

# ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ РИЗИКАМИ У ВОЄННИЙ ЧАС: ВИКОРИСТАННЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ДЛЯ ЗМЕНШЕННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ РИЗИКІВ

## OPTIMIZATION OF STRATEGIC RISK MANAGEMENT IN WARTIME: UTILIZING PROJECT MANAGEMENT APPROACHES TO REDUCE OPERATIONAL RISKS

Стаття досліджує оптимізацію управління стратегічними ризиками в умовах війни, використовуючи сучасні методи проєктного менеджменту для зменшення операційних ризиків. Розглядаються підходи, що дозволяють бізнесу адаптуватися до нестабільного середовища, включаючи оцінку ризиків, управління конфліктами та кризами. Особлива увага приділена інструментам, як-от Jira та Proggio, що підвищують стійкість бізнесу в умовах воєнної невизначеності, забезпечуючи гнучкість у зміні планів та ресурсів. Проаналізовано підхід RAID, що структурно підходить до виявлення ризиків та їх пом'якшення. Дослідження базується на реальних випадках, що демонструють вплив інтеграції методів проєктного управління на стійкість бізнесу. Практична цінність роботи полягає в інтеграції стратегій для підтримки безперервності бізнесу у воєнних умовах, що підвищує здатність бізнесу протистояти загрозам і адаптуватися до змін.

**Ключові слова:** стратегічне управління ризиками, управління проєктами, операційні ризики, військовий час, інструменти управління ризиками.

This article examines the optimization of strategic risk management in wartime by applying project management approaches to reduce operational risks. The objective of this study is to demonstrate how integrating project management methodologies can help organizations adapt to the instability and unpredictability characteristic of wartime. Project management principles offer structured frameworks for defining goals, tasks, and activities, which are crucial for navigating rapidly changing economic conditions. This research highlights the importance of risk assessment, conflict resolution, and crisis management techniques as core elements in mitigating operational threats and promoting business continuity. Specific attention is given to tools like Jira and Proggio, known for their capacity to facilitate rapid responses to changes in resource allocation and risk evaluation, which enhances the effectiveness and agility of risk management processes in unstable environments. The study's methodology includes a systematic analysis of project management frameworks and their applicability in wartime, supported by case studies illustrating the role of these tools in enhancing operational stability. The RAID approach – Risks, Assumptions, Issues, and Dependencies – is presented as a structured method for early risk identification and mitigation, which strengthens project resilience in face of uncertainties. The research findings indicate that applying project management practices in strategic risk management significantly bolsters an organization's ability to maintain operational continuity under adverse conditions. By using RAID, organizations can address immediate risks systematically, aligning their strategies for both immediate and long-term stability. Ultimately, this research emphasizes that integrating project management into strategic risk management provides organizations with a proactive, structured approach that not only addresses immediate operational threats but also builds long-term resilience. The practical contributions of this study lie in the development of integrated strategies that support business continuity, reinforcing the adaptability and economic stability of organizations in times of crisis. By leveraging these project management tools, businesses are better prepared to withstand and respond to complex challenges posed by wartime conditions, supporting operational continuity and economic resilience in highly volatile environments.

**Key words:** strategic risk management, project management, operational risks, wartime conditions, risk management tools.

УДК 005.334:005.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.14-32>

Кузьмич А.В.<sup>1</sup>

аспірант,  
Приватний вищий навчальний заклад  
"Європейський університет"

Kuzmych Andrii

Private Higher Education Establishment  
"European University"

**Постановка проблеми.** В умовах воєнного часу підприємства стикаються зі стратегічними ризиками, що загрожують їх стабільності та безперервності діяльності. До них належать порушення ланцюгів постачання, втрата ключових ресурсів, скорочення персоналу та загальна економічна невизначеність. Ці виклики можуть призводити до втрати конкурентних позицій та навіть закриття бізнесу. Важливе наукове і практичне завдання – створити ефективні інструменти адаптації бізнесу до таких умов. У цьому контексті підходи управління проєктами, такі як Agile і RAID, забезпечують структуроване управління ризиками та допомагають адаптуватися до змін. Інтеграція цих методів дозволяє підприємствам не лише реагувати

на загрози, але й формувати стратегії стійкості та адаптивності. Таким чином, проблема полягає у розробці підходів до управління ризиками, які забезпечують стабільність діяльності підприємств і їхню здатність пристосовуватися до надзвичайних умов.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій** свідчить про зростаючий інтерес до управління ризиками в умовах воєнного часу та використання підходів проєктного менеджменту для зменшення операційних загроз. Зокрема, Клименко [1, с. 88] розглядає підхід кластеризації в управлінні проєктами, акцентуючи увагу на його важливості для підвищення стійкості економічних систем в умовах нестабільності. Цей підхід сприяє об'єднанню

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9982-0956>

ресурсів та посиленню міжгалузевої співпраці, що є актуальним для створення стабільних ланцюгів постачання навіть в умовах військових дій. Данченко та Занора [2, с. 106] акцентують увагу на важливості управління змінами та антикризового управління як ключових аспектів проєктного менеджменту. Їх дослідження підкреслює, що адаптація до змінних умов є критичною для зниження ризиків, які загрожують стабільності бізнесу. Застосування Agile-методології, розглянуте в цьому дослідженні, забезпечує гнучкість у підході до керування проєктами, що дозволяє швидко реагувати на зміни в умовах підвищеного ризику. У сучасних умовах інструменти проєктного менеджменту, такі як Jira та Proggio, все частіше застосовуються для управління проєктами в складних середовищах, що підкреслюється у дослідженнях про ефективність цих інструментів у ризик-менеджменті [3; 4]. Jira та Proggio сприяють зниженню ризиків завдяки гнучкому управлінню ресурсами і часовими рамками, що є критичним у ситуаціях, коли потрібно швидко адаптувати проєкт під мінливі обставини. RAID-методика – ризику, припущення, проблеми та залежності, яка розглядається у різних джерелах [5; 6], надає структурований підхід до систематичного визначення та зменшення ризиків. Цей підхід допомагає формувати довгострокову стійкість проєктів, особливо в умовах постійної невизначеності.

Попри наявні наукові дослідження, залишаються невирішені аспекти у сфері застосування цих підходів до умов воєнного часу. Зокрема, недостатньо дослідженим є вплив інтеграції проєктних інструментів, таких як Jira та Proggio, у процеси стратегічного управління ризиками під час війни. Також бракує аналізу ефективності RAID-підходу в контексті високої турбулентності воєнних умов та його впливу на адаптивність бізнесу. Подальше вивчення цих питань є важливим для розробки інтегрованих стратегій, які здатні забезпечити стійкість підприємств у надзвичайних ситуаціях.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження та аналіз можливостей оптимізації управління стратегічними ризиками в умовах воєнного часу шляхом інтеграції сучасних підходів проєктного менеджменту. Завданням роботи є розробка підходів, які забезпечать зниження операційних ризиків через використання ефективних методів і інструментів управління проєктами, зокрема Jira, Proggio та RAID-методику. Дослідження спрямоване на виявлення та впровадження інструментів, що підвищують адаптивність і стійкість підприємств до умов підвищеної нестабільності, забезпечуючи безперервність бізнесу і зниження впливу ризиків в екстремальних обставинах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Застосування принципів управління проєктами до управління стратегічними ризиками під час війни

є важливим у вирішенні багатогранних проблем, які постають у такі періоди. Методології управління проєктами забезпечують надійну основу для структурування цілей, завдань і дій, що є вирішальним для адаптації до швидко мінливих економічних середовищ, характерних для військового часу [1, с. 89]. Сприяючи міжгалузевій взаємодії та створенню ланцюгів доданої вартості, управління проєктами не тільки підтримує економічну стійкість, але й сприяє інноваціям та адаптивності, що є життєво важливим для подолання економічних зривів військового часу [1, с. 90]. Крім того, практика кластеризації в контексті управління проєктами пропонує набір умов, які покращують відносини співпраці та підвищують організаційний потенціал. Це особливо важливо для управління стратегічними ризиками, оскільки дає можливість організаціям об'єднувати ресурси та знання, зміцнюючи тим самим свою колективну здатність реагувати на загрози [1, с. 90]. На додаток до цих переваг, інтеграція проєктних методологій у бізнес-операції може краще позиціонувати організацію для збереження та розвитку своєї діяльності, забезпечуючи сталість, незважаючи на властиву невизначеність воєнного часу [1, с. 93]. Загалом стратегічне використання принципів управління проєктами створює узгоджений підхід до управління ризиками, який не тільки пом'якшує безпосередні загрози, але й створює довгострокову стійкість економічних систем.

Комплексний підхід до управління проєктами, який охоплює такі ключові елементи, як оцінка ризиків, вирішення конфліктів і управління кризовими ситуаціями, має вирішальне значення для зниження операційного ризику. Спочатку чітко визначена стратегія зниження ризику відіграє центральну роль у виявленні та управлінні потенційними проблемами, які можуть загрожувати успіху проєкту. Це передбачає створення детального плану управління ризиками, який окреслює основні ризики, пов'язані з проєктом, і методики їх вирішення. Крім того, ефективне управління змінами в рамках проєкту є критичним; це передбачає адаптацію до процедурних змін або несподіваних змін у масштабах проєкту, щоб запобігти введенню додаткових ризиків [2, с. 104]. Швидке та ефективне вирішення конфліктів також значно сприяє зменшенню ризиків, оскільки невирішені суперечки можуть перерости у більші операційні проблеми [2, с. 106]. Крім того, антикризове управління служить запобіжником від непередбачених подій, гарантуючи, що проєкт зможе витримати й відновитися після потенційних збоїв [2, с. 106]. Інтегруючи ці елементи, керівники проєктів можуть значно пом'якшити операційні ризики, тим самим підвищивши загальну стійкість і успіх своїх проєктів.

У контексті військового часу, коли ставки підвищені, а середовище непередбачуване,

ефективність інструментів управління проектами в управлінні ризиками стає першорядною. Одним із таких інструментів, який виявився корисним, є Jira, особливо коли він інтегрований у методологію керування проектами Agile. Значна присутність Jira на ринку, яка займає 42%, вказує на її широке визнання та корисність у обробці сценаріїв складних проектів, які часто зустрічаються у військових умовах [3]. Здатність цього інструменту адаптуватися до Agile-фреймворку дозволяє керівникам проектів швидко реагувати на зміну умов, переоцінювати ризики та перерозподіляти ресурси за необхідності, тим самим покращуючи загальний процес управління ризиками [3]. Крім того, інтеграція Proggio з JIRA може розширити можливості проектних команд, надаючи їм тонкий контроль над часовими рамками проекту та оцінкою ризиків [4, с. 261]. Ці інструменти не лише сприяють ідентифікації потенційних ризиків за допомогою мозкового штурму, інтерв'ю та аналізу даних, але й допомагають у розробці стратегічних заходів для пом'якшення цих ризиків [5]. Оскільки управління проектами у воєнний час потребує надійного підходу до вирішення непередбачених проблем, розгортання таких інтегрованих інструментів має вирішальне значення для підтримки узгодженості та досягнення цільових результатів. Загалом, наголос на виборі та застосуванні відповідних інструментів управління проектами, пристосованих до унікальних вимог умов воєнного часу, є важливим для ефективного управління ризиками.

Війна створює безліч операційних ризиків, які можуть серйозно вплинути на малий бізнес, створюючи складну мережу проблем і невизначеності. Однією з першочергових проблем є порушення ланцюгів постачання, що може спричинити значні довгострокові операційні проблеми через затримку доставки основних товарів і матеріалів, необхідних для безперервності бізнесу. На додаток до збоїв у ланцюзі постачання, переміщення робочої сили є ще одним критичним фактором, оскільки воно може різко скоротити доступну робочу силу, ускладнюючи операційні можливості малих підприємств і перешкоджаючи їх здатності задовольняти вимоги ринку. Економічна нестабільність під час війни ще більше загострює ці проблеми, оскільки коливання ринків і фінансова невизначеність можуть негативно вплинути на поточну діяльність і життєздатність малих підприємств. Ці економічні умови, разом із фізичним знищенням комерційних приміщень, можуть призвести до закриття та зробити зусилля з відновлення як важкими, так і дорогими. Щоб подолати ці ризики, малі підприємства повинні брати участь у комплексній оцінці ризиків і розробляти надійні плани пом'якшення ризиків, які включають виявлення потенційних загроз і створення стратегій на випадок непередбачених обставин для

забезпечення безперервності бізнесу та безпеки персоналу в умовах військових дій. Впровадження цих заходів має важливе значення для малого бізнесу, щоб адаптуватися до умов війни, що постійно змінюється, і захистити свою діяльність від безлічі викликів, які створює війна.

Впровадження підходів до управління проектами може значно покращити процес виявлення та оцінки ризиків, забезпечуючи тим самим завчасне вирішення потенційних проблем. Ключовою стратегією в цьому відношенні є впровадження проактивного управління ризиками, яке наголошує на передбаченні потенційних проблем до їх виникнення, таким чином мінімізуючи їхній вплив на цілі проекту [6]. Одним з ефективних методів є підхід RAID – ризики, припущення, проблеми та залежності, який забезпечує структуровану структуру для систематичного визначення та зменшення ризиків [6]. Цей підхід не тільки допомагає розпізнавати безпосередні ризики, але й сприяє стійкості проекту, забезпечуючи довгострокову стабільність і стійкість [6]. Крім того, сприяння відкритому спілкуванню між членами команди щодо ризиків має вирішальне значення, оскільки це гарантує, що ці проблеми будуть ідентифіковані та оцінені швидко, запобігаючи втраті важливої інформації та дозволяючи швидке реагування [6]. Інтегруючи ці стратегії управління проектами, команди можуть розробити надійні плани пом'якшення, які ефективно усувають виявлені ризики, тим самим забезпечуючи успіх проекту та забезпечуючи його безперервне виконання [6].

У сфері управління проектами ефективно визначення пріоритетів операційних ризиків має вирішальне значення для забезпечення безперервного виконання проектів. Одним із фундаментальних методів є характеристика кожного фактора ризику конкретними індикаторами, що вказують на рівень його пріоритетності, що сприяє структурованому підходу до управління ризиками. Крім того, детальна компіляція факторів ризику має важливе значення на кожній фазі проекту, що дозволяє менеджерам проекту точно визначати операційні ризики та своєчасно їх усунути. Щоб підвищити надійність цього визначення пріоритетів, експерти відіграють важливу роль, визначаючи значення цих пріоритетів і призначаючи конкретні ваги кожному фактору ризику. Цей процес, керований експертами, гарантує, що оцінка операційних ризиків є як ретельною, так і обґрунтованою. Інтегруючи ці методи, менеджери проектів можуть систематично визначати пріоритети операційних ризиків, покращуючи процеси прийняття рішень і, зрештою, сприяючи успішному управлінню та завершенню проектів.

Реалізація стратегій зменшення ризиків в рамках інфраструктури управління проектом вимагає комплексного підходу, який об'єднує



систематичний моніторинг і оцінку протягом життєвого циклу проекту. Одним із основних аспектів є розробка ефективних стратегій, які надають пріоритет систематичній оцінці як потенційних ризиків, так і ефективності впроваджених заходів [7, с. 78]. Це передбачає використання надійної IT-інфраструктури для полегшення операцій, тестування, впровадження та постійного моніторингу програмного забезпечення, забезпечуючи швидке виявлення та усунення будь-яких уразливостей. Крім того, вкрай важливо визнати вплив фінансових ризиків і включити реалістичні заходи, які не тільки передбачають, але й пом'якшують ці ризики, таким чином зберігаючи фінансовий стан проекту [8, с. 306]. Щоб досягти цього, процеси управління проектом повинні бути забезпечені таким чином, щоб включати комплексні структури управління ризиками, які адаптуються та реагують на специфічні потреби проекту [9, с. 227]. Узгодивши ці практики, організації можуть покращити свою здатність ефективно зменшувати ризики, забезпечуючи успіх і стійкість проекту.

**Висновки.** Моніторинг ефективності стратегій зменшення ризиків у військовому середовищі потребує комплексної системи оцінки, яка об'єднує численні оцінювальні компоненти. Розробка та впровадження системи моніторингу мають вирішальне значення для забезпечення того, щоб стратегії зменшення ризиків були динамічними та реагували на військову ситуацію, що постійно змінюється. Це передбачає складання детальної карти ризиків, яка визначає потенційні загрози, оцінює їхній вплив і узгоджує їх із відповідними заходами пом'якшення. Роблячи це, військові організації можуть не тільки передбачати ризики та реагувати на них більш ефективно, але й гарантувати, що стратегії, що діють, є надійними та адаптуються до мінливих обставин. Крім того, оцінка цих заходів зі зниження ризику є важливою для підтримки ефективності та стабільності в цьому динамічному середовищі. Це дозволяє військовим керівникам оцінювати ефективність реалізованих стратегій і вносити необхідні корективи для підвищення оперативної стійкості. Такі оцінки забезпечують зворотний зв'язок, який інформує про майбутній розвиток стратегії, гарантуючи, що заходи зі зменшення ризиків залишаються актуальними та ефективними. Зрештою, такий підхід сприяє проактивній позиції в управлінні ризиками, мінімізуючи потенційні втрати та захищаючи військові операції від непередбачених викликів.

Постійний зворотний зв'язок відіграє ключову роль у адаптації стратегій управління ризиками під час військових операцій, гарантуючи, що тактичні рішення залишаються динамічними та реагують на мінливий характер загроз та операційного середовища. Цей безперервний цикл зворотного зв'язку дозволяє оцінювати та модифікувати

стратегії в реальному часі, узгоджуючи принцип необхідної різноманітності Ешбі, який наголошує на тому, що система має бути настільки ж різноманітною та адаптованою, як і виклики, з якими вона стикається, щоб мінімізувати втрати під час логістичних операцій. На практиці це означає, що військові операції можуть швидко впроваджувати зміни, покращуючи виконання робіт і дозволяючи більш ефективно реагувати на змінні, які виникають на місці. Завдяки інтеграції механізмів безперервного зворотного зв'язку військові організації можуть краще узгоджувати свої стратегії управління ризиками із зовнішніми умовами, використовуючи стратегію як спосіб реагування на зовнішній тиск і оптимізацію процесів управління. Зрештою, включення постійного зворотного зв'язку в систему управління ризиками гарантує, що військові операції можуть підтримувати проактивну позицію, пом'якшуючи потенційні ризики до їх ескалації та, таким чином, захищаючи цілі місії.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Клименко Ю.М. Практика управління проектом кластеризації регіональної економіки. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2 (46). С. 86–96.
2. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с.
3. ТОП 7 інструментів для управління проектами у 2023 році : вебсайт. URL: <https://worksection.com/ua/blog/5-project-management-tools.html> (дата звернення: 21.10.2024).
4. Шинкарук Л.В., Биховченко В.П., Власенко Т.О., Власенко Ю.Г. Організація проєктної діяльності: навчальний посібник. Київ : НУБІП України, 2021. 341 с.
5. 10+ найкращих інструментів управління ризиками на 2024 рік : вебсайт. URL: <https://visuresolutions.com/uk/Керівництво-fmea-з-управління-ризиками/найкращі-інструменти-управління-ризиками/> (дата звернення: 1.11.2024).
6. RAID в управлінні проектами: Вичерпний посібник : вебсайт. URL: <https://worksection.com/ua/blog/what-is-raid.html> (дата звернення: 3.11.2024).
7. Рибидайло А., Кіріпичников Ю., Васюхно С., Петрушен М. Порядок вибору та впровадження технологічних рішень для забезпечення функціонування інформаційної інфраструктури Міністерства оборони України: методичний підхід. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України*, 2024. № 1(80). С. 66–86.
8. Комерціалізація інновацій в умовах Індустрії 4.0 : монографія / за заг. Ред. Канд. Екон. Наук, доц. Л. Ю. Сагер. Суми : Сумський державний університет, 2023. 385 с.
9. Гоняк Т., Лукашевська У., Вплив використання фінансових технологій на ефективність управління фінансами у державних бюджетних установах.

Актуальні питання у сучасній науці. 2024. № 6(24). С. 220–230.

#### REFERENCES:

1. Klymenko Yu.M. (2022). Praktyka upravlinnia proektom klasteryzatsii rehionalnoi ekonomiky [Practice of cluster project management in regional economy]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 2 (46), pp. 86–96.
2. Danchenko, O.B., Zanora, V.O. (2019). Proektnyi menedzhment: upravlinnia ryzykamy ta zminamy v protsesakh pryiniattia upravlinskykh rishen [Project Management: Risk and Change Management in Decision-Making Processes]. Cherkasy: PP Chabanenko Yu.A., 278 p. (in Ukrainian).
3. TOP 7 instrumentiv dlia upravlinnia proektamy u 2023 rotsi [Top 7 Project Management Tools in 2023]. Available at: <https://worksection.com/ua/blog/5-project-management-tools.html> (accessed October 21, 2024).
4. Shynkaruk L.V., Bykhovchenko V.P., Vlasenko T.O., Vlasenko Yu.G. (2021). Orhanizatsiia proiektnoi diialnosti [Organization of Project Activities]. Kyiv: NUBIP Ukrainy, 341 p. (in Ukrainian).
5. 10+ naikrashchykh instrumentiv upravlinnia ryzykamy na 2024 rik [10+ Best Risk Management Tools for 2024]. Available at: <https://visuresolutions.com/uk/> Керівництво fmea-з-управління-ризиками/найкращі-інструменти-управління-ризиками/ (accessed November 1, 2024).
6. RAID v upravlinni proiektamy: Vycherpnyi posibnyk [RAID in Project Management: Comprehensive Guide]. Available at: <https://worksection.com/ua/blog/what-is-raid.html> (accessed November 3, 2024).
7. Rybydaylo A., Kirpichniko Yu., Vasyukhno S., Petrushenko M. (2024). Poriadok vyboru ta vprovadzhennia tekhnolohichnykh rishen dlia zabezpechennia funktsionuvannia informatsiinoi infrastruktury Ministerstva oborony Ukrainy: metodychnyi pidkhid [Methodology for Selecting and Implementing Technological Solutions to Ensure the Functioning of Information Infrastructure at the Ministry of Defense of Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats Tsentru voienno-stratehichnykh doslidzhen Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*, no. 1(80), pp. 66–86. (in Ukrainian).
8. Komertsializatsiia innovatsii v umovakh Industrii 4.0 [Commercialization of Innovations in the Context of Industry 4.0]. (2023). In L. Yu. Sager (Ed.). Sumy: Sumskyi derzhavnyi universytet, 385 p. (in Ukrainian).
9. Honiak, T., Lukashevskaya, U. (2024). Vplyv vykorystannia finansovykh tekhnolohii na efektyvnist upravlinnia finansamy u derzhavnykh biudzhetnykh ustanovakh [The Impact of Financial Technology Usage on the Efficiency of Financial Management in Public Budgetary Institutions]. *Aktualni pytannia u suchasni nauci*, no. 6(24), pp. 220–230. (in Ukrainian).