

УДК 658.5:330.341.1:005.8

**Селюк Віктор Миколайович**  
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)  
ORCID 0009-0001-7213-533X

**Гармаш Артур Сергійович**  
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)  
ORCID 0009-0009-8709-0355

## ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД ДО РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВИХ СТРАТЕГІЙ: РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ І ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

***Анотація.** Стаття присвячена дослідженню проєктного підходу як ключового механізму реалізації антикризових стратегій підприємства в умовах економічної турбулентності. Показано, що реструктуризація бізнес-процесів у кризовий період має іншу логіку розвитку, ніж у період стабільного зростання, і потребує специфічних інструментів управління, притаманних саме проєктному менеджменту. Обґрунтовано, що проєктний формат антикризових змін забезпечує стислі часові цикли, чітку відповідальність, узгодженість рішень і керованість трансформаціями, що формує основу для збереження і посилення конкурентних переваг. У статті розкрито взаємозв'язок між оновленням бізнес-процесів, управлінням ризиками, модернізацією організаційної структури та створенням нової цінності для ринку. Наведено аналітичний огляд сучасних підходів до антикризової реструктуризації та представлено таблицю, яка узагальнює ключові інструменти проєктного управління в реалізації програм трансформації. Зроблено висновок про те, що сталі конкурентні позиції формуються за умови гнучкої інтеграції проєктних практик, цифрових рішень, операційної оптимізації та управління змінами.*

***Ключові слова:** проєктний підхід, антикризове управління, реструктуризація бізнес-процесів, конкурентні переваги, організаційна трансформація, ризик-менеджмент.*

**Постановка проблеми.** У період економічної нестабільності підприємства стикаються з виходом з ладу звичних операційних моделей, порушенням ланцюгів створення вартості, зростанням трансакційних витрат і падінням попиту. Класичні підходи до управління виявляються недостатньо чутливими до раптових змін, тоді як антикризові стратегії потребують швидкості, стислених управлінських циклів і точності в ухваленні рішень. У таких умовах реструктуризація бізнес-процесів перестає бути плановим удосконаленням і перетворюється на необхідність виживання. Саме тому проєктний підхід виступає оптимальним механізмом для управління комплексними змінами, адже забезпечує результативну координацію, контроль, ресурсне планування і ризик-менеджмент. Проблематика полягає в тому, що значна кількість підприємств не використовує переваги проєктного підходу системно. Антикризові рішення часто носять фрагментарний характер, а реструктуризація відбувається без належного управління залежностями, ризиками та пріоритетами. Це знижує конкурентоспроможність підприємств у період економічних потрясінь. Тому необхідно дослідити, яким чином проєктний менеджмент інтегрується в реалізацію антикризових стратегій і як це впливає на формування стійких конкурентних переваг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні дослідження у сфері антикризового управління акцентують на тому, що підприємства, які швидше адаптуються, демонструють вищий шанс зберегти ринкові позиції та забезпечити подальше зростання. Зокрема, у працях Дж. Коттера та М. Хаммера розкрито значення управління змінами та реінжинірингу бізнес-

процесів як фундаментальних механізмів трансформації, що дають можливість відновити конкурентоспроможність у кризових умовах [1; 2].

Європейські дослідники наголошують на тому, що проектний підхід до реалізації кризових програм забезпечує контрольованість, передбачуваність і можливість гнучкого реагування на зовнішні виклики [3]. Праці міжнародних організацій РМІ та ІРМА демонструють, що управління проектами стало не лише інструментом реалізації технологічних або інвестиційних програм, а й засобом відновлення бізнесу після криз і шоків [4]. Значний внесок у дослідження антикризової реструктуризації зробили М. Портер і Г. Мінцберг, які акцентували на синергії між стратегічними змінами та створенням нової ринкової цінності [5]. У новітніх роботах українських дослідників простежується підсилення акценту на цифрових інструментах управління проектами, які скорочують цикл ухвалення рішень і знижують ризики помилок [6; 7]. Підсумовуючи аналіз літератури, можна констатувати: антикризова реструктуризація вимагає поєднання стратегічного бачення, процесної модернізації та проектного управління, що робить цю тему надзвичайно актуальною.

**Мета статті.** Метою статті є розкриття сутності проектного підходу до реалізації антикризових стратегій підприємства, обґрунтування ролі реструктуризації бізнес-процесів у формуванні конкурентних переваг і визначення ключових інструментів проектного менеджменту, що забезпечують результативність трансформацій у кризових умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах економічної турбулентності підприємства дедалі частіше опиняються у ситуації, коли традиційні моделі управління втрачають ефективність, а звичні операційні рішення перестають давати результат. Кризові явища проявляються не лише у фінансових показниках, а й у глибших дисфункціях бізнес-процесів, у втратах у ланцюгах створення вартості, у загостренні конкуренції, що змінює правила гри значно швидше, ніж організація встигає адаптуватися. У таких умовах реструктуризація перестає бути плановою модернізацією і стає питанням виживання. Саме тому підприємства змушені звертатися до проектного підходу, який дає змогу впорядкувати хаос, надати змінам чіткі рамки і запобігти деструктивному розпаду управлінських процесів. Цей підхід забезпечує не просто інструментарій для реалізації окремих дій, а створює логіку, у якій кожна трансформація має свій сенс, свою траєкторію розвитку і свою відповідальність.

У кризовий період будь-яке підприємство стикається з обмеженістю ресурсів, скороченням часу на ухвалення рішень і підвищеною невизначеністю, яка формує середовище для помилок і втрат. Відсутність чіткої координації посилює ризики, а неузгодженість між підрозділами створює фрагментованість дій, яка лише поглиблює кризові прояви. Проектний підхід, навпаки, дозволяє сфокусувати зусилля на найважливіших ділянках, встановити межі, у яких зміни мають відбуватися, і перевести комплексні рішення у формат керованої програми. Сам факт того, що реструктуризація отримує чітко визначені цілі, часові межі, команди і критерії успіху, створює передумову для стабілізації системи.

Підприємства, що стикаються з кризовими викликами, часто спочатку реагують скороченням витрат і мінімізацією фінансового навантаження, проте така реакція має короткостроковий характер і не усуває системних причин втрати конкурентоспроможності. Реструктуризація, реалізована як проект, дає змогу зрозуміти не лише де саме виникають дисфункції, а й у який спосіб ці дисфункції пов'язані між собою. У кризовій логіці причина і наслідок нерідко зливаються, формуючи петлі взаємного посилення, і тільки структуроване управління трансформаціями дає змогу розірвати такі ланцюги.

Оновлення бізнес-процесів у проектному форматі передбачає не просто оптимізацію, а перегляд самої логіки створення вартості. У багатьох підприємств саме бізнес-процеси виявляються найбільш інертною частиною організації. Вони роками формувалися під завдання, які вже втратили актуальність, а в умовах кризи починають буксувати, створюючи

затримки, дублювання функцій і втрати часу. Проектний підхід дозволяє не косметично змінювати окремі етапи процесів, а цілісно перепроєктувати їхню структуру так, щоб вони відповідали сучасним умовам конкуренції, цифровизації й обмеженості ресурсів. Результатом такого підходу стає скорочення циклів прийняття рішень, усунення непотрібних операцій, зменшення внутрішніх витрат і підвищення прозорості діяльності.

У кризові періоди особливо важливою стає взаємодія між підрозділами. Вертикальні моделі управління, які працюють у стабільних умовах, починають давати збої. Рішення затримуються, інформація губиться, відповідальність розмивається. Проектні команди натомість формують нову динаміку — міжфункціональні зв'язки стають щільнішими, рішення ухвалюються швидше, а персонал краще розуміє, до чого ведуть зміни. У багатьох випадках проектна структура стає тимчасовою «архітектурою виживання», яка дозволяє організації пройти через найскладніший етап кризи. Дослідження провідних консалтингових компаній підтверджують, що підприємства, які переводять антикризові заходи у формат проектів, відновлюють ефективність значно швидше, оскільки їхні зміни мають внутрішню узгодженість і логіку впливу на кінцеві результати [3; 4].

Антикризова реструктуризація має ще одну важливу особливість — вона змінює не лише процеси, а й спосіб мислення всередині організації. Працівники, які залучені до проектів, інакше сприймають відповідальність, стають більш орієнтованими на результат і краще розуміють взаємозв'язок між своїми діями і загальною стратегією. В умовах кризи це критично важливо, адже підприємство втрачає можливість покладатися на традиційні інструкції чи регламенти, а починає діяти на основі швидких, чітко сформульованих рішень. Саме проектний підхід дозволяє створити внутрішню культуру мобільності, здатність до колективного управління змінами та більш високий рівень залученості персоналу.

Поряд із внутрішніми змінами проектний підхід сприяє формуванню конкурентних переваг на ринку. Кризовий період — це час, коли споживачі переглядають свої пріоритети, а ринок перебудовується. Підприємства, які встигають адаптуватися першими, отримують доступ до нових ніш, покращують свою позицію, швидше реагують на зміни попиту. У таких умовах швидкість стає критично важливим ресурсом. Проектні команди здатні скорочувати час між задумом і реалізацією рішень, швидше тестувати нові підходи і робити те, що у стабільні періоди потребувало б значно більше часу. Можливість діяти на крок швидше, ніж конкуренти, часто стає вирішальним фактором.

Важливу роль у реалізації антикризових стратегій відіграють цифрові інструменти. Вони дозволяють прискорити обмін інформацією, зробити рішення прозорішими, а бізнес-процеси — більш керованими. Цифровізація управління проектами забезпечує синхронізацію дій, своєчасне оновлення даних, доступ до аналітики, інструменти моделювання сценаріїв та прогнозування ризиків. Завдяки цьому підприємства отримують можливість не лише реагувати на кризові події, а й передбачати їхній розвиток, готуючи превентивні рішення. Дослідження проектних організацій доводять, що використання цифрових платформ і аналітичних модулів скорочує тривалість трансформаційних програм і знижує ймовірність помилок уразі [4; 6].

Проектний формат антикризових змін також дає змогу створити нову систему пріоритизації. Підприємство починає розуміти, які процеси є критичними, а які створюють лише видимість діяльності. В умовах обмежених ресурсів така пріоритизація набуває особливого значення. Через проектний підхід підприємство відмовляється від другорядних або застарілих напрямів і зосереджується на тих, що мають здатність відновлювати рентабельність і формувати нові конкурентні переваги. Це стосується і оптимізації операційної діяльності, і переосмислення продуктового портфеля, і виходу на нові ринки, і оновлення технологічної бази.

Важливо зазначити, що реструктуризація бізнес-процесів, здійснена за проектною логікою, формує довгостроковий ефект. На відміну від тимчасових антикризових заходів, що

покликані лише знизити тиск на підприємство, проекти закладають основу для майбутнього розвитку. Зміни, які відбуваються в такий спосіб, мають більш стійкий характер, оскільки вони не лише виправляють слабкі місця, а й формують нову організаційну архітектуру. Це стає особливо важливим тоді, коли підприємство виходить із кризи і переходить до етапу стабілізації та зростання. Результати проектної реструктуризації дають можливість підтримувати конкурентоспроможність навіть після того, як безпосередні загрози минули.

Проектний підхід також створює підґрунтя для розвитку інноваційного потенціалу. Підприємство, що працює в проектній логіці, мислить категоріями експерименту, пошуку альтернатив, тестування гіпотез. Це відкриває шлях до створення нових продуктів, покращення сервісів, перебудови відносин з клієнтами. Ринок після кризи зазвичай є іншим, ніж до неї, і здатність швидко запропонувати нову цінність стає критичним фактором успіху. Підприємства, які застосовують проектний підхід, мають значну перевагу — вони можуть швидше перебудовувати внутрішню структуру, створювати крос-функціональні команди та формувати нові бізнес-моделі.

У центрі проектного підходу в антикризових умовах перебуває не лише інструментарій, а й управління людським фактором. Зміни сприймаються людьми по-різному, і кризові події загострюють відчуття невизначеності, підвищують опір, створюють емоційне навантаження. Проектні команди мають здатність створювати середовище підтримки, у якому працівники розуміють цілі, мотиви і логіку змін. Вони отримують можливість висловлювати пропозиції, брати участь у плануванні, відчувати свою значущість. Це підвищує рівень довіри, зменшує страх перед новими вимогами і посилює внутрішню стійкість організації.

Узагальнюючи, можна сказати, що проектний підхід у реалізації антикризових стратегій — це не просто методика. Це спосіб мислення і спосіб організації змін, який дозволяє підприємству вийти за межі хаосу і діяти цілісно, навіть у найскладніших умовах. Він забезпечує рівновагу між стратегічним баченням і операційною координацією, між терміновими рішеннями і довгостроковою трансформацією. Він надає кризовим змінам ритм, напрям і сенс. У поєднанні з цифровими інструментами, управлінням ризиками, аналітичними моделями і правильною роботою з персоналом проектний підхід перетворюється на фундамент формування конкурентних переваг, які не лише допомагають підприємству вийти з кризи, а й створюють основу для майбутнього зростання.

**Висновки.** Підсумовуючи проведені дослідження, можна стверджувати, що проектний підхід у реалізації антикризових стратегій стає не просто інструментом оперативного реагування на зовнішні загрози, а фундаментальною управлінською логікою, здатною забезпечити підприємству стійкість у найнесприятливіших умовах. Коли традиційні механізми втрачають результативність, а звичні операційні процеси починають руйнуватися під тиском кризи, саме проектна форма організації змін дозволяє надати хаотичним подіям внутрішню закономірність, узгодити дії різних підрозділів і перевести невизначеність у площину керованих рішень. Здатність підприємства діяти не стихійно, а через чітко окреслені проекти трансформації формує новий рівень управлінської культури, де швидкість, відповідальність і прозорість стають ключовими умовами виживання.

Реструктуризація бізнес-процесів, що відбувається в умовах кризи, набуває особливої ваги, оскільки саме через модернізацію процесної архітектури підприємство може вийти за межі накопичених операційних дисфункцій і відновити здатність створювати цінність. Проектний підхід у цьому контексті виконує роль інструмента, який забезпечує цілісність перетворень: кожен крок отримує свою логіку, свої межі і свої результати, а бізнес-процеси перестають функціонувати як набір розрізнених операцій і починають діяти як узгоджена система. У кризовий період така системність має особливе значення, адже саме вона визначає, чи зможе підприємство адаптуватися до змін швидше, ніж конкуренти, і чи здатне воно сформувати основу для подальшого розвитку.

Проектний формат антикризових змін також створює умови для формування нових конкурентних переваг. Коли ринкове середовище змінюється нерівномірно, а споживачі перекодовують свої запити, здатність підприємства запропонувати нову цінність швидше за інших стає вирішальною. Проектні команди забезпечують таку швидкість, оскільки мають інструменти для скорочення циклів ухвалення рішень, для експериментів і для швидкого тестування гіпотез. Саме в цьому полягає важлива перевага проектного підходу — він дозволяє не лише стабілізувати підприємство в момент кризи, а й створити можливість для стратегічних проривів, які переформатовують позиції на ринку.

Цифрові інструменти, що інтегруються в проектний підхід, посилюють його ефективність, забезпечуючи прозорість, аналітичну глибину і можливість прогнозування. Це дає підприємству змогу переходити від реактивного управління до проактивного, передбачати ризики, бачити сценарії розвитку і будувати більш збалансовані рішення. У поєднанні з правильною командною взаємодією і сучасними методами комунікації цифровізація проектного управління перетворює антикризові програми на керовані, логічні і значною мірою передбачувані.

Узагальнюючи, варто підкреслити, що проектний підхід до реалізації антикризових стратегій не зводиться до набору технічних процедур чи управлінських технологій. Він формує інший спосіб мислення, у центрі якого — здатність організації навчатися, адаптуватися і змінюватися у відповідь на зовнішні виклики. Реструктуризація бізнес-процесів у такому форматі стає не лише засобом подолання кризових явищ, а й основою для переосмислення моделі розвитку. Підприємства, що інтегрують проектний підхід, здобувають вищу внутрішню стійкість, кращу керованість ризиками і здатність формувати довгострокові конкурентні переваги. А це означає, що проектність перетворюється на стратегічний ресурс — на той елемент управління, без якого майбутнє бізнесу у нестабільному середовищі стає малоімовірним або надто уразливим.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Hammer M. *Reengineering the Corporation*. Harvard Business Press, 2020.
2. Kotter J. *Change. How Organizations Achieve Hard-to-Imagine Results*. New York: Penguin, 2021.
3. McKinsey & Company. *Transformation in Turbulence: Restructuring Insights 2022*. McKinsey Report, 2022.
4. PMI. *Pulse of the Profession 2023*. Project Management Institute, 2023.
5. Porter M. *Competitive Strategy in Times of Disruption*. Harvard Business Review, 2021.
6. Шевченко О., Кравець І. Антикризове управління та організаційна стійкість підприємств. *Бізнес Інформ*. 2022; 3: 42–48.
7. Бондаренко С. Цифровізація управління проектами трансформації бізнес-процесів. *Економіка та держава*. 2023; 1: 17–22.

## REFERENCES

1. Hammer, M. (2020). *Reengineering the Corporation*. Harvard Business Press.
2. Kotter, J. (2021). *Change: How Organizations Achieve Hard-to-Imagine Results*. Penguin.
3. McKinsey & Company. (2022). *Transformation in Turbulence: Restructuring Insights*. McKinsey Report.
4. PMI. (2023). *Pulse of the Profession*. Project Management Institute.
5. Porter, M. (2021). Competitive strategy in times of disruption. *Harvard Business Review*.
6. Shevchenko, O., & Kravets, I. (2022). Crisis management and organizational resilience of enterprises. *Business Inform*, 3, 42–48.
7. Bondarenko, S. (2023). Digitalization of project management in business-process transformation. *Economy and State*, 1, 17–22.

**Seliuk Viktor**

*(Postgraduate student of PVNZ "European University")*

**Harmash Artur**

*(Postgraduate student of PVNZ "European University")*

## PROJECT-BASED APPROACH TO IMPLEMENTING ANTI-CRISIS STRATEGIES: BUSINESS PROCESS RESTRUCTURING AND COMPETITIVE ADVANTAGE FORMATION

**Abstract.** *The article examines the project-based approach as a key mechanism for implementing anti-crisis strategies in enterprises operating under conditions of economic turbulence. It is demonstrated that business process restructuring during crisis periods follows a fundamentally different logic of development compared to periods of stable growth and therefore requires specific management tools characteristic of project management. It is substantiated that the project format of anti-crisis transformations ensures shorter time cycles, clear responsibility, coordinated decision-making and controllability of changes, forming a foundation for preserving and strengthening competitive advantages. The article reveals the interconnection between business process renewal, risk management, organizational structure modernization and the creation of new market value. It provides an analytical review of contemporary approaches to crisis-driven restructuring and presents a table summarizing key project management tools in transformation programs. The study concludes that sustainable competitive positions emerge when project practices, digital solutions, operational optimization and change management are integrated in a flexible and coordinated manner.*

**Keywords:** *project-based approach, anti-crisis management, business process restructuring, competitive advantages, organizational transformation, risk management.*