

Mechanism of Rent Payments in Ukraine]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu*, no. 3 (2011): 81-86.

Sokolovska, A. M. et al. *Potentsial rentnykh platezhiv za vydobutok korysnykh kopalyn v Ukraini* [Potential of Rent Payments for Mining in Ukraine]. Kyiv: DNNU «Akademiia finansovo upravlinnia», 2013.

Sherstiukova, K. Yu. "Dyferentsiatsiia platezhiv za korystuvannia nadramy yak instrument rozpodilu i pererozpodilu pryrodnoi renty" [Differentiation of Royalties for Using of Sub-

soil as a Tool for the Distribution and Redistribution of Natural Resource Rents]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, vol. 1, no. 32 (2016): 125-132.

Yerfort, I. Yu., Yerfort, Yu. O., and Archybasov, M. M. "Polityka tsinoutvorennia na pryrodnyi haz dlia naselennia Ukrainy" [Natural Gas for Households in Ukraine Pricing Policy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, vol. 2, no. 2 (2015): 45-50.

УДК 658  
JEL: D29; L20; M11

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

©2019 ЛЮБОХИНЕЦЬ Л. С., РУДНІЧЕНКО Є. М.

УДК 658  
JEL: D29; L20; M11

### Любохинець Л. С., Рудніченко Є. М. Методологічні засади гнучкого управління системою економічної безпеки підприємств

Метою статті є аналіз методологій гнучкого управління підприємством і системою його економічної безпеки. Визначено, що найчастіше у практичній діяльності підприємств при впровадженні гнучкого виробництва застосовують методологію Скрам (Scrum). Охарактеризовано особливості застосування цілісного методу Такеучі – Нонака, методики Скрам, моделі Спотіфай, а також методологій гнучкої розробки програмного забезпечення при побудові та функціонуванні гнучких організацій. Визначено, що застосування гнучкого управління у практичній діяльності підприємств дозволяє оперативно розробляти та приймати управлінські рішення, у тому числі у сфері забезпечення економічної безпеки. Виділено основні перешкоди на шляху реалізації методології гнучкого управління в сучасній практиці функціонування підприємств. При цьому, з позиції ефективного функціонування системи економічної безпеки підприємства та мінімізації внутрішньоорганізаційного напруження, гнучкий підхід до вирішення проблемних аспектів функціонування вищезазначеної системи і є запорукою її успішної діяльності.

**Ключові слова:** гнучке управління, методика Скрам, модель Спотіфай, методологія, гнучкі організації.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-216-221>

**Табл.:** 1. **Бібл.:** 13.

**Любохинець Лариса Сергіївна** – кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри економічної теорії, Хмельницький національний університет (вул. Інститутська, 11, Хмельницький, 29016, Україна)

**E-mail:** [lubohinets@ukr.net](mailto:lubohinets@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0958-130X>

**Рудніченко Євгеній Миколайович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної справи, Хмельницький національний університет (вул. Інститутська, 11, Хмельницький, 29016, Україна)

**E-mail:** [e.m.rudnichenko@gmail.com](mailto:e.m.rudnichenko@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9407-2026>

УДК 658  
JEL: D29; L20; M11

### Любохинець Л. С., Рудніченко Є. М. Методологические основы гибкого управления системой экономической безопасности предприятий

Целью статьи является анализ методологий гибкого управления предприятием и системой экономической безопасности. Определено, что чаще всего в практической деятельности предприятий при внедрении гибкого производства применяют методологию Скрам (Scrum). Охарактеризованы особенности применения целостного метода Такеучи – Нонака, методики Скрам, модели Спотифай, а также методологий гибкой разработки программного обеспечения при построении и функционировании гибких организаций. Определено, что применение гибкого управления в практической деятельности предприятий позволяет оперативно разрабатывать и принимать управленческие решения, в том числе в сфере обеспечения экономической безопасности. Выделены основные препятствия на пути реализации методологии гибкого управления в современной практике функционирования предприятий. При этом, с позиции эффективного функционирования системы экономической безопасности предприятия и минимизации внутриорганизационного напряжения, гибкий подход к решению проблемных аспектов функционирования вышеупомянутой системы и является залогом ее успешной деятельности.

**Ключевые слова:** гибкое управление, методика Скрам, модель Спотифай, методология, гибкие организации.

UDC 658  
JEL: D29; L20; M11

### Liubokhynets L. S., Rudnichenko Ye. M. Methodological Bases for Flexible Management of the Enterprise's Economic Security System

The article is aimed at analyzing the methodologies of flexible management of enterprise and the economic security system. It is defined that the methodology of Scrum is used most often in the practical activities of enterprises when implementing agile production. Features of the integrated method of Nonaka-Takeuchi, methodology of Scrum, Spotify model, as well as methodologies of agile software development in the construction and operation of agile organizations are described. It is defined that the application of flexible management in the practical activities of enterprises allows to quickly develop and make managerial decisions, including in the sphere of ensuring the economic security. The main obstacles to the implementation of the methodology of flexible management in the modern practice of operating enterprises have been allocated. At the same time, from the position of efficient functioning of the economic security system of enterprise and minimizing the intra-organizational tension, a flexible approach to solving the problematic aspects of the operation of the above-mentioned system represents a key to its successful activity.

**Keywords:** flexible management, methodology of Scrum, Spotify model, methodology, flexible organizations.

Табл.: 1. Библ.: 13.

**Любохинець Лариса Сергеевна** – кандидат економічних наук, доцент, завідувача кафедри економічної теорії, Хмельницький національний університет (ул. Інститутська, 11, Хмельницький, 29016, Україна)

E-mail: lubohinets@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0958-130X>

**Рудніченко Евгений Николаевич** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанного дела, Хмельницький національний університет (ул. Інститутська, 11, Хмельницький, 29016, Україна)

E-mail: e.m.rudnichenko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9407-2026>

Tabl.: 1. Bibl.: 13.

**Liubokhynets Larysa S.** – PhD (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Economic Theory, Khmelnytsky National University (11 Instytutska Str., Khmelnytsky, 29016, Ukraine)

E-mail: lubohinets@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0958-130X>

**Rudnichenko Yevhenii M.** – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Management, Administration and Hotel and Restaurant Business, Khmelnytsky National University (11 Instytutska Str., Khmelnytsky, 29016, Ukraine)

E-mail: e.m.rudnichenko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9407-2026>

Реалії сьогодення свідчать, що функціонування підприємств беззаперечно пов'язано з існуванням небезпек, загроз і ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища, які визначають умови їх діяльності та безпосередньо відображаються на економічній безпеці таких суб'єктів. Постійний пошук шляхів усунення дестабілізуючих факторів зумовлює необхідність застосування різних підходів та методів, що дозволять підприємствам успішно їм протистояти та стабільно розвиватися. Одним із таких підходів загальноорганізаційної ідеології управління є «гнучке управління» підприємством, що дозволяє швидко реагувати та протистояти викликам і загрозам. І ця «гнучкість» повинна застосовуватися при управлінні не лише підприємством, а й системою його економічної безпеки, оскільки це питання недостатньо досліджено у вітчизняних наукових працях, хоча з практичної точки зору є надзвичайно актуальним.

Питання економічної безпеки суб'єктів господарювання є вельми актуальним з позиції сучасного стану вітчизняної економіки і досліджується такими вітчизняними науковцями, як: Алькема В. Г., Васильців Т. Г., Варналій З. С., Гавловська Н. І., Живко З. Б., Ілляшенко О. В., Козаченко Г. В., Копитко М. І., Момот Т. В., Погорелов Ю. С., Сухоруков А. І. та іншими науковцями. Однак методології гнучкого управління системою економічної безпеки підприємств недостатньо висвітлені в наукових працях науково-методичного та методологічного характеру.

Основним завданням дослідження є аналіз методологій гнучкого управління підприємством у цілому та системою його економічної безпеки зокрема.

Впровадження гнучкого управління у діяльність організацій ґрунтується на застосуванні певних методологій, які потребують опису та пояснення. А зважаючи на те, що підґрунтям переважної більшості запропонованих методологій є ефективний практичний досвід їх використання, слід розглянути, які саме методології застосовувалися підприємствами протягом 2013–2017 рр. (табл. 1).

Методології, що застосовуються в діяльності підприємств (див. табл. 1), поділяються на дві групи: методології ощадливого виробництва та методології

гнучкого управління. Як свідчать дані табл. 1, найчастіше у практичній діяльності підприємств при впровадженні гнучкого виробництва застосовують методологію Скрам (Scrum) – від 55% до 58% залежно від років дослідження. Такий високий відсоток застосування Scrum у практичній діяльності пояснюється її перевагами, а саме:

1) *прозорість та співробітництво* – в команді відбувається постійний обмін інформацією, знаннями, наявними проблемами тощо між її членами. Окрім того, до процесів залучається замовник, який у будь-який момент може внести певні зміни;

2) *автономність команди та високий рівень взаємодії між її членами* – члени команди наділені широкими повноваженнями, і самі приймають рішення в процесі реалізації проекту. Спілкування із замовником відбувається безпосередньо з членами команди, що працюють на проектом;

3) *мотивація результатом та готовність до змін* – всі члени команди бачать свої та загальні досягнення кожен день, що їх стимулює до кращої роботи на проектом;

4) *мінімізація ринкових ризиків* – завдяки безпосередній взаємодії із замовником команда має можливість реагувати на зміну вимог до проекту, що дозволяє не лише уникати зайвої роботи, а й задовольнити вимоги замовника повною мірою та розробити продукт, орієнтований на потреби ринку;

5) *мінімізація фінансових ризиків* – не втрачаються фінансові ресурси на переробку та зміни.

Що ж стосується методологій гнучкого управління, то ми будемо розглядати найбільш розповсюджені, що використовуються до теперішнього часу у практичній діяльності підприємств. І першою в нашому переліку є методологія під назвою «Розробка нового продукту. Нові правила гри» (*The New Product Development Game*), яка була започаткована у 1986 р. публікацією статті Х. Такеучі та І. Нонака, де пропонувалося застосування цілісного методу, як у регбі, коли м'яч передається всередині команди, у той час як команда рухається по полю як єдине ціле. Цілісному підходу притаманні такі шість характеристик [6]:

## Методології гнучкого управління, що застосовувалися підприємствами протягом 2013–2017 рр., %

Рік				
2013	2014	2015	2016	2017
Скрам (Scrum) 55%	Скрам (Scrum) 56%	Скрам (Scrum) 58%	Скрам (Scrum) 58%	Скрам (Scrum) 56%
Гібрид – Скрам і Екстремальне програмування (Scrum/XP Hybrid) 11%	Гібрид – Скрам і Екстремальне програмування (Scrum/XP Hybrid) 10%	Гібрид – Скрам і Екстремальне програмування (Scrum/XP Hybrid) 10%	Гібрид – Скрам і Екстремальне програмування (Scrum/XP Hybrid) 10%	Гібрид – кілька методологій (Hybrid) 14%
Гібрид – кілька методологій (Custom Hybrid) 10%	Гібрид – кілька методологій (Custom Hybrid) 8%	Гібрид – кілька методологій (Custom Hybrid) 8%	Гібрид – кілька методологій (Custom Hybrid) 8%	Гібрид – Скрам і Канбан (ScrumBan) 8%
Гібрид – Скрам і Канбан (ScrumBan) 7%	Гібрид – Скрам і Канбан (ScrumBan) 6%	Гібрид – Скрам і Канбан (ScrumBan) 7%	Гібрид – Скрам і Канбан (ScrumBan) 8%	Гібрид – Скрам і Екстремальне програмування (Scrum/XP Hybrid) 6%
Канбан (Kanban) 5%	Канбан (Kanban) 5%	Канбан (Kanban) 5%	Канбан (Kanban) 5%	Інші методології 6%
Методології ощадливого виробництва (Lean) 3%	Інтерактивний розвиток (Iterative Development) 4%	Інтерактивний розвиток (Iterative Development) 3%	Інші методології 5%	Канбан (Kanban) 5%
Розробка, керована функціональністю (Feature driven development) 2%	Ощадлива розробка (Lean Development) 2%	Інші методології 3%	Інтерактивний розвиток (Iterative Development) 2%	Інтерактивний розвиток (Iterative Development) 3%
Інші методології 2%	Інші методології 2%	Ощадлива розробка (Lean Development) 2%	Ощадлива розробка (Lean Development) 1%	Spotify модель (Spotify model) 1%
Екстремальне програмування (XP) 1%	Гнучке моделювання (Agile Modeling) 1%	Гнучке моделювання (Agile Modeling) 1%	Ощадливий стартап (Lean Startup) 1%	Ощадливий стартап (Lean Startup) 1%
Гнучкий уніфікований процес (Agile Unified Process) 1%	Розробка керована функціональністю (Feature driven development) 1%	Розробка керована функціональністю (Feature driven development) 1%	Розробка керована функціональністю (Feature driven development) 1%	Екстремальне програмування (XP) 1%
Гнучке моделювання (Agile Modeling) 1%	Гнучкий уніфікований процес (Agile Unified Process) 1%	Екстремальне програмування (XP) 1%	Розробка динамічних систем (DSDM/ Atern) 1%	–
Розробка динамічних систем (DSDM/ Atern) 1%	Розробка динамічних систем (DSDM/ Atern) 1%	Гнучкий уніфікований процес (Agile Unified Process) 1%	Екстремальне програмування (XP) 1%	–
–	Екстремальне програмування (XP) 1%	–	Гнучкий уніфікований процес (Agile Unified Process) 1%	–

Джерело: складено за [1, р. 4; 2, р. 9; 3, р. 9; 4, р. 10; 5, р. 9].

1) *вбудована нестабільність* – починаючи процес розробки нового продукту, вище керівництво компанії визначає стратегічну ціль або стратегічний напрям і рідко визначає конкретний план дій. Вище керівництво компанії наділяє проектну команду більшими повноваженнями;

2) *проектні команди, що самоорганізуються* – проектна команда починає з «нульової інформації» і працює як start-up компанія. У команди є здатність до самоорганізації, якщо їй притаманні такі властивос-

ті: автономність, здатність до самовдосконалення та взаємний розвиток членів команди;

3) *перекриття фаз розробки* – члени команди починають проект з різними часовими горизонтами. Однак у якийсь момент ритм кожної людини та ритм групи починає об'єднуватися, створюючи новий пульс, який є рушійною силою та просуває команду вперед;

4) *багаторівневе навчання* – таке навчання на практиці проявляється у двох вимірах: на різних рів-

нях (індивідуальний, груповий і корпоративний) і для різних функцій;

5) *неявний контроль* – керівництво встановлює достатню кількість контрольних точок з метою уникнення хаосу. Водночас менеджмент уникає жорсткого контролю, який знижує креативність і спонтанність;

6) *передача знань всередині організації* – акумулювання знань на всіх рівнях і для всіх функцій.

Отже, методологія, що запропонована Х. Такеучі та І. Нонака, ґрунтується на застосуванні командно-орієнтованого підходу, який дозволяє впроваджувати більш ефективні інновації за рахунок зміни процесів проектування та розробки.

У 1993 р. Д. Сазерленд розробив методіку Скрам (*Scrum*) і формалізував її у 1995 р. разом із К. Швабером. Це методологія, що має найбільший відсоток впровадження у практичну діяльність підприємств, залишається беззаперечним лідером. Скрам – це набір базових елементів і правил, що надає спектр можливостей для продуктивної та творчої розробки продуктів з максимально можливою цінністю та рішення нетривіальних завдань у процесі роботи [7, с. 3]. Основою Скрама є теорія емпіричного управління – емпіризм. Згідно з цією теорією – джерелом знань є досвід, а рішення – реальні дані. З метою покращення ступеня прогнозованості та ефективності управління ризиками Скрам використовує ітеративний та інкрементальний підходи. Процес емпіричного управління заснований на «трьох китах» [7, с. 4–5; 10]:

1) *прозорості* – важливі елементи процесу повинні бути доступні тим, хто відповідає за його результат;

2) *інспекції* – учасники процесу повинні регулярно перевіряти артефакти Скрам і прогрес руху до мети Спринту (це часовий відрізок максимальної тривалістю один місяць, протягом якого команда створює функціонуючий і готовий до використання і випуску Інкремент продукту), що необхідно для своєчасного виявлення небажаних відхилень;

3) *адаптації* – при виявленні відхилень від допустимих меж одного або декількох елементів процесу або продукту слід внести відповідні зміни.

Модель Спотіфай (*Spotify Model*) була розроблена всередині компанії Spotify протягом 2011–2012 рр. і базується на чітких визначеннях принципів, ролей і стратегій спільної роботи. З організаційної точки зору Спотіфай замінила загальноприйняті скрам-команди гнучкими «загонами» (англ. – *squad*), вільними у визначенні власних методів, практик і не стримувані нав'язаними згори «тільки скрам» або «тільки канбан». На наступному рівні взаємодії «загони» Спотіфай із загальною або схожою місією об'єднуються в «племена» (англ. – *tribe*). «Племена» періодично збираються для обговорення та мінімізації кількості залежностей, а також щоб переконатися, що «загони» працюють над однією і тією ж місією. Крім того, Спо-

тіфай використовує «відділи» (англ. – *chapter*) і «гільдії» (англ. – *guild*) [8].

Поряд із методологіями побудови та функціонування гнучких організацій, представленими у «класичному» вигляді, виділяють методології гнучкої розробки програмного забезпечення при побудові та функціонуванні гнучких організацій, а саме: сімейство методологій *Crystal* – розроблені у 1992 р.; метод розвитку динамічних систем (*Dynamic Systems Development Method – DSDM*) – розроблений у 1994 р.; патерни проектування (*Design Patterns*) – розроблені у 1994 р.; розвиток, керований функціональністю (*Feature driven development – FDD*) – розроблений у 1997 р.; адаптивна розробка програмного забезпечення (*Adaptive Software Development – ASD*) – запроваджена у 1999 р.; екстремальне програмування (*eXtreme Programming – XP*) – розроблене у 1999 р.

Усі ці методології базуються на інтерактивній основі, в якій вимоги та розв'язки еволюціонують через співпрацю між багатофункціональними командами, здатними до самоорганізації [9]. Дані методології спрямовані на мінімізацію ризиків та загроз, що викликані непередбачуваністю середовища функціонування організацій. Усі методології гнучкої розробки програмного забезпечення при побудові та функціонуванні гнучких організацій ґрунтуються на маніфесті гнучкої розробки, який прийнятий 17 розробниками, що називали себе «організаційними анархістами» 11–13 лютого 2001 р. на лижному курорті The Lodge at Snowbird в горах Юти [9]. На даний момент відбувається розвиток побудови та функціонування методологій гнучкого управління, особливо методологій гнучкої розробки програмного забезпечення, що пов'язано зі стрімким розвитком цифрових технологій та цифрової економіки.

Гнучке управління все частіше впроваджується у практичну діяльність, що пов'язано з позитивними змінами, які відбуваються в організаціях після його впровадження. Згідно з 13 звітом (2019 р.) про гнучке управління, опублікованим CollabNet VersionOne, респонденти відносять до основних причин впровадження гнучкого управління такі [10]:

- ✦ розвиток програмного забезпечення (75%);
- ✦ розширення можливості управління пріоритетами, що змінюються (64%);
- ✦ підвищення продуктивності (55%);
- ✦ поліпшення узгодження бізнесу та ІТ (49%);
- ✦ підвищення якості програмного забезпечення (46%);
- ✦ прискорення доставки продукту (46%);
- ✦ покращення прозорості управління проектами (42%);
- ✦ зниження проектних ризиків (37%);
- ✦ поліпшення морального стану команди (28%);
- ✦ поліпшення інженерної дисципліни (25%);
- ✦ зниження проектних витрат (24%);

- ✦ збільшення підтримки програмного забезпечення (18%);
- ✦ краще управління розподіленими командами (17%).

За результатами щорічного опитування, яке проводить Bain & Company «Management Tools & Trends», за підсумками 2017 р. гнучке управління посідає 2 місце серед 25 найбільш популярних інструментів та трендів у діяльності підприємств по усьому світу. Серед 1268 опитаних менеджерів 24% відзначають, що їх компанії використовують гнучке управління у практичній діяльності, причому загальне задоволення компаній від його використання за 5- бальною шкалою становить 4,0 бали [11].

**Н**а підтвердження доцільності впровадження гнучкого управління у практичну діяльність підприємств наведемо дані зі звіту, проведеного Компанією McKinsey [12]. В онлайн опитуванні взяло участь 2546 респондентів, що представляють повний спектр регіонів, галузей, компаній (різних розмірів), функціональних спеціальностей та посадових осіб. З них 207 респондентів працюють у неприбуткових організаціях і державних установах або відомствах. За твердженням респондентів, започаткування гнучкого управління в діяльності їх компаній було пов'язано із нестабільністю діяльності та швидкими змінами. Також слід зазначити, що у практичній діяльності переважної більшості компаній гнучке управління знаходиться на етапі впровадження. Чотири з десяти респондентів стверджують, що їхні компанії застосовують гнучкі способи роботи в процесах, пов'язаних з операціями, стратегіями та технологіями, тоді як приблизно третина заявляють, що вони це роблять у сфері управління ланцюгами постачання та управління талантами [12].

Незважаючи на доцільність впровадження гнучкого управління, чимало компаній неохоче приймають цей підхід, і не кожна компанія, яка зважується на їх реалізацію, досягає успіху. До основних перешкод реалізації зазначеної методології належать [13]:

1. Нездатність або небажання застосовувати методологію: 44% респондентів відзначають, що не знайомі з гнучким управлінням; близько 35% респондентів відзначають нестачу кваліфікованого персоналу; 33% посилаються на небажання команди слідувати методам гнучкого управління.

2. Відсутність підтримки з боку керівництва: 38% респондентів зазначають відсутність підтримки з боку керівництва; 22% – посилаються на занепокоєність керівництва з приводу можливої втрати контролю.

3. Гнучкі принципи суперечать операційній моделі компанії: більше 40% респондентів зазначають, що методи гнучкого управління суперечать філософії компанії; 71% – відзначає напруженість між командами та іншою частиною організації.

## ВИСНОВКИ

Застосування гнучкого управління у практичній діяльності підприємств дозволяє оперативно розробляти та приймати управлінські рішення, у тому числі у сфері забезпечення економічної безпеки. При реалізації гнучкого управління керівництво компанії повинно реалістично оцінювати як діяльність підприємства на даний момент, так і перспективи його розвитку. Це пов'язано з тим, що не кожна функція управління може і повинна бути реалізована за рахунок гнучких команд. І, окрім того, при функціонуванні декількох команд у межах одного підприємства їх робота повинна будуватися на засадах співробітництва й орієнтуватися на досягнення стратегічної мети (наприклад, захищеності від загроз, підвищення прибутковості підприємства, зростання його ринкової вартості тощо), в іншому випадку можливі конфлікти. А з позиції ефективного функціонування системи економічної безпеки підприємства, мінімізації внутрішньоорганізаційного напруження гнучкий підхід до вирішення проблемних аспектів функціонування вищезазначеної системи і є запорукою успішного її функціонування. Оскільки прикладні аспекти застосування представлених методологій гнучкого управління розкриті недостатньо, існують перспективи подальших досліджень у цьому напрямку. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. The 8<sup>th</sup> Annual State of Agile Report. April, 7, 2017. URL: <https://explore.versionone.com/state-of-agile/8th-annual-state-of-agile-report-2>
2. The 9<sup>th</sup> Annual State of Agile Report. April, 7, 2017 URL: <https://explore.versionone.com/state-of-agile/9th-annual-state-of-agile-report-2>
3. The 10<sup>th</sup> Annual State of Agile Report. December, 13, 2016. URL: <https://explore.versionone.com/state-of-agile/versionone-10th-annual-state-of-agile-report-2>
4. The 11<sup>th</sup> Annual State of Agile Report. April, 6, 2017. URL: <https://explore.versionone.com/state-of-agile/versionone-11th-annual-state-of-agile-report-2>
5. The 12<sup>th</sup> Annual State of Agile Report. April, 9, 2018. URL: <https://explore.versionone.com/state-of-agile/versionone-12th-annual-state-of-agile-report>
6. Takeuchi H., Nonaka I. The New New Product Development Game. *Harvard Business Review*. 1986. Vol. 64. No. 1. P. 137–146.
7. Швабер К., Сазерленд Д. Исчерпывающее руководство по Скраму: Правила Игры. URL: <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Russian.pdf>
8. Spotify Model. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Spotify\\_Model](https://ru.wikipedia.org/wiki/Spotify_Model)
9. Гнучка розробка програмного забезпечення. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Гнучка\\_розробка\\_програмного\\_забезпечення](https://uk.wikipedia.org/wiki/Гнучка_розробка_програмного_забезпечення)
10. The 13<sup>th</sup> Annual State of Agile Report. May, 23, 2019. URL: <https://www.stateofagile.com/#ufh-i-525935875-13th-annual-state-of-agile-report-overview/473508>

11. Management Tools & Trends. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/>

12. How to create an agile organization. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-create-an-agile-organization#0>

13. Rigby D. K., Berez S., Caimi G., Noble A. Agile Innovation. URL: <https://www.bain.com/insights/agile-innovation/>

## REFERENCES

"Гнучка розробка програмно забезпечення" [Flexible Software Development]. [https://uk.wikipedia.org/wiki/Гнучка\\_розробка\\_програмного\\_забезпечення](https://uk.wikipedia.org/wiki/Гнучка_розробка_програмного_забезпечення)

"How to create an agile organization". <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-create-an-agile-organization#0>

Management Tools & Trends. <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/>

Rigby, D. K. et al. "Agile Innovation". <https://www.bain.com/insights/agile-innovation/>

Shvaber, K., and Sazerlend, D. "Ісчерпуваність керівництва по Skramu: Правила Ігры" [Comprehensive Scrum

Guide: Game Rules]. <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Russian.pdf>

Spotify Model. [https://ru.wikipedia.org/wiki/Spotify\\_Model](https://ru.wikipedia.org/wiki/Spotify_Model)

"The 10<sup>th</sup> Annual State of Agile Report". December, 13, 2016. <https://explore.versionone.com/state-of-agile/versionone-10th-annual-state-of-agile-report-2>

"The 11<sup>th</sup> Annual State of Agile Report". April, 6, 2017. <https://explore.versionone.com/state-of-agile/versionone-11th-annual-state-of-agile-report-2>

"The 12<sup>th</sup> Annual State of Agile Report". April, 9, 2018. <https://explore.versionone.com/state-of-agile/versionone-12th-annual-state-of-agile-report>

"The 13<sup>th</sup> Annual State of Agile Report". May, 23, 2019. <https://www.stateofagile.com/#ufh-i-525935875-13th-annual-state-of-agile-report-overview/473508>

"The 8<sup>th</sup> Annual State of Agile Report". April, 7, 2017. <https://explore.versionone.com/state-of-agile/8th-annual-state-of-agile-report-2>

"The 9<sup>th</sup> Annual State of Agile Report". April, 7, 2017. <https://explore.versionone.com/state-of-agile/9th-annual-state-of-agile-report-2>

Takeuchi, H., and Nonaka, I. "The New Product Development Game". *Harvard Business Review*, vol. 64, no. 1 (1986): 137-146.

УДК 005.8  
JEL: O22; M10

## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЦІННОСТІ ПРОЕКТУ

©2019 МАРЧЕНКО В. М.

УДК 005.8  
JEL: O22; M10

### Марченко В. М. Управління ризиками цінності проекту

Мета статті полягає в концептуальному підході до дослідження ризиків цінності проекту на основі ідентифікації привнесених і створених ризиків кожним із учасників проектів. В основу концептуального підходу до дослідження ризиків зміни цінності проекту покладено суб'єктивний принцип формування ризиків, відповідно до якого всі ймовірні джерела ризиків розподіляються на ризики загальної дії (зміни стану ринку, зміни купівельної спроможності споживача тощо) і на ризики, носіями яких є кожний учасник і кожна зацікавлена особа проекту. На основі дослідження цінностей проекту ідентифіковано три групи суб'єктивних ризиків: привнесені ризики учасника проекту; створені ризики кожним із учасників у процесі виконання проекту; ризики втрати цінності проекту для кожного із учасника проекту. Сформовано критерії цінності кожного із учасників проекту та показники їх оцінювання; виявлено сукупність привнесених ризиків кожним із учасників проекту; визначено ризики, які створюють учасники в процесі виконання проекту. Ідентифікація ризику, який привносить і створює кожний із учасників проектів, дозволяє виявити як найбільш ризикованого учасника проекту, так і найбільше джерело ризику в кожного із учасників проекту. Управлінські рішення щодо зменшення негативного впливу привнесених і створених ризиків кожного із учасників дозволяють управляти як ризиками цінності проекту для кожного із його учасників, так і ризиком виконання проекту в цілому.

**Ключові слова:** управління ризиками, цінність проекту, концептуальний підхід, суб'єктивний принцип, учасники проекту.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-221-227>

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 10.

**Марченко Валентина Миколаївна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки і підприємництва, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (просп. Перемоги, 37, Київ, 03056, Україна)

**E-mail:** [tina\\_m\\_2008@ukr.net](mailto:tina_m_2008@ukr.net)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-4756-370X>

УДК 005.8  
JEL: O22; M10

### Марченко В. Н. Управление рисками ценности проекта

Цель статьи заключается в концептуальном подходе к исследованию рисков ценности проекта на основе идентификации привнесенных и созданных рисков каждым из участников проектов. В основу концептуального подхода к исследованию рисков изменения ценности проекта положен субъективный принцип формирования рисков, в соответствии с которым все возможные источники рисков распределяются на риски общего действия (изменения состояния рынка, изменения покупательной способности потребителя) и риски, носителями которых являются каждый участник и каждое заинтересованное лицо

### Marchenko V. M. Risks Management of the Value of Project

The article is aimed at conceptualizing the research on risks of the project's value by identifying the risks brought and created by each of the project participants. The conceptual approach to researching the risks of changing the value of project is based on the subjective principle of risk formation, according to which all possible sources of risks are distributed to the risks of the overall action (changes in the market status, changes in the purchasing power of consumer) and the risks which are carried by each participant and every interested person of a project. On the basis of studying the project's val-

UDC 005.8  
JEL: O22; M10