

МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ

Буряк Д.В., Євланов М.В.

e-mail: danyil.buriak@nure.ua, maksym.ievlanov@nure.ua

Харківський національний університет радіоелектроніки, каф. ІУС
м. Харків, Україна

This paper examines effective approaches such as the OODA Loop, risk management techniques (FMEA, Monte Carlo), and Agile methodologies (Scrum) to enhance project resilience. The focus is on rapid response, risk assessment, and flexible planning to ensure business continuity. These strategies help organizations maintain operational stability and adapt to unforeseen challenges in conflict situations. Additionally, the study highlights the role of data-driven decision-making and crisis response mechanisms in sustaining IT project efficiency. The findings contribute to the development of practical management frameworks for high-risk environments.

В умовах воєнного конфлікту керівники ІТ-проектів стикаються з безпрецедентною невизначеністю, високими ризиками та обмеженими ресурсами. Війна в Україні суттєво вплинула на бізнес-середовище, змусивши компанії швидко адаптуватися до змін: збоїв в інфраструктурі, втрати ключових співробітників, фінансових труднощів та загроз у кібербезпеці [1].

Через невизначеність майбутнього і при відсутності стабільного бізнес-клімату вікно прийняття рішень сильно звузилося. У таких умовах прийняття управлінських рішень потребує особливого підходу, адже традиційні методи можуть виявитися неефективними або занадто повільними. Деякі компанії приймають рішення про закриття чи призупинення проектів ніж перехід на інші – альтернативні методи.

Дослідження управлінських стратегій у кризових умовах, зокрема в умовах воєнного конфлікту, є актуальним для багатьох сфер діяльності. Будь-які організації, незалежно від галузі, стикаються з викликами, що вимагають швидкої адаптації та ефективного прийняття рішень.

В умовах глобальних кризових явищ – воєн, економічних потрясінь, природних катастроф – традиційні методи управління можуть виявитися недостатньо ефективними, що зумовлює необхідність розробки нових підходів та методологій.

З наукової точки зору дослідження сприяє розвитку кризового менеджменту та стратегічного управління, поєднуючи принципи військових теорій, економічного аналізу та психології прийняття рішень.

Основне завдання кризового управління полягає у швидкому реагуванні на загрози, ефективному розподілі ресурсів та зменшенні невизначеності. Для цього застосовуються спеціальні стратегії ухвалення

рішень, що забезпечують гнучкість, адаптивність та стійкість ІТ-проектів. Нижче вказані ключові методи, які дозволяють ефективно приймати рішення в умовах воєнного конфлікту.

Метод OODA Loop (Observe, Orient, Decide, Act) був розроблений військовим теоретиком Джоном Бойдом для підвищення швидкості та ефективності прийняття рішень у бойових умовах. Його суть полягає у швидкому циклічному аналізі ситуації, що дозволяє миттєво адаптуватися до змін і зберігати конкурентну перевагу.

Згідно з рекомендаціями Міністерства оборони України за 2019 рік [3], цей підхід ефективно використовується для кризового управління в нестабільних умовах. В ІТ-проектах його застосування дозволяє оперативно змінювати стратегію, зменшуючи негативний вплив зовнішніх факторів.

Спостереження (Observe) – збір актуальної інформації про внутрішній стан проекту та зовнішнє середовище (стабільність роботи інфраструктури, рівень фінансування, безпекові загрози, доступність персоналу).

Орієнтація (Orient) – аналіз отриманої інформації, її структурування та оцінка потенційних ризиків.

Прийняття рішення (Decide) – вибір оптимального курсу дій залежно від оцінки ситуації.

Дія (Act) – реалізація рішення та його коригування в разі необхідності.

Цей метод дозволяє швидко аналізувати ситуацію та приймати гнучкі рішення в умовах невизначеності. Його використання в управлінні ІТ-проектами під час війни допомагає керівникам миттєво адаптувати стратегію до змін. Особливістю підходу є постійний аналіз ефективності рішень та можливість їх оперативної корекції.

Згідно з методичними рекомендаціями Міністерства охорони здоров'я України за 2022 рік [2], впровадження інформаційних систем у кризових умовах вимагає детального ризик-менеджменту. У цій сфері широко застосовуються два ключові методи: Failure Mode and Effects Analysis (FMEA) та метод Монте-Карло.

FMEA – методика, що дозволяє ідентифікувати потенційні проблеми у проекті, оцінити їх вплив та розробити заходи для мінімізації ризиків. Основними етапами є визначення можливих загроз (наприклад, перебої у зв'язку, втрати даних, кібератаки), оцінка їхньої ймовірності, критичності та можливості виявленн, розрахунок Risk Priority Number (RPN) та розробка заходів для зниження ризиків.

Метод Монте-Карло використовується для моделювання потенційних сценаріїв, що дозволяє прогнозувати ризики та підбирати оптимальні стратегії управління.

Перевагами FMEA є оцінка можливих відмов системи ще на етапі планування та визначити їхні наслідки. Цей метод забезпечує

структурований підхід до аналізу ризиків і є особливо корисним у стратегічному плануванні довготривалих проєктів.

Недоліком же є процес оцінки є трудомістким і потребує значних ресурсів. Крім того, метод може бути неефективним для швидкого ухвалення рішень в умовах постійних змін, оскільки вимагає ретельного збору та аналізу даних.

Для методу Монте-Карло серед переваг варто виділити використання математичного моделювання для прогнозування можливих ризиків і сценаріїв розвитку подій.

Метод дозволяє з високою точністю оцінювати ймовірність різних варіантів розвитку ситуації, що робить його корисним для стратегічного планування. Серед недоліків – високі вимоги до обчислювальних ресурсів та якості вхідних даних. Якщо початкові дані містять неточності або враховують неповний перелік змінних, прогноз може бути некоректним.

Воєнні умови вимагають адаптивних підходів до управління, і Agile та Scrum є одними з найкращих методологій для роботи в кризових ситуаціях.

Згідно з дослідженням Ярослави Сікори [4], гнучкі методології дозволяють керівникам ІТ-проєктів швидко змінювати пріоритети, оптимізувати використання ресурсів та забезпечувати безперервність роботи команд.

Завдяки коротким спринтам ітерацій та частому перегляду цілей Agile дозволяє швидко адаптуватися до змін. Scrum забезпечує ефективну командну взаємодію, що сприяє швидкому виявленню проблем і їхньому розв'язанню. Але висока ефективність методу можлива тільки за умови хорошої координації команди. Якщо команда не має досвіду роботи з Agile, процес може втратити керованість. Крім того, методологія не завжди придатна для жорстко регламентованих проєктів із фіксованими вимогами.

Список використаних джерел:

1. Баховський Л. А. Використання сучасних технологій для управління проєктами та їх ресурсами у кризовий період // Економіка та суспільство. 2021. №26. С. 841–847.

2. Управління ризиками під час впровадження інформаційних систем та технологій / Міністерство охорони здоров'я України. Київ, 2022. URL: <https://moz.gov.ua/uk/upravlinnya-rizikami-pid-chas-vprovadzhennya-informacijnih-sistem-ta-tehnologij> (дата звернення: 01.03.2025).

3. Методичні рекомендації з управління проєктами / Міністерство оборони України. Київ, 2019. 48 с. URL: https://www.mil.gov.ua/content/oboron_plans/Metod_recomendacii_z_upravlinnia_proektamy.pdf (дата звернення: 01.03.2025).

4. Сікора Я. Б. Модель прийняття управлінських рішень в умовах нечіткості та невизначеності. Наука і техніка сьогодні. 2024. №9(37). С. 45–50.