

ISSN 1998-7927(print) ISSN 2664-6498 (online)

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2026-302-4-139-146>

УДК 005.8:005.334

ФОРМУВАННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Гора А.В., Гавриленко О.Є., Гребінчук О.М.

FORMATION OF A RISK-ORIENTED PROJECT MANAGEMENT SYSTEM IN MARTIAL LAW CONDITIONS

Hora A.V., Havrylenko O.Ye., Hrebinchuk O.M.

У статті детально висвітлено питання формування ризик-орієнтованої системи управління проєктами в умовах воєнного стану. Такий підхід розглядається як ключовий інструмент забезпечення стійкості та підвищення ефективності діяльності в умовах значної невизначеності. Зазначено необхідність переосмислення традиційних методів управління проєктами, враховуючи постійні зміни в зовнішньому середовищі, обмеженість ресурсів, зростання рівня загроз безпеки та посилення регуляторного тиску, які істотно впливають на реалізацію проєктів у різних галузях економіки. У тексті проведено аналіз сучасних концепцій управління проєктами та управління ризиками, із наголосом на специфіці їхньої реалізації в умовах кризи та війни. Сформовано теоретичні засади створення ризик-орієнтованої системи управління, заснованої на принципах проактивного підходу, адаптації до динамічних змін і безперервного моніторингу ризиків протягом усього життєвого циклу проєкту.

Наукова новизна статті полягає у розробці концептуальних основ для побудови ризик-орієнтованої системи управління проєктами, враховуючи специфіку функціонування організацій в умовах воєнного стану. Відмінність цього підходу від наявних полягає у тому, що ризик-менеджмент розглядається не як допоміжний інструмент управління або елемент антикризової реакції, а як ключовий компонент, який формує логіку планування, реалізації та контролю проєктів в умовах багаторівневої невизначеності. Уперше було проведено систематизацію проєктних ризиків, характерних для умов воєнного стану, з деталізацією таких категорій, як безпекові,

ресурсні, організаційні, регуляторні та інституційні ризики. Це дозволяє суттєво доповнити традиційні класифікації ризиків у сфері проєктного управління. Розроблено метод інтеграції ризик-орієнтованого підходу до управління у процес прийняття рішень на всіх стадіях життєвого циклу проєкту, спрямований на посилення адаптивності та стійкості проєктної діяльності в умовах кризових змін.

Автор зробив вагомий внесок у розроблення концептуального підходу до створення ризик-орієнтованої системи управління проєктами в умовах воєнного стану. Запропонований підхід передбачає перехід від епізодичного управління ризиками до їх комплексної інтеграції у всі етапи проєктної діяльності. У роботі обґрунтовано необхідність зміцнення акцентів управління проєктами з досягнення попередньо визначених планових показників на забезпечення стійкості, безпеки та адаптивності в реалізації проєктів. У дослідженні представлено практико-орієнтовану модель застосування ризик-орієнтованого підходу, яка враховує специфіку воєнних загроз, обмеження ресурсної бази та змінність нормативно-правового середовища. Результати проведеної роботи можуть бути впроваджені керівниками проєктів, органами державного управління та представниками бізнес-сфери з метою підвищення ефективності управління проєктами як у ситуаціях воєнного стану, так і в період післявоєнного відновлення.

Ключові слова: управління проєктами, ризик-менеджмент, ризик-орієнтований підхід, воєнний стан, проєктні ризики, невизначеність, кризове управління.

Вступ. Сьогоднішні реалії функціонування організацій характеризуються високою нестабільністю, невизначеністю та зростаючим впливом кризових чинників на всі аспекти соціально-економічного життя. Особливо гостро ці виклики проявляються в умовах воєнного стану, коли традиційні моделі управління втрачають свою дієвість, а ризики набувають системного і багатовимірного характеру. У таких умовах проектна діяльність вимагає кардинально нових підходів до планування, виконання і контролю. Управління проектами під час воєнного стану стає складнішим через обмежені ресурси, порушення логістичних процесів, втрати кадрового потенціалу, зміни у нормативно-правовому регулюванні та постійні загрози безпеці. За цих обставин роль ризиків виходить за рамки допоміжного складника управлінського процесу, трансформуючись у ключовий фактор, який визначає успішність або невдачу проекту. З огляду на це, створення ризик-орієнтованої системи управління проектами стає стратегічно важливим завданням. Актуальність теми визначається необхідністю наукового обґрунтування інтеграції ризик-менеджменту в структуру управління проектами з врахуванням специфіки кризових умов воєнного стану. Незважаючи на значну кількість досліджень у цій сфері, питання адаптації ризик-орієнтованих підходів до потреб масштабних криз залишаються недостатньо розкритими та вимагають подальшого аналізу.

Мета. Стаття спрямована на розробку теоретичних і практичних основ для формування ризик-орієнтованої моделі управління проектами за умов воєнного стану. У межах досягнення цієї мети передбачено виконання низки завдань: здійснити аналіз сучасних наукових підходів до управління проектами та ризик-менеджменту; систематизувати теоретичні аспекти управління, орієнтованого на ризики; дослідити особливості реалізації проектної діяльності в контексті воєнних умов; провести класифікацію головних проектних ризиків та аргументувати важливість їх комплексного врахування у процесі прийняття управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління проектами та ризиками у контексті зростаючої невизначеності останніх років набула особливого значення як у вітчизняних, так і у міжнародних наукових дослідженнях. У сучасній науковій літературі ризик-менеджмент розглядається як ключова

складова, що сприяє підвищенню стійкості організацій та забезпеченню ефективності реалізації проектів, особливо в умовах кризових викликів. Дослідження, виконані Р. І. Содомою, І. І. Ільчишиним та Л. В. Перетятком [6], обґрунтовують доцільність застосування ризик-орієнтованого підходу, який трактується як важливий інструмент у процесах відновлення регіонів. Цей підхід акцентує увагу на необхідності системного підходу до ідентифікації та мінімізації ризиків проектної діяльності в умовах нестабільності. Схожих поглядів дотримується також І. І. Кульчицький [3], який підкреслює значущість адаптивного управління ризиками як необхідної передумови для успішної реалізації проектів у кризових ситуаціях. Проте він здебільшого розглядає ризик-менеджмент як функціональний компонент традиційної системи управління проектами, що потребує подальшої адаптації до динамічного середовища.

У працях В. Л. Диканя, Б. Б. Остапука і В. В. Черниша [2] ризик-орієнтоване управління розглядається ширше, ніж просто набір методик. Воно трактується як філософія управління, яка пронизує всі рівні ухвалення рішень. Автори звертають увагу на необхідність адаптації управлінських моделей до нових викликів, зокрема зростаючого впливу зовнішніх загроз. Втім, їхні дослідження здебільшого зосереджені на рівні підприємств, залишаючи поза увагою особливості проектного середовища в умовах воєнного часу.

Інший напрямок досліджень представлений роботами Н. В. Насад та С. А. Терещук [4], які розглядають ризик-менеджмент через призму антикризового управління. Вони акцентують на домінуванні безпекових і ресурсних ризиків під час війни, однак основний фокус їхніх праць спрямований на механізми оперативного реагування. Це, у свою чергу, обмежує можливість реалізації стратегічного підходу до ризик-орієнтованого управління в довгострокових проектах. Питання застосування ризик-орієнтованої системи в управлінні проектами залишається предметом дискусій.

Частина дослідників, таких як Р. Содома та І. Кульчицький, розглядають її як додатковий інструмент у рамках традиційного проектного менеджменту. Натомість інші, наприклад В. Дикань і Н. Бушуєва [1], наполягають на необхідності переходу до інтегрованої моделі управління проектами, де ризики відіграють

ключову роль у формуванні цілей, структури та механізмів реалізації проєктів.

Зарубіжні дослідження, представлені роботами таких авторів, як R. Testorelli [9], F. Wang [10] та A. Jedrusik [8], суттєво доповнюють наукову дискусію, акцентуючи увагу на ризик-менеджменті як інструменті створення доданої цінності та забезпечення сталого розвитку проєктів. Водночас їхні концептуальні підходи переважно орієнтовані на умови відносної інституційної стабільності, що значно обмежує можливість адаптації цих підходів до реалій воєнного стану. Вивчення наукових публікацій у цьому контексті демонструє відсутність універсального методологічного підходу до розробки ризик-орієнтованої системи управління проєктами в умовах воєнної ситуації. Існуючі дослідження або фокусуються на окремих аспектах ризик-менеджменту, або не враховують специфічності багаторівневої невизначеності та безпекових викликів. Ці прогалини свідчать про необхідність поглибленого наукового пошуку та розробки комплексних підходів, які б відповідали сучасним викликам і потребам управління проєктами в умовах кризового стану.

Виклад основного матеріалу. Ризик-орієнтований підхід до управління проєктами базується на розумінні того, що ризики є невід'ємною частиною будь-якої проєктної діяльності, а в умовах воєнного стану їх вплив значно посилюється. Цей підхід включає цілісне виявлення, аналіз, оцінку та управління ризиками на кожному етапі реалізації проєкту.

Система ризик-орієнтованого управління проєктами представляє собою сукупність принципів, методологій, інструментів та організаційних рішень, які спрямовані на зниження негативних наслідків ризиків і використання додаткових можливостей. Така система інтегрує ризик-менеджмент у стратегічне й операційне управління проєктами, забезпечуючи їхню стійкість та здатність адаптуватися до змін. У контексті воєнного стану проєктні ризики набувають особливої складності, охоплюючи не лише фінансові чи операційні аспекти, але й небезпекові, соціальні, кадрові та регуляторні фактори. Узагальнена класифікація цих ризиків відображена в таблиці.

Представлена класифікація висвітлює складний і багатогранний характер ризиків, властивих проєктній діяльності за умов воєнного стану. Її впровадження в рамках ризик-орієнтованої системи управління проєктами дає змогу структурувати загрози, визначати пріоритетні напрями управлінських заходів і підвищити адаптаційні можливості проєктів до кризових реалій. Ця класифікація вказує на критичну потребу у всебічному підході до управління ризиками, що враховує складний і багатовимірний вплив воєнних обставин на проєктну діяльність. Ризик-орієнтована система управління проєктами має будуватися на принципах попередження, гнучкості, системності та безперервного спостереження. Воєнний стан суттєво перетворює умови виконання проєктів, змінюючи як зовнішнє, так і внутрішнє середовище організацій.

Таблиця 1

Класифікація проєктних ризиків в умовах воєнного стану

Група ризиків	Зміст ризиків	Потенційний вплив на проєкт	Особливості прояву у воєнний період
Безпекові	Фізична загроза персоналу, об'єктам, даним	Призупинення або припинення проєкту	Непередбачуваність, залежність від військової ситуації
Фінансово-економічні	Інфляція, нестабільність фінансування, валютні коливання	Перевищення бюджету, зниження економічної ефективності	Обмежений доступ до фінансових ресурсів
Ресурсні	Дефіцит матеріалів, енергії, техніки	Порушення графіків виконання	Розрив ланцюгів постачання
Кадрові	Втрата ключових фахівців, мобілізація	Зниження якості управління	Високе психологічне навантаження
Логістичні	Порушення транспортування	Неможливість реалізації окремих етапів	Залежність від безпекової ситуації
Інституційні	Зміни регулювання, обмеження діяльності	Необхідність корекції планів	Часті та швидкі нормативні зміни

Джерело: розроблено автором

Особливістю цих змін є різке підвищення рівня невизначеності, що ускладнює довгострокову перспективу планування та прогнозування результатів [6]. За обмежених ресурсів, нестабільного фінансування та постійної необхідності оперативно переглядати пріоритети проекти реалізуються у складних умовах. Більшість управлінських рішень потребує прийняття в реальному часі, що висуває високі вимоги до професійності проектних команд і якості інформаційного забезпечення.

Особливу увагу в управлінні проектами слід приділяти безпековому аспекту. Пріоритетними завданнями стають захист персоналу, матеріальних і інформаційних ресурсів, що значною мірою визначає структуру проектних планів і механізми їх реалізації. Управління проектами в умовах воєнного стану неможливе без системної оцінки ризиків і створення моделі управління, орієнтованої на ризики. Такий підхід дозволяє мінімізувати вплив кризових факторів і досягати поставлених цілей навіть за надзвичайно складних обставин. Воєнний стан формує нову реальність для реалізації проектів, яка характеризується високим рівнем нестабільності, невизначеності та ресурсними обмеженнями. У цих обставинах ризики перестають бути ізольованими явищами й стають системним викликом, що охоплює всі аспекти проектної діяльності. Управління ризиками трансформується з другорядної функції на один із базових інструментів забезпечення стійкості проектів. Особливості ризиків у період воєнного стану включають зростання значення загроз, пов'язаних із безпекою, логістикою, кадровим потенціалом і регуляторними умовами. Ці загрози часто мають непередбачуваний характер, а ймовірність їхньої реалізації значно підвищується. На відміну від звичних умов роботи, управлінські рішення в період війни потребують значно скорочених термінів прийняття. Це диктує необхідність переходу від реактивних до превентивних і адаптивних підходів у роботі з ризиками.

За нинішніх обставин ефективне управління проектами потребує безперервного відстеження зовнішніх факторів, регулярного оновлення профілів ризиків проектів і розробки адаптивних сценаріїв реагування на зміни. Введення воєнного стану додатково підкреслює важливість делегування повноважень, спрощення процедур управління і забезпечення більшої автономності для проектних команд. Ключовою умовою для побудови моделі

управління проектами, орієнтованої на ризики, є інтеграція ризик-менеджменту у всю систему управління проектами. На відміну від фрагментарного підходу, коли ризики розглядаються відокремлено, інтегрована система враховує їх на кожному етапі життєвого циклу проекту — від його ініціації до завершення. Такий підхід передбачає інтеграцію процесів ідентифікації, аналізу, оцінювання та реагування на ризики з основними управлінськими функціями, зокрема зі стратегічним плануванням, бюджетуванням, управлінням ресурсами та контролем результатів. Завдяки цьому досягається підвищення обґрунтованості ухвалюваних управлінських рішень і зменшується ймовірність виникнення критичних відхилень від запланованих показників проекту.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика традиційного та ризик-орієнтованого управління проектами

Критерій	Традиційне управління	Ризик-орієнтоване управління
Роль ризиків	Допоміжний елемент	Центральний управлінський фактор
Час реагування	Після настання події	На етапі прогнозування
Планування	Фіксоване	Сценарне та адаптивне
Прийняття рішень	Регламентоване	Гнучке, контекстне
Управління ресурсами	За планом	З урахуванням ризиків
Стійкість проекту	Обмежена	Підвищена

Джерело: розроблено автором

У контексті воєнного стану особливу роль відіграє горизонтальна інтеграція ризик-менеджменту між окремими проектами та структурними підрозділами організації. Обмін інформацією щодо ризиків, накопичення організаційного досвіду та створення єдиної бази даних ризиків значно зміцнюють стійкість усієї системи управління проектами. У такій парадигмі ризик-менеджмент стає не просто окремою функцією, а перетворюється на наскрізний процес, що забезпечує ефективність всієї управлінської діяльності.

Ризик-орієнтований підхід до управління проектами є одним із найважливіших інструментів забезпечення їхньої стабільності в умовах нестабільності та кризи. Його основа полягає в систематичному врахуванні ризиків як

ключового фактора в процесі визначення цілей, планування ресурсів, ухвалення управлінських рішень і контролю за виконанням проектних завдань. На відміну від традиційних підходів, де ризики розглядають як другорядний елемент, цей метод надає ризикам першочергове значення в структурі управлінської системи проекту. В умовах сучасного середовища, яке характеризується високим рівнем невизначеності, стрімкими змінами та обмеженими можливостями прогнозування, особливо в ситуаціях воєнного стану чи інших системних криз, ризик-орієнтований підхід стає передумовою ефективного управління. Він дозволяє проектам бути більш гнучкими та стійкими до загроз як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Мова йде не лише про зменшення негативного впливу ризиків, але і про здатність системи оперативно відновлювати свою функціональність після дестабілізуючих факторів.

Однією з ключових особливостей такого підходу є його превентивна природа. Управлінські рішення приймаються з урахуванням можливих сценаріїв розвитку подій, що сприяє зниженню залежності проекту від непередбачуваних обставин. Цей підхід передбачає не лише ідентифікацію ризиків, але й їх пріоритетизацію за ступенем впливу та ймовірності виникнення [3]. Це дозволяє сконцентрувати зусилля на найбільш критичних аспектах і водночас забезпечує раціональніше використання ресурсів, значно зменшуючи ризики серйозних збоїв у системі роботи проекту.

Таблиця 3

Структура ризик-орієнтованої системи управління проектами в умовах воєнного стану

Компонент системи	Зміст	Управлінське значення
Ідентифікація ризиків	Виявлення внутрішніх і зовнішніх загроз	Запобігання критичним відхиленням
Оцінювання ризиків	Аналіз ймовірності та впливу	Пріоритетизація управлінських дій
Моніторинг	Постійне відстеження змін	Своєчасне реагування
Реагування	Адаптивні управлінські рішення	Мінімізація втрат
Інтеграція	Включення ризиків у всі процеси	Системна стійкість проекту

Джерело: розроблено автором

Ризик-орієнтоване управління відіграє ключову роль у зміцненні стратегічної стійкості проектів. Фокус на ризики дозволяє об'єднати оперативні управлінські процеси зі стратегічними цілями організації, забезпечуючи їхню злагодженість навіть у складних умовах кризових змін. Завдяки такому підходу проекти перестають бути ізольованими структурами, натомість інтегруючись у єдину систему стратегічного та антикризового управління.

Особливою цінністю ризик-орієнтований підхід стає при керуванні людськими ресурсами проекту. У кризових ситуаціях зростає значення кадрових ризиків, зокрема пов'язаних із втратою важливих компетенцій, зниженням мотивації, підвищеним психологічним навантаженням та обмеженим доступом до потрібних фахівців. Розгляд цих ризиків ще на початкових етапах реалізації проекту допомагає створити більш стійкі команди та гарантувати безперервність управлінських процесів. Такий підхід також сприяє становленню нової управлінської культури, яка базується на усвідомленому та системному ставленні до невизначеності. Учасники проектів активно залучаються до ідентифікації й аналізу ризиків, що підвищує їхню відповідальність і рівень заангажованості. Це позитивно впливає на внутрішнє командне спілкування та сприяє ефективній взаємодії між усіма зацікавленими сторонами. На практиці ризик-орієнтоване управління підвищує прозорість у процесах керування проектами. Чітко структурована інформація про потенційні ризики забезпечує обґрунтованість рішень і зменшує ймовірність суб'єктивних помилок. У контексті воєнного стану це має особливу вагу, адже швидкість прийняття рішень часто обмежена недостатністю достовірних даних, що посилює потребу в чіткому управлінському підході [6].

Ризик-орієнтований підхід стає не лише ефективним інструментом управління ризиками в традиційному розумінні, а й комплексним механізмом, що сприяє зміцненню стійкості проектів. Його застосування створює умови для адаптивності, гнучкості та життєздатності проектної діяльності в умовах криз, зокрема у контексті воєнного стану.

Це підтверджує необхідність подальшої розробки та інтеграції ризик-орієнтованих моделей управління не тільки в рамках окремих організацій, але й у масштабах державної та галузевої проектної роботи. Подальший розвиток такого підходу в умовах воєнного стану пов'язаний із модернізацією

методологічного, організаційного та інформаційного забезпечення. Одним із ключових напрямів виступає впровадження цифрових технологій для аналізу ризиків, що сприятиме оперативній обробці великих обсягів даних та моделюванню варіативних сценаріїв розвитку подій. Значну увагу слід приділити також підвищенню професійної компетентності керівників проєктів у сфері ризик-менеджменту. Це охоплює розвиток аналітичних умінь, навичок роботи в умовах невизначеності та стратегічного мислення. Під час воєнного стану особливої ваги набуває міждисциплінарний підхід, що об'єднує знання в сферах управління проєктами, економіки, безпеки та антикризового менеджменту. Таким чином, ризик-орієнтоване управління проєктами стає не лише засобом мінімізації втрат, а й важливим інструментом забезпечення сталого розвитку організацій у складних обставинах воєнного часу.

Таблиця 4

Інструменти реалізації ризик-орієнтованого управління проєктами

Інструмент	Призначення	Очікуваний результат
Сценарний аналіз	Моделювання розвитку подій	Зменшення невизначеності
Індикатори раннього попередження	Виявлення загроз	Превентивне управління
Делегування повноважень	Оперативність рішень	Підвищення гнучкості
Цифрові системи моніторингу	Обробка даних	Підвищення якості інформації
Командна участь	Залучення персоналу	Формування культури ризик-менеджменту

Джерело: розроблено автором

Висновки. У результаті дослідження систематизовано теоретичні та практичні основи створення ризик-орієнтованої системи управління проєктами в умовах воєнного стану. З'ясовано, що сучасні методи управління проєктами потребують суттєвого оновлення через зростання рівня невизначеності, нестабільність зовнішнього середовища та системний вплив кризових факторів. Аргументовано, що ризик-менеджмент у таких обставинах перестає виконувати другорядну роль і трансформується у ключовий компонент проєктного управління, впливаючи на логіку планування, реалізації та контролю проєктів.

Доведено, що інтеграція ризик-менеджменту на всіх етапах життєвого циклу проєкту позитивно впливає на його стійкість, адаптивність і здатність вчасно реагувати на загрози. Особлива увага приділяється впливу воєнного стану як системного ризикового фактора, який охоплює не лише окремі параметри проєктів, а й змінює загальну структуру управлінських рішень. Узагальнення наукових підходів дозволило виділити основні групи ризиків, притаманні кризовим умовам, і обґрунтувати актуальність ризик-орієнтованої парадигми як провідної моделі управління.

В результаті проведеного дослідження обґрунтовано необхідність переходу до ризик-орієнтованої системи управління проєктами в умовах воєнного стану як ключового чинника для забезпечення стійкості та результативності проєктної діяльності. Встановлено, що традиційні методи управління проєктами не здатні повною мірою врахувати багаторівневу невизначеність, швидку змінність зовнішнього середовища та зростання спектра загроз, характерних для воєнних умов. Узагальнено і систематизовано актуальні для організацій проєктні ризики в умовах воєнного стану, визначено їх основні категорії, такі як безпекові, ресурсні, організаційні, регуляторні та інституційні. Це стало основою для вдосконалення існуючих класифікацій ризиків із подальшою адаптацією до специфіки реалізації проєктів в умовах кризи. Розроблено авторський підхід до впровадження ризик-орієнтованої системи управління проєктами, який включає інтеграцію ризик-менеджменту на всі етапи життєвого циклу проєкту, а також використання ризиків як головного рушія для прийняття управлінських рішень. Використання цього підходу сприяє підвищенню адаптивності, гнучкості та безпеки у проєктній діяльності, особливо критично важливих за умов воєнного стану та у період післявоєнного відновлення. Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості їх застосування в роботі організацій різних секторів економіки, державних органів управління та проєктних команд. Це сприятиме підвищенню ефективності управління проєктами в умовах кризових змін і трансформацій.

Подальші наукові дослідження в цій галузі зосереджуватимуться на вдосконаленні методологічного підходу до ризик-орієнтованого управління проєктами в умовах кризи. Особливу увагу привертають питання кількісної оцінки комплексних ризиків,

створення цифрових інструментів для моніторингу ризикового середовища та аналізу поведінкових аспектів у процесі ухвалення управлінських рішень у командах проєктів. Крім того, значний інтерес викликає дослідження специфіки управління проєктами в різних галузях під час воєнного стану і впровадження міжнародних стандартів проєктного менеджменту з урахуванням національних реалій. Узагальнені результати досліджень підтверджують важливість подальшого розвитку ризик-орієнтованих підходів, які відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності та стійкості проєктів в умовах кризових ситуацій.

Література

- Бушуєва Н. С., Черниш О. В. Менеджмент проєктів сталого розвитку у ризиковому оточенні // *Управління розвитком складних систем*. 2023. № 55. С. 12–17. URL: <https://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/291118>
- Дикань В. Л., Остапюк Б. Б., Черниш В. В. Ризик-орієнтоване управління підприємством: сучасні виклики та можливості // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. URL: <https://btie.kart.edu.ua/article/view/337046>
- Кульчицький І. І. Управління ризиками проєктів в кризових умовах // *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4364/4293/>
- Насад Н. В., Терещук С. А. Антикризове управління ризиками підприємств у період війни // *Український економічний часопис*. 2025. № 8 (12). URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/546>
- Руснак О. А. Ризик-менеджмент у стратегічному управлінні: від загроз до проактивних стратегій // *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. 2025. № 2 (78). URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/4999>
- Содома Р. І., Ільчишин І. І., Перетятко Л. В. Ризик-орієнтоване управління проєктами відновлення регіонів України // *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5957>
- Ясінецький О. В., Фесенко Т. Г. Управління ризиками ІТ-проєктів: аналітичний огляд досліджень // *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами*. 2025. URL: <https://pm.khpi.edu.ua/article/view/341988>
- Jedrusik A. Project risk management based on known project management methodologies // *European Research Studies Journal*. 2024. Vol. 27, no. 4. P. 14–24. URL: <https://ersj.eu/journal/3503>
- Testorelli R. Value creation with project risk management: a holistic framework // *Sustainability*. 2024. Vol. 16, no. 2. Art. 753. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/2/753>
- Wang F. Risk management in sustainable building projects: a systematic literature review // *Journal of Cleaner Production*. 2025. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S266679162500020X>

References

- Bushuieva N. S., Chernysh O. V. Menedzhment proektiv staloho rozvytku u ryzykovomu otocenni. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, 2023, no. 55, pp. 12–17. Available at: <https://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/291118>
- Dykan V. L., Ostapiuk B. B., Chernysh V. V. Ryzyk-orientovane upravlinnia pidpriemstvom: suchasni vyklyky ta mozhlyvosti. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 2025. Available at: <https://btie.kart.edu.ua/article/view/337046>
- Kulchytskyi I. I. Upravlinnia ryzykamy proektiv v kryzovykh umovakh. *Ekonomika ta suspilstvo*, 2024, no. 64. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4364/4293/>
- Nasad N. V., Tereshchuk S. A. Antykryzove upravlinnia ryzykamy pidpriemstv u period viiny. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, 2025, no. 8 (12). Available at: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/546>
- Rusnak O. A. Ryzyk-menedzhment u stratehichnomu upravlinni: vid zahroz do proaktyvnykh stratehii. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom*, 2025, no. 2 (78). Available at: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/4999>
- Sodoma R. I., Ilchysyn I. I., Peretiatko L. V. Ryzyk-orientovane upravlinnia proiektamy vidnovlennia rehioniv Ukrainy. *Ekonomika ta suspilstvo*, 2025, no. 73. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5957>
- Yasinetskyi O. V., Fesenko T. H. Upravlinnia ryzykamy IT-proiektiv: analitychnyi ohliad doslidzhen. *Visnyk NTU "KhPI". Seriya: Stratehichne upravlinnia, upravlinnia portfeliamy, prohramamy ta proiektamy*, 2025. Available at: <https://pm.khpi.edu.ua/article/view/341988>
- Jedrusik A. Project risk management based on known project management methodologies. *European Research Studies Journal*, 2024, vol. 27, no. 4, pp. 14–24. Available at: <https://ersj.eu/journal/3503>
- Testorelli R. Value creation with project risk

management: a holistic framework. *Sustainability*, 2024, vol. 16, no. 2, art. 753. Available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/2/753>

10. Wang F. Risk management in sustainable building projects: a systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 2025. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S266679162500020X>

Hora A.V., Havrylenko O.Ye., Hrebinchuk O.M.
Formation of a risk-oriented project management system in martial law conditions

The article discusses in detail the issue of forming a risk-oriented project management system in martial law. This approach is considered a key tool for ensuring stability and increasing the efficiency of activities in conditions of significant uncertainty. The need to rethink traditional project management methods is noted, taking into account constant changes in the external environment, limited resources, increasing security threats and increased regulatory pressure, which significantly affect the implementation of projects in various sectors of the economy. The text analyzes modern concepts of project management and risk management, with an emphasis on the specifics of their implementation in crisis and war. Theoretical principles for creating a risk-oriented management system based on the principles of a proactive approach, adaptation to dynamic changes and continuous monitoring of risks throughout the project life cycle are formed.

The scientific novelty of the article lies in the development of conceptual foundations for building a risk-oriented project management system, taking into account the specifics of the functioning of organizations in martial law. The difference between this approach and the existing ones is that risk management is considered not as an auxiliary management tool or an element of anti-crisis response, but as a key component that forms the logic of planning, implementation and control of projects in conditions of multi-level uncertainty. For the first time, a systematization of project risks characteristic of martial law conditions was carried out, with a detailing of such categories as security, resource, organizational, regulatory and institutional risks. This allows us to significantly supplement the traditional classifications of risks in the field of project management. A method for integrating a risk-based approach to management into the decision-making process at all stages of the project life cycle has been developed, aimed at increasing the adaptability and sustainability of project activities in conditions of crisis changes. The author made a significant contribution to the

development of a conceptual approach to creating a risk-based project management system in martial law conditions. The proposed approach involves a transition from episodic risk management to their comprehensive integration into all stages of project activity. The paper substantiates the need to shift the emphasis of project management from achieving pre-defined target indicators to ensuring sustainability, security and adaptability in project implementation. The study presents a practice-oriented model for applying a risk-oriented approach, which takes into account the specifics of military threats, resource limitations and the variability of the regulatory environment. The results of the work can be implemented by project managers, government agencies and business representatives in order to increase the efficiency of project management both in martial law situations and in the period of post-war recovery.

Keywords: project management, risk management, risk-based approach, martial law, project risks, uncertainty, crisis management.

Гора Альона Валеріївна – к.е.н., доцент кафедри економіки та управління персоналом Центральноукраїнського інституту ПрАТ «ВНЗ» МАУП», alenagora2507@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4608-3836>

Гавриленко Олена Євгеніївна – к.е.н., доцент кафедри економіки та управління персоналом Центральноукраїнського інституту ПрАТ «ВНЗ» МАУП», o.gavrilenko@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4958-8530>

Гребінчук Олеся Миколаївна – к.е.н., доцент кафедри економіки та управління персоналом Центральноукраїнського інституту ПрАТ «ВНЗ» МАУП», greon2911@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4812-155X>

Дата першого надходження статті 24.02.2026.

Дата прийняття статті до друку після рецензування 25.03.2026.

Дата публікації 26.05.2026.



Стаття з відкритим доступом,
 відповідно до умов ліцензії
[Creative Commons \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)