



Менеджмент

УДК 005.8

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18079968>

Концептуальна модель інтегрованого управління ризиками та відхиленнями у проєктах в умовах нестабільного середовища

Пашняк Євген Васильович

кафедра бізнесу та управління персоналом

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Чернівці, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2680-6426>

Прийнято: 14.12.2025 | Опубліковано: 29.12.2025

Анотація: Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні концептуальної моделі інтегрованого управління ризиками та відхиленнями у проєктах, що реалізуються в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Об'єктом дослідження є процеси управління проєктами, у межах яких виникають ризики, формуються відхилення від плану та ухвалюються коригувальні управлінські рішення протягом життєвого циклу проєкту. У статті розглянуто концептуальні засади інтегрованого управління ризиками та відхиленнями у проєктах в умовах нестабільного середовища, коли зовнішні та внутрішні чинники змінюються швидко, а роздільні процедури управління ризиками і контролю виконання формують запізнілі сигнали для керівництва. Визначено зміст ризику як прояву невизначеності, що може вплинути на цілі проєкту, та зміст відхилення як різниці між плановими і фактичними параметрами за строками, бюджетом, обсягом робіт, якістю, ресурсами та очікуваною цінністю результату. Встановлено причинно наслідковий зв'язок



між драйверами ризиків, подіями ризику, їх наслідками та появою відхилень, що дозволяє поєднати прогностні і контрольні процедури в єдиному контурі управління. Охарактеризовано структурні блоки моделі, які включають формування контексту, ідентифікацію ризиків і джерел відхилень, пріоритизацію за ймовірністю та впливом, планування реакцій, а також управління змінами з урахуванням взаємозалежностей між роботами, ресурсами і постачанням. Встановлено, що у нестабільному зовнішнього середовищі невеликі збої мають каскадний ефект, тому модель поєднує індикатори раннього попередження, сценарне планування, резерви часу і бюджету та правила вибору компромісів між строками, вартістю, якістю і цінністю результату. Встановлено роль класифікації відхилень за джерелами, яка підтримує накопичення уроків, стандартизацію коригувальних дій та зниження повторюваних втрат у наступних проєктах. Охарактеризовано організаційні передумови впровадження, які охоплюють розподіл відповідальності між власниками ризиків і власниками показників, регулярні огляди, прозорі правила комунікації та ведення єдиної інформаційної панелі проєкту.

Ключові слова: проєкт, управління ризиками, відхилення, нестабільне середовище, інтегроване управління, раннє попередження, управління змінами, портфель проєктів

Conceptual model of integrated management of risks and deviations in projects in an unstable environment

Pashniak Yevhen

Department of Business and HR Management
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University
Chernivtsi, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2680-6426>



Abstract: The purpose of the article is to theoretically substantiate the conceptual model of integrated management of risks and deviations in projects implemented in an unstable external environment. The object of the study is project management processes, within which risks arise, deviations from the plan are formed and corrective management decisions are made during the project life cycle. The article considers the conceptual principles of integrated management of risks and deviations in projects in an unstable environment, when external and internal factors change rapidly, and separate procedures for risk management and performance control form late signals for management. The content of risk is defined as a manifestation of uncertainty that may affect the project objectives, and the content of deviation is defined as the difference between planned and actual parameters in terms of time, budget, scope of work, quality, resources and expected value of the result. A cause-and-effect relationship is established between risk drivers, risk events, their consequences and the occurrence of deviations, which allows combining predictive and control procedures in a single management loop. The structural blocks of the model are characterized, which include context formation, identification of risks and sources of deviations, prioritization by probability and impact, response planning, and change management taking into account interdependencies between work, resources and supply. It is established that in an unstable external environment, small failures have a cascading effect, therefore the model combines early warning indicators, scenario planning, time and budget reserves and rules for choosing compromises between time, cost, quality and value of the result. The role of source classification of deviations is established, which supports the accumulation of lessons, standardization of corrective actions and reduction of recurring losses in subsequent projects. The organizational prerequisites for implementation are characterized, which include the division of responsibility between risk owners and indicator owners, regular reviews, transparent communication rules and maintaining a single project dashboard.

Keywords: project, risk management, deviations, unstable environment, integrated management, early warning, change management, project portfolio.



Постановка проблеми. В сучасній проєктній діяльності нестабільність середовища перетворилася з винятку на норму, тому потреба в концептуальній моделі інтегрованого управління ризиками та відхиленнями є особливо актуальною. Проєкти реалізуються в умовах коливань цін і курсів, перебоїв у ланцюгах постачання, змін регуляторних вимог, посилення кіберзагроз, дефіциту компетенцій на ринку праці, а також зростання очікувань стейкхолдерів щодо прозорості, сталості та відповідальності. В такого роду умовах навіть добре спланований проєкт може швидко зіткнутися з відхиленнями за строками, бюджетом, обсягом робіт, якістю та очікуваними результатами, при цьому частина відхилень не є наслідком окремих помилок, а виникає як системний ефект взаємодії багатьох чинників. Саме тому важливо перейти від фрагментарного підходу, коли ризиками займаються окремо, а контроль виконання ведеться окремо, до цілісної логіки, яка пов'язує причини, події, наслідки та управлінські рішення в єдиному контурі. Концептуальна модель надає можливість формалізувати поняття ризику і відхилення, визначити їх спільні ознаки та відмінності, а також описати, як невизначеність трансформується у конкретні відхилення від плану, що створює основу для більш обґрунтованого управління.

Структура статті передбачає: аналіз останніх досліджень і публікацій; формування мети й завдання дослідження; виклад основного матеріалу й формування висновків по результатам дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасна наукова дискусія накопичила вагомі результати щодо сутності ризиків, методів їх аналізу, ролі внутрішнього контролю та інтеграції ризик менеджменту в управління організацією, однак потребує подальшого розвитку у напрямі поєднання ризиків з управлінням відхиленнями у проєктах, зокрема через спільні пороги допустимості, індикатори раннього попередження та узгоджені процедури ескалації і коригувальних дій [1-15]. Наприклад, С. Білоус і А. Власенко [1] розглядають управління ризиками на підприємстві як безперервний процес, що



потребує систематизації процедур і відповідальності, а також узгодження ризик орієнтованих рішень з цифровими інструментами управління. О. Орлова [2] на прикладі промислових підприємств у період пандемії COVID-19 показує, що нестабільне середовище різко підвищує частоту і взаємопов'язаність ризикових подій, через що традиційні підходи до планування часто втрачають практичну цінність. В. Гросул і М. Усова [3] деталізують сутність ризику, причини його виникнення та типологію, що формує теоретичне підґрунтя для подальшого пов'язування ризику із конкретними управлінськими ситуаціями та наслідками. А. Чайкіна [6] підкреслює, що інтеграція ризик менеджменту у загальну систему управління є критичною умовою зниження втрат, оскільки ізольоване трактування ризиків призводить до несинхронності управлінських реакцій і зростання непрямих витрат. Питання виявлення та оцінювання ризиків як елементу внутрішнього контролю розкривають М. Танасієва та І. Никифорак [4], акцентуючи увагу на важливості контрольних процедур, критеріїв суттєвості та регулярного перегляду ризикових зон. В. Пильнова, О. Гавриш і Т. Капелюшна [5] обґрунтовують необхідність формування цілісної системи управління підприємницькими ризиками, де ключовими виступають ідентифікація, оцінювання, вибір реакцій і контроль результатів, що є близьким до логіки управлінського циклу у проєктах. Г. Мирошниченко [8] зазначає, що ефективний ризик менеджмент у підприємницьких структурах передбачає не лише наявність методик, а й організаційні передумови, включаючи розподіл ролей, комунікації та культуру прийняття рішень в умовах невизначеності. Термінологічну основу для точного розмежування суміжних понять подає Т. Романчик [7], яка аналізує співвідношення категорій небезпека, загроза і ризик, що є важливим для коректної побудови концептуальної моделі та визначення логіки причинно наслідкових зв'язків. О. Зоріна [9] систематизує методи аналізу фінансових ризиків, які дають інструментарій для кількісного обґрунтування впливу ризикових подій на бюджетні параметри та фінансові результати проєкту, особливо коли відхилення проявляються у перевитратах



або втраті очікуваної цінності. Л. Марценюк і Л. Наливайко [10] звертають увагу на юридичні ризики суб'єктів господарювання та їх зв'язок із питаннями національної безпеки, що підкреслює необхідність урахування регуляторних і правових чинників у проєктному управлінні.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Віддаючи належне науковому внеску дослідників у галузях управління проєктами, управління ризиками та контролю виконання, слід зазначити, що залишається недостатньо висвітленим питання системної інтеграції управління ризиками з управлінням відхиленнями у межах єдиного управлінського контуру проєкту в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання його результатів для обґрунтування управлінських рішень керівників проєктів щодо підвищення керованості проєктів, удосконалення процедур моніторингу, раннього попередження та управління змінами.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні концептуальної моделі інтегрованого управління ризиками та відхиленнями у проєктах, що реалізуються в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Об'єктом дослідження є процеси управління проєктами, у межах яких виникають ризики, формуються відхилення від плану та ухвалюються коригувальні управлінські рішення протягом життєвого циклу проєкту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ризик описує невизначеність і потенційну подію, яка може вплинути на цілі проєкту, а відхилення фіксує вже проявлену різницю між планом і фактом у строках, бюджеті, змісті робіт, якості, ресурсах або очікуваних вигодах. У нестабільному середовищі ризики часто мають “комбінований” характер, коли один чинник підсилює інший. Наприклад, затримка постачання може спричинити простій команди, потім виникає потреба у термінових закупівлях, зростають витрати, а паралельно погіршується якість через прискорення робіт. Тому модель має бути не набором



окремих процедур, а системою, яка дозволяє одночасно працювати з причинами, сигналами раннього попередження, і наслідками, що вже проявилися. У центрі такої моделі зазвичай лежить єдина логіка цілей проекту, тобто чітко описані цільові показники, межі допуску, припущення плану та критерії успіху, бо саме від них залежить, що вважати “суттєвим” ризиком і «критичним» відхиленням (табл.1).

Таблиця 1

Логіка причинно-наслідкового ланцюга, ризиків і відхилень у проекті

Елемент інтегрованої логіки	Зміст, що означає у моделі	Як це проявляється в управлінні проектом
Ризик як рання стадія проблеми	Ризик описує невизначеність і потенційну подію, яка може вплинути на цілі проекту, ще до того, як з'являться вимірювані порушення плану	Виявляються можливі сценарії та умови їх запуску, визначаються власники ризиків, задаються індикатори раннього попередження, формуються резерви часу і бюджету, готуються дії реагування
Відхилення як факт порушення плану	Відхилення фіксує вже проявлену різницю між планом і фактом у строках, бюджеті, змісті робіт, якості, ресурсах або очікуваних вигодах	Застосовуються пороги допустимості, ведеться контроль виконання, ухвалюються коригувальні рішення, запускається ескалація, аналізується, чи відхилення є наслідком реалізації конкретного ризику
Комбінований і каскадний характер подій	У нестабільному середовищі один чинник підсилює інший, через що дрібні збої швидко перетворюються на ланцюгові втрати	Аналізуються взаємозалежності між роботами, ресурсами і постачальниками, оцінюється накопичувальний ефект, визначаються критичні точки, де невелике відхилення може спричинити значні наслідки для строків, витрат і якості
Єдина логіка цілей і межі допуску	У центрі моделі лежать чіткі цільові показники, межі допуску, припущення плану та критерії успіху, від яких залежить, що вважати суттєвим ризиком і критичним відхиленням	Узгоджуються критерії суттєвості для ризиків і відхилень, встановлюється спільна мова для команди і стейкхолдерів, визначаються правила пріоритизації, ескалації та вибору компромісів між строками, бюджетом, якістю і цінністю результату

Сформовано автором



Структурно інтегрована модель зазвичай має кілька взаємопов'язаних блоків, які працюють як замкнений контур управління. Перший блок це контекст і середовище. Він включає аналіз стейкхолдерів, зовнішніх факторів, внутрішніх обмежень, рівня зрілості процесів, а також визначення апетиту до ризику, тобто які втрати і коливання організація готова прийняти заради результату. Другий блок це ідентифікація ризиків і потенційних джерел відхилень. Тут важливо не лише скласти реєстр ризиків, а й описати їх драйвери, тобто умови, що запускають ризик, а також пов'язати кожен ризик із конкретними елементами плану, наприклад з роботами у графіку, статтями бюджету, постачальниками, технологіями чи залежностями між завданнями. Третій блок це оцінювання і пріоритизація. У практиці застосовують якісні шкали й кількісні підходи, але ключове в інтегрованій логіці те, що оцінювання ризиків узгоджується з правилами оцінювання відхилень. Якщо для відхилень визначені пороги, наприклад допустиме відставання у днях або допустиме перевищення витрат, то ризики мають оцінюватися з урахуванням цих порогів, інакше команда буде постійно сперечатися, що важливо, а що ні. Четвертий блок це планування реакцій і управління змінами, де інструменти управління ризиками поєднуються з інструментами контролю виконання, щоб у момент появи відхилення було зрозуміло, чи це “нормальний шум”, чи сигнал реалізації певного ризику, а також які дії потрібні, хто відповідальний і який часовий горизонт реагування (табл.2).

Таблиця 2

Структурні блоки інтегрованої моделі як замкнений контур управління

Блок моделі	Зміст, ключові дії та управлінський результат
Контекст і середовище	Аналізуються стейкхолдери, зовнішні фактори, внутрішні обмеження, рівень зрілості процесів, а також визначається апетит до ризику, тобто які втрати і коливання організація готова прийняти заради результату. Результатом є узгоджені рамки прийнятності, пріоритети та обмеження, які задають правила для подальшого управління ризиками і відхиленнями
Ідентифікація ризиків і джерел відхилень	Формується реєстр ризиків, описуються драйвери, тобто умови запуску ризику, і встановлюються зв'язки з елементами плану, зокрема з роботами у графіку, статтями бюджету,



	постачальниками, технологіями та залежностями між завданнями. Результатом є прозоре розуміння, де саме можуть виникати збої, які елементи плану найбільш уразливі, і які сигнали слід відстежувати
Оцінювання і пріоритизація	Застосовуються якісні шкали та кількісні підходи, при цьому оцінювання ризиків узгоджується з правилами оцінювання відхилень. Якщо визначені пороги для відхилень, наприклад допустиме відставання у днях або допустиме перевищення витрат, то ризики ранжуються з урахуванням цих порогів. Результатом є спільне бачення суттєвості, зменшення суперечок у команді та концентрація ресурсів на найбільш критичних загрозах
Планування реакцій і управління змінами	Інструменти управління ризиками поєднуються з інструментами контролю виконання, щоб у момент появи відхилення було зрозуміло, чи це нормальна варіативність, чи сигнал реалізації певного ризику. Визначаються дії, відповідальні, часовий горизонт реагування, правила ескалації та коригування плану. Результатом є керований процес реагування, що знижує втрати від запізнених рішень і підтримує досягнення цілей проєкту в умовах нестабільності

Сформовано автором

Окремий рівень моделі це механізм моніторингу, раннього попередження та ескалації, який у нестабільному середовищі стає вирішальним. Моніторинг має охоплювати не тільки традиційні показники проєкту, а й індикатори середовища, які “підсвічують” наближення проблем, наприклад зміни цін на ключові ресурси, фінансовий стан підрядників, доступність критичних спеціалістів, збої у логістиці, підвищення кількості дефектів, збільшення часу погоджень, падіння швидкості виконання задач у спринтах, або зростання кількості змін вимог. Дуже важливо, щоб відхилення не просто фіксувалися, а класифікувалися за джерелом, тобто чи це помилка планування, управлінське рішення, дефіцит ресурсів, зовнішня подія, технічна невизначеність, поведінковий фактор, або накопичувальний ефект дрібних проблем (рис.1).

Практична цінність концептуальної моделі проявляється у тому, що вона дає команді спільний порядок дій у ситуаціях, коли інформації мало, події розвиваються швидко, а рішення потрібно ухвалювати під тиском. Вона поєднує культуру дисципліни, коли є чіткі правила порогів і відповідальності, з культурою адаптивності, коли план переглядається не хаотично, а на основі



сигналів і обґрунтованих компромісів між строками, бюджетом і цінністю результату.

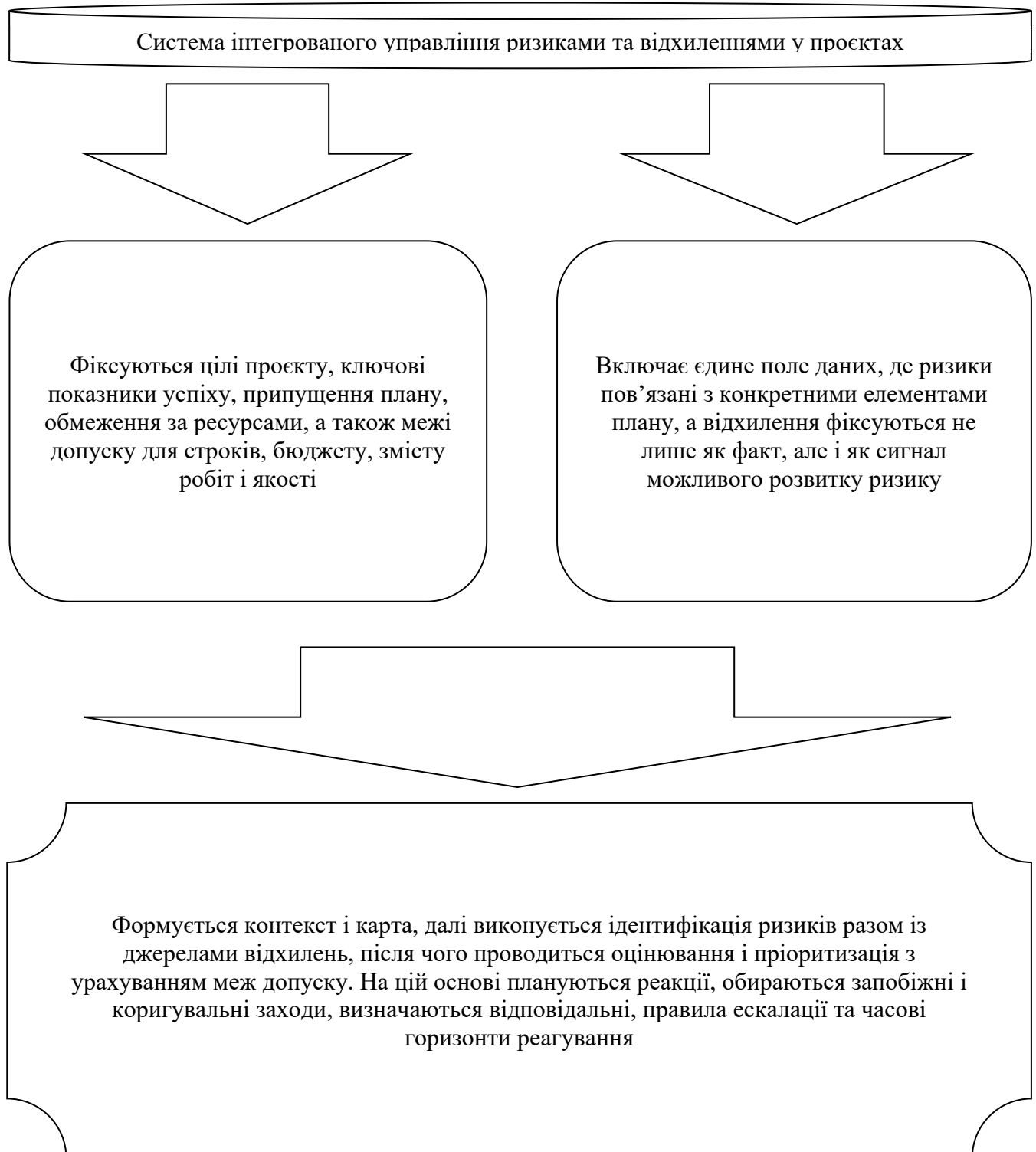


Рис.1. Модель інтегрованого управління ризиками та відхиленнями у проєктах в умовах нестабільного середовища

Сформовано автором



Висновки. Отже, концептуальна модель інтегрованого управління ризиками та відхиленнями у проєктах в умовах нестабільного середовища є цілісною системою, яка поєднує роботу з невизначеністю та контроль фактичного виконання в одному управлінському контурі, що дозволяє не лише фіксувати проблеми, а своєчасно розпізнавати їхні причини, прогнозувати розвиток подій і запускати обґрунтовані коригувальні дії. Так, її ключова цінність полягає у зв'язуванні ризиків із конкретними елементами плану, встановленні чітких порогів допустимості, побудові механізмів раннього попередження та ескалації, а також у створенні спільних правил комунікації і відповідальності, завдяки чому зменшується хаотичність реагування, знижується вартість невизначеності і підвищується стійкість проєктів до зовнішніх та внутрішніх потрясінь, навіть коли умови швидко змінюються.

Список використаних джерел

1. Білоус, С., Власенко, А. Управління ризиками на підприємстві. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8 (08). С. 17- 21.
2. Орлова О.М. Ризики промислових підприємств в умовах пандемії COVID-19. *Бізнес-Інформ*. 2021. № 2. С. 131–137.
3. Гросул, В. А., Усова, М. О. Ризик: сутність, причини виникнення та основні види. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 58-64.
4. Танасієва М.М., Никифорак І.І. Ризики як об'єкт внутрішнього контролю: виявлення та оцінка. *Економіка, управління та адміністрування*. № 3(97). 2021. С. 30–35.
5. Пильнова В. П., Гавриш О. М., Капелюшна Т. В. Формування системи управління підприємницькими ризиками. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 24. С. 51–57.
6. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>



7. Романчик Т. В. Небезпека, загроза, ризик: аналіз термінологічного апарату теорії економічної безпеки. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. № 17. С. 257-267.
8. Мирошніченко Г. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-47>
9. Зоріна О.А. Методи аналізу фінансових ризиків. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку контролю і аналізу*. 2020. № 2(20). С. 221– 229.
10. Марценюк Л. В., Наливайко Л.Р. Мінімізація юридичних ризиків суб'єктів господарювання як важливий аспект національної безпеки України. *Herald of Zaporizhzhia National University. Jurisprudence*. 2021. № 2. С. 11-18.
11. Зибарева О.В., Пашняк Є.В. Особливості використання проєктно-орієнтованого підходу вітчизняними підприємствами. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління*, 4. 2025, DOI: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-04-01-12>
12. Zybareva, O., Shylepnytskyi, P., Belei, S., Korzhenivska, N., & Kravchuk, I. Corporate resource management system of business projects under the sustainable development conditions. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 46(2), 2024, 166–173.
13. Зибарева О.В., Шилепницький П.І. Характеристика складових потенціалу конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-85>
14. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. *Наукові інновації та передові технології*. С. 227-237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)



15. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. *Наукові інновації та передові технології*. С. 190-201. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)