосіб скорочення організації. Його метою є проведення реструктуризації, який базується на аналізі портфолію. В результаті відділ організації закривається, а його активи продаються;

- 3) комбіновані проєкти, реалізуються за рахунок реструктуризації портфелю та відшкодування збитків організацій. В рамках цих проєктів підрозділи підприємства розвиваються різними темпами: одні – швидко, інші – мають помірний темп, у третіх позиції залишаються незмінними, тоді як у четвертих відбувається скорочення масштабів їх діяльності та реструктуризація (або ліквідація);

- 4) проєкти виходу із профільної діяльності є розробкою послідовних заходів для організації перед загрозою банкрутства. У цьому випадку необхідно досягти мінімізації шкоди. Цього можна досягти за рахунок пошуку та аналізу альтернатив дій з повного викупу організації у власників або продажу її частини для іншої сторони.

Наступний проєкт, який ми би хотіли відзначити – аналіз та стягнення дебіторської заборгованості. Часто

лише стягнення заборгованості може значно відновити платоспроможність підприємства. Проблемами при реалізації такого проєкту є договірна частина, тобто, при укладанні договору не враховуються всі особливості роботи з клієнтами, часто виконання умов не відстежується, документи не закриваються своєчасно, заборгованість накопичується, старіє, не підлягає стягненню. У цьому проєкті цікавий досвід зарубіжних компаній та їх до структур, які створюють підрозділи, які керують дебіторською заборгованістю та клієнтськими відносинами.

Під час запуску цих проєктів доцільно запровадити проєкти реструктуризації та бюджетування, тобто, введення режиму економії та реалізації непрофільних активів. Такий проєкт пов'язаний з прогнозуванням розвитку організації в середньостроковому періоді.

Найбільшою помилкою в проєктному підході в антикризовому управлінні є ухвалення рішення про реалізації великого проєкту без очевидних ресурсів. Займатися розвитком, перепрофілюванням можна тільки за наявності чітких перспектив та гарантованих інвестицій. Після створення адекватної структури активів та стабілізації організації можна переходити до проєкту відновлення, розвитку. Він повинен бути розроблений на основі наявного досвіду, зв'язків, технологій, патентів, брендів і ділової репутації.

В управлінні проєктами одним з головних аспектів є збалансованість між обсягами робіт, ресурсами, часом та якістю виконання. При реалізації проєкту особливе значення має зовнішнє середовище, а саме: рівень існуючих технологій, наявність та доступ до ресурсів, економічні (інфляція, податки, курси валют та ін.), політичні та інші чинники які у своїй сукупності пов'язані із ризиками та мають як сприятливий, так і обмежувальний вплив. Для того щоб здійснювати найбільш ефективне управління проєктами, система повинна мати свою структуру. Саме тому будь-який проєкт доцільно поділяти на підсистеми та компоненти. У структурованому вигляді проєктом легше керувати (Proskura et al., 2024).

Висновки

Основні види і характеристики антикризових проєктів, визначено важливість використання проєктного підходу в антикризовому управлінні організаційного менеджменту. Вибираючи особливості певної стратегії підприємства повинні зосередитися на мак-

симальній ефективності в довгостроковій перспективі. Крім того, різні категорії антикризових проєктів мають не суперечити один одному, а бути взаємопов'язаними. Розглянуті нами проєкти та сам підхід до проєкту мають очевидні переваги. Прозорість етапів проєктів, бюджетів, зобов'язань і термінів, зменшують ризики конфіскації активів, поважають інтереси кредиторів і розвивають реальні плани організаційного розвитку.

Перспективами досліджень є подальше поглиблене вивчення питань проєктного підходу для ефективності планування організаційного розвитку підприємств.

References

- Fedotov, D. (2024). *Proiektnyi menedzhment u humanitarnii diialnosti mizhnarodnykh blahodiinykh fondiv v Ukraini: vyklyky ta stratchii v umovakh kryzy, sprychynenoї viinoїu. Materialy XII Mizhnarodnoi naukovy-praktychnoi konferentsii. Formuvannia mekhanizmu zmitsnennia konkurentnykh pozysii natsionalnykh ekonomichnykh system u hlobalnomu, rehionalnomu ta lokalnomu vymirakh*, 104–106. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/45172> (in Ukrainian).
- Proskura, V., Zarichna, O., & Kashyn, A. (2024). A project approach to the management of territorial communities in the conditions of the war challenges. *Sustainable Development of Economy*, 2(49), 23–30. doi: 10.32782/2308-1988/2024-49-4.
- Rudnichenko, Y., Havlovska, N., Sarsfyniuk, Y., & Kryvdyk, M. (2021). Theoretical fundamentals of project management from the position of using modern digital project management tools. *Ukrainian Journal of Applied Economics*, 6(3), 72–78. doi: 10.36887/2415-8453-2021-3-9.
- Tarasjuk, H. (2024). Development of project management: main methodologies and trends. *Economics, Management and Administration*, (4(106), 26–32. doi: 10.26642/ema-2023-4(106)-26-32.
- Zaslavska, K., & Zaslavskyi, V. (2024). Implementation of the project approach as a tool for ensuring flexibility and adaptability of business structures in a turbulent environment. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9(3), 181–185. doi: 10.36887/2415-8453-2024-3-31.