

СИСТЕМА ІНДИКАТОРІВ РАННЬОГО ВИЯВЛЕННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ У ПРОЄКТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Мороз М.Ю.

e-mail: moroz.maksym1@nure.ua

Науковий керівник – к.е.н., доц. Мурзабулатова О.В.

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

The paper substantiates the necessity of implementing a system of early warning indicators for crisis phenomena in project activities. It explores the concept of «weak signals» and economic diagnostic methods as a foundation for preventive management. A classification of Early Warning Indicators (EWI) is proposed, categorized by cost, time, resource, and external groups of indicators. It is proven that integrating the proposed indicators into the general anti-crisis management system allows for minimizing resource losses. The results facilitate a shift from reactive to proactive project risk management. Implementing the system enhances the organization's financial stability under conditions of high environmental turbulence.

Необхідність раннього виявлення кризових явищ в проєктній діяльності зумовлена як традиційними так і новими факторами: складність завдань, обмеження, високий ступінь невизначеності, а також цифрова трансформація та геополітична нестабільність. Саме тому на перший план виходить економічна діагностика та створення системи превентивного виявлення «слабких сигналів». Це дозволяє ідентифікувати зародження кризи на етапах, коли її наслідки ще можна нівелювати з мінімальними втратами ресурсів. Формування системи індикаторів раннього попередження (Early Warning Indicators – EWI) є критично важливим для забезпечення фінансової стійкості проєкту та досягнення його стратегічних цілей, оскільки дозволяє менеджменту перейти від реактивного до проактивного стилю управління.

Кризові явища – це невелика кількість нестійких кризових проявів, що виникають синхронно один до одного у різних напрямках діяльності підприємства, або певне явище, що виникає під час реалізації конкретного процесу функціонування суб'єкта діяльності [1]. Тобто, для управління проєктами, криза – це фаза критичного розходження між плановими параметрами та фактичними можливостями їх досягнення.

Фундаментальною для економічної діагностики є відмінність між проєктним ризиком та кризовим явищем. Якщо ризик є ймовірнісною категорією, що описує потенційну подію у майбутньому, то кризове явище свідчить про початок деструктивної трансформації проєкту в теперішньому часі. На різних етапах життєвого циклу проєкту змінюється природа відповідних явищ. На стадіях ініціації та планування кризові прояви

здебільшого мають концептуальний характер і зумовлюються помилками у визначенні параметрів цільового ринку та недостатньо обґрунтованою структуризацією і декомпозицією робіт. На фазі виконання зазначені явища трансформуються в операційні та фінансові розриви, що проявляються у перевищенні бюджетних лімітів, виникненні касових розривів і появі технічних дефектів. Основою побудови системи ранньої діагностики кризових явищ у проєкті є виявлення «слабких сигналів». Термін «слабкі сигнали», вперше запропонований І. Ансоффом [2], у проєктному менеджменті означає ранні неповні та розрізнені відомості про можливі зміни у внутрішньому або зовнішньому середовищі проєкту. Такі сигнали ще не свідчать про наявність прямої загрози, однак можуть вказувати на формування передумов кризи та потребу в своєчасних управлінських діях.

Особливе значення в контексті управління має ідентифікація так званої «точки невороття». Це момент у життєвому циклі, після якого витрати на антикризові заходи або виправлення помилок перевищують очікуваний економічний ефект від завершення проєкту. Система індикаторів раннього попередження повинна працювати на випередження цієї точки, фіксуючи «слабкі сигнали» ще на етапі, коли траєкторію проєкту можна скоригувати з мінімальними втратами. Таким чином, кризове явище в межах життєвого циклу є сигналом про невідповідність поточної моделі управління внутрішнім або зовнішнім реаліям проєкту.

За результатами дослідження, запропонованого О. Колмаковою, В. Халіною та А. Устіловською [3], першим кроком формування механізму прогнозування та оперативного реагування на кризу є збір даних за аналізований період про господарську діяльність підприємства та регіону. Другим кроком є поглиблений аналіз визначених індикаторів, який дає змогу перетворити первинні дані на обґрунтовані діагностичні висновки. На цьому етапі здійснюється зіставлення фактичних значень показників із нормативними (плановими) рівнями, а також оцінюється динаміка їх змін з метою виявлення прихованих негативних тенденцій.

Для формування цілісної системи діагностики в проєктній діяльності індикатори доцільно структурувати за сферами впливу. Такий підхід забезпечує комплексне охоплення параметрів внутрішнього середовища проєкту та врахування зовнішніх факторів, пов'язаних із діяльністю підприємства і специфікою регіону. Визначальними групами індикаторів у системі економічної діагностики проєкту є:

- економіко-вартісні індикатори (індекс виконання вартості, відхилення вартості, динаміка кредиторської заборгованості);
- часові та технологічні індикатори (індекс виконання графіка, кількість відкритих дефектів і зростання витрат на виправлення);
- ресурсні та організаційні індикатори (плинність кадрів);
- зовнішні (регіональні) індикатори (індекс інфляції в регіоні, регуляторне середовище).

Комплексний аналіз зазначених індикаторів дає змогу сформувати карту ризиків проєкту, у межах якої кожен показник виконує функцію індикатора раннього попередження та сигналізує про наближення кризових проявів ще до їх переходу в критичну стадію.

Слід підкреслити, що система індикаторів раннього виявлення кризових явищ у проєктному менеджменті є складовою загальної системи антикризового управління підприємством. Антикризове управління має здійснюватися на безперервній основі та бути спрямованим на попередження кризових проявів шляхом регулярного моніторингу параметрів виробничо-комерційної та організаційно-управлінської діяльності. Результати аналізу виявлених відхилень стають підставою для прийняття відповідальними особами управлінських рішень, що відповідають поточній ситуації [4].

Застосування описаних індикаторів у системі управління проєктом забезпечує перехід від фіксації слабких сигналів до своєчасних управлінських рішень, зокрема перерозподілу ресурсів, перегляду строків виконання або, у разі досягнення ризиками критичного рівня, призупинення чи консервації проєкту з метою збереження ліквідності підприємства. Результативність такої системи визначається систематичністю діагностичних процедур і рівнем автоматизації збору та візуалізації даних, зокрема із застосуванням засобів візуалізації даних, що знижує вплив суб'єктивних оцінок під час аналізу проєктних ризиків.

На підставі наведеного можна зробити висновок, що формування системи індикаторів раннього виявлення є необхідною умовою підвищення стійкості проєктно-орієнтованих організацій у турбулентному середовищі. Використання класифікації індикаторів за часовими, вартісними та ресурсними параметрами дає змогу завчасно виявляти ризикові відхилення та оперативно коригувати управлінські дії, зменшує витрати на антикризові заходи та підвищує загальну результативність інвестиційно-проєктної діяльності підприємства.

Список використаних джерел

1. Григор'єва О. В., Міщенко А. Ю. Кризові явища в економіці та їх прояви на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 13. С. 76–79.
2. Ansoff H. I. *Strategic Management*. Palgrave Macmillan, 2014. 252 p.
3. Колмакова О., Халіна В., Устіловська А. Алгоритм проведення діагностики кризових явищ на ранніх стадіях як частина механізму забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-6> (дата звернення: 02.03.2026).
4. Войтко С. В., Мельниченко А. А. *Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник*. Київ: «Політехніка», 2021. 194 с.