

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

"Hnuchka rozrobka prohramnoho zabezpechennia" [Flexible Software Development]. 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. "Ischeryvayushcheye rukovodstvo po Skramu: Pravila Igry" [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

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

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

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

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

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

"The 9th 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

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

проекта. На основе исследования ценностей проекта идентифицированы три группы субъективных рисков: привнесенные риски участника проекта; созданные риски каждым из участников в процессе выполнения проекта; риски потери ценности проекта для каждого из участника проекта. Сформированы критерии ценности каждого из участников проекта и показатели их оценки; выявлена совокупность привнесенных рисков каждым из участников проекта; определены риски, которые создают участники в процессе выполнения проекта. Идентификация риска, который приносит и создает каждый из участников проектов, позволяет выявить как наиболее рискованного участника проекта, так и все источники риска у каждого из участников проекта. Управленческие решения по уменьшению негативного влияния привнесенных и созданных рисков каждого из участников позволяют управлять как рисками ценности проекта для каждого из его участников, так и риском выполнения проекта в целом.

Ключевые слова: управление рисками, ценность проекта, концептуальный подход, субъективный принцип, участники проекта.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Библ.:** 10.

Марченко Валентина Николаевна – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и предпринимательства, Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского» (просп. Победы, 37, Киев, 03056, Украина)

E-mail: tina_m_2008@ukr.net

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

ues, three groups of subjective risks have been identified: the risks brought by project participant; the risks created by each of the participants in the course of implementation of a project; risks of losing the value of project to each of the project participants. Criteria of value for each of the project participants together with their estimation indicators have been formed; the aggregate of risks brought by each of the project participants has been identified; the risks that participants pose in the process of implementation of project are defined. The identification of the risk that each of the project participants brings and creates helps to identify both the riskiest project participant and all the sources of risk for each of the project participants. Managerial decisions directed towards reducing the negative impact of both the brought and the created risks of each participant allow to manage both the risks of the project's value for each of its participants, and the risk of the project in general.

Keywords: risks management, project value, conceptual approach, subjective principle, project participants.

Fig.: 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 10.

Marchenko Valentyna M. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute» (37 Peremohy Ave., Kyiv, 03056, Ukraine)

E-mail: tina_m_2008@ukr.net

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

Цінність проекту в системі знань про управління проектами виступає базовим критерієм доцільності його реалізації. Запорукою успішної реалізації проекту є сформована цінність для кожного із його стейкхолдерів. Однак у процесі формування цінності проекту виникає дисбаланс інтересів його стейкхолдерів, що призводить до різної зацікавленості в його реалізації. Причиною дисбалансів є втрата цінності проекту для його учасників, яка виникає в силу негативних проявів сукупності зовнішніх і внутрішніх ризиків проекту.

Усунення дисбалансу між інтересами зацікавлених осіб проекту можливе шляхом ідентифікації ризиків втрати цінності проекту для кожного із його учасників.

Питання дослідження цінності проекту для його стейкхолдерів розвинуті в науковій літературі з позицій формування теоретичних, методичних підходів до реалізації ціннісно-орієнтованого управління проектами підприємств [1; 4; 6; 8–10]. Управління ризиками досліджується здебільшого з позицій ідентифікації ризиків виконання проекту [2; 5]. Проблема управління ризиками втрати цінності проекту для його стейкхолдерів не набула завершеного вирішення в існуючій науковій літературі [7].

Мета статті полягає в концептуальному підході до дослідження ризиків цінності проекту на основі ідентифікації привнесених і створених ризиків кожним із учасників проектів.

Щодо поняття «цінності», то в економічній науці воно розглядається у двох площинах: у контексті формування концепції та політики діяльності корпорації та в процесі управління проектами. При цьому під цінністю проекту розуміють «суб'єктивовану ко-

рисність, отриману зацікавленими сторонами проекту від проміжних і кінцевих результатів проекту порівняно із витраченими матеріальними та нематеріальними ресурсами» [6, с. 16].

Отже, цінність проекту – це його здатність задовольнити комерційний інтерес його учасника. Міра задоволення інтересу кожного із учасників визначається мірою його участі в реалізації проекту. Чим вища частка участі у проекті, тим, зазвичай, вищі очікування учасника від участі в ньому, тим більший його вплив на формування цінності проекту, а, відповідно, управління ризиками втрати цінності проекту для даного учасника дозволить управляти ризиками цінності всього проекту [3].

Цінність – це інструмент інтерпретації мети для виконавців та інших учасників. Цінності створюють умови для досягнення мети.

Учасники проекту реалізують різні інтереси у процесі здійснення проекту, формують власні вимоги відповідно до цілей та їх мотивації та впливають на проект, виходячи зі своїх інтересів, компетенції та ступеня залучення до проекту [4].

Дослідження питань цінності проекту є важливим з огляду на те, що в основі цінності проекту лежить економічний інтерес учасників проекту. Наявність економічного інтересу є рушійною силою, яка спрямовує проект у напрямі його реалізації. Ризик проекту змінює цінність реалізації економічного інтересу його учасників, а відповідно, і цінність проекту. Зміна цінності проекту змінює сам процес його виконання, структуру учасників проекту, умови фінансування проекту, вихідний результат (продукт проекту). Найпершою причиною зміни цін-

ності проекту є ризик як сукупність небезпек, які змінюють економічний інтерес реалізації проекту для його учасників.

Ідентифікація ризику цінності проекту базується на реалізації трьох фундаментальних завдань: визначення ключових учасників проекту та цінності проекту для кожного із учасників, виявлення джерел ризику реалізації їх економічних інтересів.

Стейкхолдерами проекту є всі суб'єкти або групи суб'єктів, які прямо чи опосередковано впливають на проект. У проектному менеджменті виокремлюють дві групи осіб, для яких проект створює цінність: учасники проекту та зацікавлені особи в проекті. Учасники проекту – це «особи або організації, які активно беруть участь у проекті, або на чий інтерес можуть вплинути результати виконання або завершення проекту» [5, с. 24]. До учасників проекту належать: менеджер проекту, замовник проекту, виконавець проекту, команда проекту, команда управління проектом, постачальники, інвестори, групи впливу на проект (екологічні служби тощо).

Зацікавленими особами проекту є всі суб'єкти, які отримують певні переваги реалізації проекту (споживачі, місцева влада, фіскальні органи, відомства з контролю за зайнятістю тощо).

Цінність проекту для учасників проекту полягає в чітко визначених фінансових, матеріальних і нематеріальних благах (репутація, досвід, знання), які отримає кожний із них у процесі або після завершення виконання проекту.

Цінність проекту для зацікавлених осіб класифікується як економічна, соціальна, екологічна.

Мірою розподілу цінностей проекту для його учасників та зацікавлених осіб є міра вираження цінностей: індивідуальна (для учасників проекту) та колективна (для зацікавлених осіб). Відповідно до ідентифікованих зацікавлених осіб проекту та міри цінності проекту для них Т. Ван Акен концепцію цінності проекту сформулював як «задоволення всіх зацікавлених сторін» [10, р. 412], С. Дж. Покока – як «задоволення учасників проекту» [9, р. 215]. Отже, цінність проекту визначається ступенем задоволення ідентифікованих індивідуальних і колективних інтересів, очікувань та потреб зацікавлених сторін.

У будівництві основними учасниками проекту є власник земельної ділянки, інвестор, замовник, менеджер проекту, генеральний проектувальник, генеральний підрядник, підрядники. До зацікавлених сторін реалізації проекту належать постачальники, споживачі, органи влади.

Власник земельної ділянки в реалізації проектів будівництва промислових і житлових об'єктів формує стартові умови цінності проекту для всіх його учасників. Земельна ділянка як географічне місце розташування майбутнього об'єкта впливає на формування цінності проекту через індикатори її вартості, які

підпорядковані місцю її розташування, витратам на забезпечення проекту всіма видами матеріальних і трудових ресурсів (витратам на транспортування матеріальних ресурсів, на виконання комплексу підготовчих робіт тощо). Цінність проекту будівництва для власника земельної ділянки полягатиме в потенційній ринковій ціні її продажу, яка формується з урахуванням відповідності земельної ділянки заданим критеріям цінності проекту для замовника. Оскільки право власності на земельну ділянку дозволяє її власнику формувати ціну землі, відповідно, зміна вартості земельної ділянки є потенційним ризиком на етапі формування проекту будівництва.

Менеджер проекту (девелопер проекту) створює цінність проекту завдяки реалізації сукупності таких функцій: виконання комплексу передпроектних робіт (пошук інвестицій, дослідження ринку нерухомості, формування стратегії); проектування (складання фінансового плану); спорудження (контроль будівельних робіт, постачання необхідних матеріалів); реалізація об'єкта проекту. Узагальнено участь девелопера проекту у формуванні цінності проекту полягає у створенні, реалізації та подальшому розвитку об'єктів житлової та комерційної нерухомості.

Цінність проекту для девелопера полягає в доході, який залежно від виду його діяльності сягає більше 10% вартості будівництва.

Замовник проекту – юридична особа будь-якої форми власності, яка видає замовлення на будівництво, укладає договір підряду про виконання робіт на будівництво об'єктів, контролює хід його виконання, приймає та оплачує виконані роботи. Замовник здійснює підготовку потенційних об'єктів до проектування, будівництва та введення в експлуатацію. Замовник зобов'язується надати підрядникові будівельний майданчик (фронт робіт), передати затверджену проектно-кошторисну документацію, прийняти об'єкт або закінчені будівельні роботи та оплатити їх.

Цінність проекту будівництва для замовника визначається з урахуванням реалізованої цінності власника земельної ділянки, менеджера проекту та потенційної цінності інвестора проекту, оскільки вартість земельної ділянки та обсяг і вартість інвестованих коштів впливають на масштаби проекту, терміни його реалізації, якість задіяних ресурсів та бюджет проекту в цілому. Основною цінністю проекту для замовника є ринкова вартість об'єкта будівництва, на яку впливає сукупність ризиків власника земельної ділянки, ризиків інвестора проекту, ризики проектування та менеджменту проектів, ризики зміни умов бізнесу тощо. Отже, ризиком цінності проекту для замовника є сукупність ризиків усіх зацікавлених осіб проекту.

Цінність проекту для інвестора полягає у прирості вартості інвестованих коштів. Показником оцінювання цінності проекту для інвестора є його дохід

на інвестовану суму. Ризиками цінності проекту для інвестора є зміна сукупності макроекономічних показників розвитку країни інвестування, а також ризики, пов'язані з менеджментом проекту, зміна доходності проекту за час його виконання,

Кожний із учасників та зацікавлених осіб впливає на формування цінності проекту через сукупність заданих індивідуальних умов, які визначають умови реалізації цінності проекту наступними його учасниками. У системі ціннісного взаємозв'язку учасників проекту можливі різні комбінації привнесення цінності в проект кожним із його учасників. Такі особливості визначаються об'єктом проекту, порядком ініціації проектної задуми (інвестор до менеджера, менеджер до інвестора) тощо. З урахуванням прийнятого сьогодні порядку реалізації проекту цінність проекту для менеджера проекту формується на основі цінності власника земельної ділянки, яким може бути замовник проекту. Цінність проекту для інвестора формується з урахуванням внесеної цінності менеджера проекту. Замовник створює свою цінність проекту на основі внесеної цінності девелопера проекту (менеджера проекту). Цінність проекту, сформована з урахуванням цінностей всіх вищезазначених учасників проекту, створює підстави для формування цінності постачальників від проекту, даючи їм тим самим можливість брати участь у створенні цінності проекту. Привнесені цінності всіх учасників проекту формують цінність проекту для споживача (рис. 1).

Учасники проекту реалізують різні інтереси у процесі здійснення проекту, формують власні вимоги відповідно до цілей та мотивації та впливають на проект, виходячи зі своїх інтересів, ризику цінності проекту та частки участі в проекті.

Ризики цінності проекту досліджуються в економічній літературі з позиції ризиків управління проектом [7].

Ризик цінності проекту – це вплив сукупності факторів, які змінюють економічний інтерес або очікуваний результат реалізації проекту для його учасників.

Група науковців Львівського національного аграрного університету, досліджуючи ризики при формуванні цінності створення кооперативів кормовиробництва та сімейних ферм, у структурі цінності проекту виділяють такі складові, які її формують: цінність управлінських рішень щодо реалізації проектів; цінність дій у проектах, цінність продукту проектів; цінність використання продуктів проектів [7].

Визначивши перелік зацікавлених осіб, зазначена група науковців ідентифікує їх вплив на кожну зі складових цінності проектів, а відповідно, і ризики в ланцюгу формування такої цінності.

У контексті даного дослідження в основу концептуального підходу до дослідження ризиків зміни цінності проекту покладено суб'єктний принцип формування ризиків, відповідно до якого всі ймовірні джерела ризиків розподіляються як на джерела ризиків загальної дії (ризик зміни стану ринку, ризик зміни купівельної спроможності споживача тощо), так і на ризики, носіями яких є кожний учасник та кожна зацікавлена особа проекту. Реалізація даних концептуальних підходів базується на ідентифікації трьох груп суб'єктних ризиків:

- ✦ привнесені ризики учасника проекту (зацікавленої особи) – це ризики, об'єктом яких є вхідні матеріальні, нематеріальні, фінансові ресурси та компетенції, які вносить в проект кожний із його учасників;
- ✦ створені ризики кожним із учасників у процесі виконання проекту – це ризики, джерелом походження яких є функції (управління, комунікація, узгодження, інтеграція дій), дії у проекті, продукти кожного із етапів виконання проекту (проект, монтаж, зварювання, будівництво тощо);
- ✦ ризики втрати цінності проекту для кожного із учасника проекту.

Беручи за основу існуючі наукові доробки, ризик зміни економічного інтересу учасників проекту доцільно досліджувати, виходячи із: а) визначення критеріїв цінності кожного із учасників проекту та показників їх оцінювання; б) виявлення сукупності

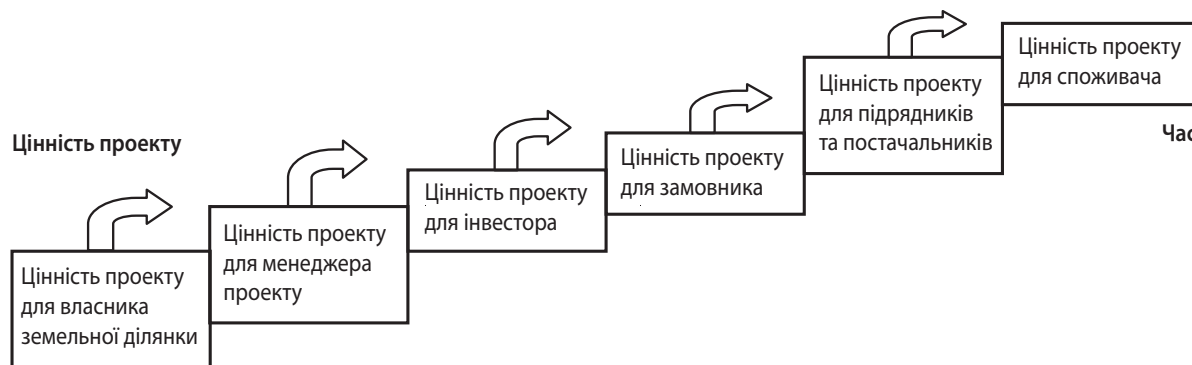


Рис. 1. Ланцюг формування цінності проекту

привнесених ризиків кожним із учасників проекту; в) визначення створених ризиків, джерелом походження яких є поведінка кожного із учасників у ході виконання проекту, прогнозування розмірів та сили їх впливу на зміну як індивідуальної, так і колективної цінності (табл. 1).

проекту наведено на рис. 2. Слід наголосити на різній послідовності формування цінності для учасника проекту (див. рис. 1) та послідовності формування ризиків втрати цінності для кожного із учасників проекту (див. рис. 2).

Таблиця 1

Ризики зміни цінності проекту

Учасники та зацікавлені особи проекту	Показник цінності	Привнесений ризик	Створений ризик
Власник земельної ділянки	Ціна земельної ділянки. Цільове використання земельної ділянки	Вартість земельної ділянки	
Замовник	Ринкова вартість об'єкту проекту	Репутація та надійність замовника	Якість виконання робіт. Термін виконання робіт. Бюджет проекту. Перевищення витрат проекту
Інвестор	Прибутковість проекту	Вартість інвестиції	Зміна бюджету проекту
Менеджер проекту (девелопер проекту)	Винагорода девелопера	Недостатній перелік необхідних компетенцій в юриспруденції, фінансовій і будівельній діяльності	Помилки в процесі створення та виконання проекту
Постачальники	Обсяг попиту за проектом. Стабільність замовлень	Обсяги, вартість та якість ресурсів, що постачаються. Терміни постачання	Зростання бюджету проекту. Відхилення терміну виконання проекту
Споживач	Параметри функціональності об'єкта	Стан попиту на об'єкт проекту	Зміна вимог до об'єкта проекту
Органи влади	Вирішення соціальної, громадської проблеми. Приріст рівня зайнятості. Бюджетна ефективність від реалізації проекту	Умови середовища реалізації проекту (мінімальний рівень оплати праці, тарифи, податки, відсотки за кредити тощо)	Зростання бюджету проекту

Ризик цінності проекту для кожного із учасника проекту запропоновано ідентифікувати на основі врахування: 1) сумарних ризиків (привнесених і створених) тих учасників, які виконують попередні дії в процесі виконання проекту; 2) сумарних ризиків (привнесених і створених) кожного із учасника проекту.

Відповідно до запропонованої логіки, ризик цінності проекту для власника земельної ділянки складається із суми привнесеного та створеного ризику власника земельної ділянки. Так, ризик цінності для підрядників та постачальників формується з урахуванням ризику цінності власника земельної ділянки та власних привнесених і створених ризиків. Ризик цінності проекту для замовника є сумою ризиків цінності власника земельної ділянки, підрядників, постачальників та створених і привнесених ризиків самого замовника.

Логічна послідовності взаємовпливів джерел персоналізованих ризиків та процеси формування сумарних ризиків цінності для кожного із учасників

ВИСНОВКИ

Запропонований принцип розподілу джерел ризиків за учасниками проекту дозволяє визначити найбільш ризикованих суб'єктів у процесі виконання проекту та на цій основі ідентифікувати ресурси, функціональні та об'єктні джерела ризиків кожного із суб'єктів. У підсумку, ідентифікація ризику, який привносить та 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 формують систему управління проектом на основі управління ризиками зміни цінності проекту для кожного із його учасників.

ЛІТЕРАТУРА

1. Батенко Л. П. Цінність проекту з позицій різних зацікавлених осіб. *Ефективна економіка*. 2013. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2340>

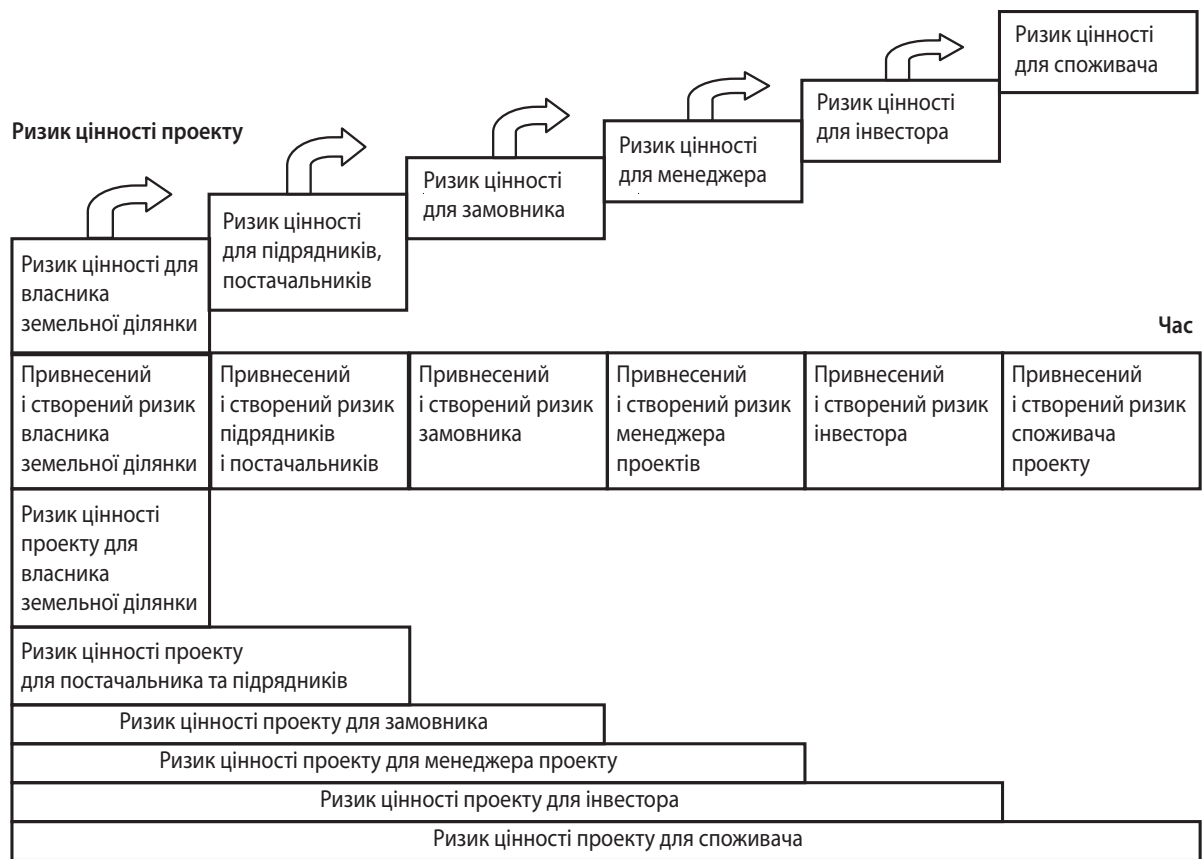


Рис. 2. Ланцюг формування ризиків цінності проекту

2. Данченко О. Б. Огляд сучасних методологій управління ризиками в проектах. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2014. № 1. С. 16–25.

3. Марченко В. М. Управління витратами в процесі формування цінності проекту. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 5. С. 48–53.

4. Марченко В. М. Економічна сутність понять «цінність» та «управління цінностями». *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 12. С. 100–104.

5. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®). Третье издание. 2004 / Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA. URL: https://www.studmed.ru/rukovodstvo-k-svodu-znaniy-po-upravleniyu-proektami-pmbok-3_ba4bcc4760e.html

6. Саричев Д. О. Ціннісно-процесне управління проектами на підприємстві : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2017. 237 с.

7. Тригуба А., Фтома О., Тригуба І., Сидорчук Л., Боярчук О. Ідентифікація ризиків цінності проектів створення кооперативів кормозабезпечення сімейних молочних ферм. *Агроінженерні дослідження*. 2018. № 22. С. 177–186. DOI: <https://doi.org/10.31734/agroengineering2018.01.177>.

8. Харский К. Принципы ценностного управления. URL: <https://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=003076>

9. Kylandri S., Blanas G., Henriksen L., Stoyan T. Measuring Project Outcomes: A Review of Success Effectiveness Variable // Annual MIBES International Conference (Heraklion, Crete, Greece, 25–27 May 2012). Oral: MIBES, 2012. P. 212–223.

10. Westerveld E. The Project Excellence Model®: linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*. 2003. Vol. 21. Issue 6. P. 411–418. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00112-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00112-6).

11. Batenko, L. P. "Tsinnist proektu z pozytsii ryznykh zatskavlenykh osib" [Project Value from the Standpoint of Various Stakeholders]. *Efektivna ekonomika*. 2013. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2340>

REFERENCES

Danchenko, O. B. "Ohliad suchasnykh metodolohii upravlinnia ryzykamy v proektakh" [Overview of Current Project Risk Management Methodologies]. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva*, no. 1 (2014): 16-25.

Kharskiy, K. "Printsipy tsennostnogo upravleniya" [Principles of Value Management]. <https://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=003076>

Kylandri, S. et al. "Measuring Project Outcomes: A Review of Success Effectiveness Variable". *Annual MIBES International Conference*. Oral: MIBES, 2012. 212-223.

Marchenko, V. M. "Ekonomiczna sutnist poniat «tsinnist» ta «upravlinnia tsinnostiamy»" [Economic Essence of the Concepts of «Value» and «Management of Values»]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 12 (2016): 100-104.

Marchenko, V. M. "Upravlinnia vytratamy v protsesi formuvannia tsinnosti proektu" [Cost Management in the Process of Project Value Formation]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 5 (2018): 48-53.

"Rukovodstvo k Svodu znaniy po upravleniyu proektami (Rukovodstvo PMBOK®)" [Project Management Knowledge Base Guide (PMBOK® Guide)]. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299

USA. https://www.studmed.ru/rukovodstvo-k-cvodu-znaniyu-upravleniyu-proektami-pmbok-3_ba4bcc4760e.html

Sarychev, D. O. "Tsinnisno-protsesne upravlinnia proektamy na pidpriemstvi" [Value-based Project Management at the Enterprise]: *dys. ... kand. ekon. nauk* : 08.00.04, 2017.

Tryhuba, A. et al. "Identyfikatsiia ryzykiv tsinnosti proektyv stvorennia kooperatyviv kormozabezpechennia simeinykh molochnykh ferm" [The Identification of Risks Value of Projects

for the Creation of Family Dairy Farms and Feed Supply Cooperatives]. *Ahroinzherni doslidzhennia*, no. 22 (2018): 177-186.

DOI: <https://doi.org/10.31734/agroengineering2018.01.177>

Westerveld, E. "The Project Excellence Model®: linking success criteria and critical success factors". *International Journal of Project Management*, vol. 21, no. 6 (2003): 411-418. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00112-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00112-6)

УДК 658.7

JEL: D24

ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

©2019 МАСЛАК О. І., НІКІТЮК В. Г.

УДК 658.7

JEL: D24

Маслак О. І., Нікітюк В. Г. Функціональні особливості логістичної діяльності машинобудівних підприємств

Визначено функціональні особливості логістичної діяльності машинобудівних підприємств на основі виявлення факторів впливу на ефективність логістичної діяльності та критеріїв оцінки рівня впровадження логістики. Відзначено, що сутність проблеми впровадження логістичної діяльності у практику машинобудівних підприємств полягає в тому, що сьогодні сучасні виробники машинобудівної продукції майже не мають належного теоретичного базису та практичного досвіду щодо використання системи логістики (з метою оптимізації витрат і управління товарно-матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками) на основі інтеграції окремих ділянок логістичного процесу в ефективну систему та врахування функціональних особливостей логістичної діяльності машинобудівних підприємств. Зазначено, що логістична система являє собою адаптивну систему зі зворотним зв'язком, яка виконує ті чи інші логістичні функції. Вона, як правило, складається з декількох підсистем і має розвинуті зв'язки із зовнішнім середовищем. Застосування системи логістики на підприємствах машинобудівного комплексу дасть змогу інтегрувати всі процеси підприємства з мінімальними витратами при оптимальному пристосуванні виробничих процесів до чинників зовнішнього середовища. На підставі проведеного дослідження щодо визначення функціональних особливостей логістичної діяльності машинобудівних підприємств на основі виявлення факторів впливу на ефективність логістичної діяльності та критеріїв оцінки рівня впровадження логістики зроблено висновок, що основним напрямом підвищення ефективності логістичної діяльності машинобудівних підприємств є використання системного підходу до впровадження логістики у виробничо-господарську діяльність підприємств машинобудування на основі використання комплексу логістичних підсистем.

Ключові слова: логістична діяльність, функціональні особливості, машинобудівне підприємство, фактори, критерії, оцінка.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-227-233>

Рис.: 3. Бібл.: 19.

Маслак Ольга Іванівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки, Кременчуцький національний університет ім. М. Остроградського (вул. Першотравнева, 20, Кременчук, 39600, Україна)

E-mail: oimaslak2017@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6793-4367>

Нікітюк Віталій Григорович – аспірант кафедри економіки, Кременчуцький національний університет ім. М. Остроградського (вул. Першотравнева, 20, Кременчук, 39600, Україна)

E-mail: nikityuk_sha@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7937-7334>

УДК 658.7

JEL: D24

Маслак О. И., Никитюк В. Г. Функциональные особенности

логистической деятельности машиностроительных предприятий. Определены функциональные особенности логистической деятельности машиностроительных предприятий на основе выявления факторов влияния на эффективность логистической деятельности и критериев оценки уровня внедрения логистики. Отмечено, что сущность проблемы внедрения логистической деятельности в практику машиностроительных предприятий состоит в том, что сегодня современные производители машиностроительной продукции почти не имеют должного теоретического базиса и практического опыта использования системы логистики (с целью оптимизации затрат и управления товарно-материальными, финансовыми и информационными потоками) на основе интеграции отдельных участков логистического процесса в эффективную систему и учета функциональных особенностей логистической деятельности машиностроительных предприятий. Отмечено, что логистическая система представляет собой адаптивную систему с обратной связью, выполняющую те или иные логистические функции. Она, как правило, состоит из нескольких подсистем и имеет развитые связи с внешней

UDC 658.7

JEL: D24

Maslak O. I., Nikitiuk V. G. Functional Features of Logistic Activities of Machine-Building Enterprises

The functional features of logistic activities of machine-building enterprises are defined on the basis of identification of factors influencing the efficiency of logistic activities and the criteria for evaluating the level of introduction of logistics. It is noted that the essence of the problem of introducing logistic activities into the practice of machine-building enterprises is that today's manufacturers of machine-building products have almost no proper theoretical basis and practical experience in the use of the logistic system (in order to optimize costs and manage material, financial and information flows) by integrating individual parts of the logistic process into an efficient system and accounting the functional features of the logistic activities of machine-building enterprises. It is noted that the logistic system is an adaptive and feedback-enabled system that performs certain logistical functions. It usually

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА

ЕКОНОМІКА