

АНОТАЦІЯ

Будинський Р.З. Економічне оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент. – Національний університет «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Львів, 2020.

Дисертацію присвячено розв'язанню завдання розроблення теоретико-методологічних і методико-прикладних засад економічного оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств. Актуальність наукового дослідження підтверджується тим, що у ринкових умовах господарювання ефективність виробничо-господарської діяльності компаній багато в чому визначається їхнім вмінням швидко адаптуватися до змін бізнес-середовища. На конкурентному ринку низький рівень таких адаптаційних можливостей може спричинити втрату ринкових позицій та погіршення фінансових результатів. Це обумовлює важливість і необхідність активізування проектної діяльності в організаціях, завдяки якій вони мають змогу управляти змінами та бути гнучкими в динамічному середовищі. Реалізація бізнес-проектів часто змінює спосіб функціонування суб'єкта господарювання, його організаційну структуру управління, асортимент та номенклатуру продукції, ринкову спрямованість продажу, логістичні потоки, зовнішньоекономічний вектор діяльності, інформаційно-комунікаційні зв'язки тощо.

Протягом останніх років предметна сфера бізнес-проекування істотно ускладнилася та значно розширила свої межі, що зумовлює необхідність зміни підходів і вдосконалення інструментарію з економічного оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств. Сьогодні бізнес-проекування щораз більше проникає в поточну операційну діяльність суб'єктів господарювання. Активно розвиваються і вдосконалюються різні його стандарти і методики.

У першому розділі «Теорія і практика економічного оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств» з'ясовано сутність й

охарактеризовано значення бізнес-проектів підприємств, розкрито засади їхнього економічного оцінювання, а також розвинуто класифікацію чинників впливу на процеси управління ними.

Розглянуто багатоаспектність трактування поняття проекту, яке визначається у науковій літературі та в практиці як вид діяльності, як сукупність певних дій, як процес, як управлінський інструмент, як операційний документ тощо. Вивчення переваг і недоліків кожного з цих підходів, розгляд умов, за яких певну діяльність можна вважати проектною, застосування інструментів морфологічного аналізу засвідчили необхідність трактувати поняття бізнес-проекту як сукупність скоординованих цілеспрямованих дій у бізнесі, що мають разовий характер, обмежені ресурсним забезпеченням, відносно відокремлені від поточної операційної діяльності компанії і мають на меті отримання попередньо визначених результатів.

Забезпечення ефективності економічного оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств ускладнюється багато в чому відсутністю комплексних напрацювань щодо класифікації цих проектів, яка б забезпечила можливість стандартизації відповідної предметної сфери дослідження, а також уніфікацію процедур та інструментарію у цьому напрямку. Відтак, розвинуто класифікацію видів бізнес-проектів підприємств, яка вирізняється з-поміж існуючих виокремленням класифікаційних ознак об'єктної спрямованості, рівня формалізування, способу фінансування, характеру цілей та ключової критеріальної ознаки. Разом з іншими ознаками класифікації (спрямування, зміст, масштаби для підприємства, рівень складності, джерело фінансування, рівень ризику, термін реалізації, рівень завершеності, суб'єктний склад виконавців, рівень індивідуалізації та джерело виникнення необхідності у побудові й реалізації) створюються передумови для більш обґрунтованого вибору видів бізнес-проектів залежно від наявного ресурсного забезпечення та визначених цілей, а також забезпечується можливість вироблення єдиних підходів до управління ними.

Розглянуто визначальні засади економічного оцінювання бізнес-проектів підприємств. Зроблено висновок про те, що зазначена проблема часто

ускладняється наявністю різних стейкхолдерів (наприклад, керівники інституційного рівня, проектна команда, власники, інвестори тощо), які переслідують щодо того чи іншого бізнес-проекту свої власні інтереси, що часто можуть кардинально відрізнятись від інтересів інших зацікавлених осіб чи груп. Виявлено, що для економічного оцінювання бізнес-проектів підприємств можна застосовувати перш за все т. зв. «традиційні» підходи, що описані у літературі з проектного менеджменту, інвестування, управління інноваційними процесами тощо (наприклад, традиційний фінансовий інструментарій, ймовірнісні методи, якісні та фінансові моделі, портфельний аналіз, інструментарій якісного діагностування, бюджетний метод тощо). Розглянуто й інші практичні підходи до економічного оцінювання бізнес-проектів підприємств, зокрема, Rapid Economic Justification (метод швидкого економічного обґрунтування проектного рішення), Total Economic Impact (установлення загального економічного ефекту), Total Value of Opportunities (визначення загальної цінності можливостей), Applied Information Economics (врахування прикладної інформаційної економіки), Cost/Schedule Control Systems Criteria (виявлення затратно-часових показників C/SCSC), Activity Based Costing (виконання функціонально-вартісного аналізування), IT Scorecard (використання видозміненої збалансованої системи показників), Total Cost of Ownership (обчислення загальної вартості володіння).

Процеси управління бізнес-проектами перебувають під впливом низки чинників, які потребують ретельного вивчення. Комплексне уявлення про них дає змогу ретельніше управляти бізнес-проектами, виявляти їхні вузькі місця, ідентифікувати можливості, а також ухвалювати більш обґрунтовані управлінські рішення. З іншого боку, ігнорування пріоритетних з таких чинників може спричинити проблеми в управлінні бізнес-проектами і у підсумку призвести до чималих фінансових втрат. З урахуванням цього, наведено й охарактеризовано ці чинники, які запропоновано розглядати у розрізі чинників прямого (визначеність цілей та завдань управління бізнес-проектами, технологічне забезпечення бізнес-проекту, компетентність учасників бізнес-проекту та його стейкхолдерів, вид і складність бізнес-

проекту, ресурсне забезпечення управління бізнес-проектом) та непрямого (цілеспрямованість виробничо-господарської діяльності підприємства, розвиток системи менеджменту на підприємстві загалом, особливості суб'єкта господарювання, інтереси стейкхолдерів бізнес-проекту, стан корпоративного управління) впливу.

У другому розділі «Діагностування економічного оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств» удосконалено ієрархічний метод діагностування бізнес-проектів, розглянуто стан економічного оцінювання й управління ними, а також охарактеризовано вітчизняний та іноземний досвід у цій сфері.

Наголошено на важливості так званого «вхідного» діагностування бізнес-проектів підприємств (тобто їхнє діагностування до початку реалізації). Не применшуючи важливості «вихідного» діагностування бізнес-проектів та виконання їхніх окремих етапів, все ж слід вказати на те, що в умовах української економіки під впливом багатьох аспектів (чимала кількість збиткових підприємств, низький рівень ділової активності, складність одержання позикових коштів, проблеми залучення іноземних інвестицій, динамічна політична ситуація тощо) керівники і власники підприємств змушені ретельно підходити до ухвалення рішень про доцільність реалізації того чи іншого бізнес-проекту ще перед початком його реалізації. З урахуванням цього зроблено висновок про доцільність діагностування бізнес-проектів підприємств з позиції критеріїв впливу на операційне середовище компанії, впливу на процеси адміністрування, з позиції їхньої ринкової спрямованості та інтегративності, що певним чином корелює з відомою у теорії і практиці моделлю РАЕІ І. Ідізеса. Це лягло в основу удосконаленого ієрархічного методу діагностування бізнес-проектів підприємств, що, на відміну від наявних, враховує їхній вплив на операційне середовище, на процеси адміністрування, а також їх ринкову спрямованість та інтегративність. Використання методу дає можливість ідентифікувати вплив бізнес-проекту на забезпечення збалансованого довгострокового і короткострокового розвитку суб'єкта господарювання. Прикладне застосування цього методу «вхідного»

діагностування бізнес-проектів виконано, зокрема, на прикладі ТЗОВ «Львівенергоінвест» – компанії, що працює в сфері енергетики.

Економічне оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств є специфічним напрямком наукового дослідження, адже більшою мірою стосується мікрорівня – окремих суб'єктів господарської діяльності. Це призводить до обмеженості інформаційно-статистичного масиву даних щодо реального стану цих процесів в Україні. Така прогалина не дає змоги розв'язати низку актуальних завдань за означеною тематикою. З огляду на це автором протягом 2017-2018 рр. було виконане експертне анкетне опитування керівників управлінського та інституційного рівнів управління низки компаній м. Львова і Львівської області. За його результатами ідентифіковано низку параметрів економічного оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств в Україні.

Охарактеризовано вітчизняний та іноземний досвід економічного оцінювання й управління бізнес-проектами підприємств. Зокрема, з позиції України розглянуто в ретроспективі становлення цих напрямків наукового дослідження та відповідного практичного інструментарію. У міжнародному масштабі розглянуто діяльність низки всесвітньовідомих організацій, які розвивають теорію та практику управління бізнес-проектами, а також поширюють актуальні знання із цієї тематики серед бізнес-середовища. Окрему увагу звернено на досвід ЄС в економічному оцінюванні та управлінні бізнес-проектами підприємств.

У третьому розділі «Розвиток економічного оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств» удосконалено науково-методичні положення з економічного обґрунтування бізнес-проектів, модель оптимізування витрат на управління ними, а також розроблено метод оцінювання сформованості бізнес-проекування в організації.

Розглянуто економічне обґрунтування управління бізнес-проектами підприємств. Зокрема, зроблено висновок про необхідність виокремлення основних груп витрат, пов'язаних із таким управлінням, а саме: витрати на розроблення бізнес-плану проекту (чи аналогічного документа); витрати на

пошук виконавців бізнес-проекту; витрати на підготовку документації, пов'язаної з управлінням бізнес-проектом; витрати на реалізацію бізнес-проекту; витрати на підтримку підприємства за результатами реалізації бізнес-проекту; витрати, пов'язані з навчанням персоналу за результатами реалізації бізнес-проекту. Розглянуто й інші ознаки такого групування, зокрема, за елементами витрат (матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація та інші операційні витрати) чи за статтями калькуляції (сировина й матеріали, купівель напівфабрикати, комплектувальні, паливо й енергія на технологічні цілі, основна та додаткова заробітна плата тощо). Також здійснено структурування витрат на управління бізнес-проектом за особливостями їхнього здійснення. При цьому, виокремлено витрати, безпосередньо пов'язані з управлінням бізнес-проектом; витрати, пов'язані із виконанням додаткових угод щодо бізнес-проекту; витрати, безпосередньо не пов'язані з управлінням бізнес-проектом, однак понесені підприємством для забезпечення ефективності бізнес-проекткування. Здійснюючи економічне обґрунтування управління бізнес-проектами, наголошено і на важливості групування відповідних витрат управління за можливістю їхнього віднесення на окремий бізнес-проект (витрати, що безпосередньо відносяться на окремий бізнес-проект (прямі витрати), та витрати, що безпосередньо не відносяться на окремий бізнес-проект (непрямі витрати)). На основі цього розвинуто науково-методичні положення з економічного обґрунтування бізнес-проектів, які вирізняються серед наявних збільшенням напрямків структурування витрат бізнес-проекткування, що створює передумови для планування необхідних фінансових ресурсів, формування бюджетів, розширення переліку місць виникнення витрат, а також сприяє уникненню необґрунтованих витрат.

Економічне обґрунтування управління бізнес-проектами підприємств характеризуватиметься позитивними тенденціями тоді, коли буде забезпечена чітка вимірюваність різних його параметрів. Якщо така вимірюваність буде ефективною, це може стати передумовою виявлення вузьких місць в бізнес-проектванні, пошуку незадіяних резервів, попередження більш складних проблем тощо. Це актуалізує необхідність формування комплексу показників

оцінювання управління бізнес-проектами, які структуровано у розрізі ключових стейкхолдерів процесів бізнес-проекування на підприємстві. Наведені й охарактеризовані показники дають змогу розширити діагностичний інструментарій ефективності оцінювання та управління бізнес-проектами, встановлювати критеріальні значення показників, виявляти відхилення і тим самим забезпечувати дієвість бізнес-проекування.

Управління бізнес-проектами підприємств завжди пов'язане із необхідністю понесення певних витрат. Чим більш масштабними є такі проекти, тим, за звичай, вищими витрати. Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що керівники й аналітики суб'єктів господарювання найчастіше приділяють достатньо уваги обліковим аспектам управління витратами, які пов'язані із бізнес-проекуванням (мова йде про бухгалтерський та управлінський обліки). Водночас, істотно менше уваги звертається на оптимізування таких витрат за різними критеріями. З урахування цього удосконалено модель оптимізування витрат на управління бізнес-проектами підприємств, яка, на відміну від існуючих, передбачає структурування усіх необхідних робіт із такого оптимізування у межах підготовчої, основної та завершальної стадій. Це дає змогу розробляти, затверджувати і впроваджувати заходи з оптимізування витрат на управління бізнес-проектами, а також обґрунтовано обирати оптимізаційні критерії.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що сьогодні цільовій аудиторії пропонуються різні інструменти управління бізнес-проектами, які стосуються як такого управління загалом, так і управління окремими його елементами зокрема. Водночас, підвищення масштабності цих проектів, їхнє ускладнення, динамізм, зростання їхньої вартості та інші обставини актуалізують необхідність усестороннього їхнього діагностування із залученням якнайширшого інструментарію. Особливої значущості за цих умов набуває оцінювання сформованості бізнес-проекування на підприємстві загалом, яке багато в чому визначає ефективність управління бізнес-проектами і досягнення цілей їхньої реалізації. З урахуванням цього розроблено метод оцінювання сформованості бізнес-проекування на підприємстві, що

ґрунтується на чотирьохвекторній моделі (врахування вимірів ризику та стійкості у контексті внутрішнього і зовнішнього середовища, а також комплексу відповідних їм індикаторів оцінювання) та передбачає виокремлення підмножини можливих нечітких значень показників такого оцінювання, їхніх фактичних величин та підмножини евристичних правил трактування його результатів. Запропонований метод створює передумови для ідентифікування ключових сильних і слабких боків управління бізнес-проектами суб'єктів господарювання.

Ключові слова: бізнес-проект, бізнес-проекування, витрати, економічне оцінювання, оптимізування витрат, підприємство, проектний менеджмент.

ANNOTATION

Budynskyi R. Economic assessment and management of business projects of enterprises. – Qualifying scientific work on the rights of manuscript.

Dissertation for the scientific degree of doctor of philosophy in specialty 073 – Management. – Lviv Polytechnic National University of Ministry of Education and Science of Ukraine, Lviv, 2020.

The dissertation is devoted to solving the problem of developing theoretical, methodological, and applied bases of economic assessment and management of business projects of enterprises. The topicality of the research is confirmed by the fact that in market conditions of management, the efficiency of production and economic activities of companies is largely determined by their ability to quickly adapt to changes in the business environment. In a competitive market, a low level of such adaptive capabilities can lead to loss of market positions and deterioration of financial results. This requires project activities in organizations so that they can manage changes and be flexible in a dynamic environment. The implementation of business projects often changes the way a business entity operates, its organizational management structure, product range and nomenclature, the market orientation of

sales, logistics flows, a foreign economic vector of activity, information and communication liaisons, etc.

In recent years, the subject area of business design has become more complex and has significantly expanded its borders, which makes it necessary to change approaches and improve tools for economic assessment and management of business projects of enterprises. Nowadays, business planning is increasingly penetrating the current operational activities of business entities. Various standards and techniques are being actively developed and improved.

The first section «Theory and practice of economic assessment and management of business projects of enterprises» reveals the essence and characterizes the value of business projects of enterprises, reveals the basics of their economic assessment, and also develops a classification of factors that influence their management processes.

The section considers the multi-dimensional interpretation of the «project» concept, which is defined in the scientific literature and practice as a type of activity, as a set of certain actions, as a process, as a management tool, as an operational document, etc. Study of the advantages and disadvantages of each approach, the consideration of the conditions under which certain activities can be considered design and the application of morphological analysis tools has shown the need to interpret the concept of the business project as a set of coordinated targeted actions, limited by resources, relatively isolated from the current operating activities of the company and have the purpose to obtain predetermined results.

Ensuring the economic assessment effectiveness and management of enterprises' business projects is complicated by the lack of comprehensive developments on the classification of these projects, which would provide the possibility to standardize the relevant subject area of research, as well as the unification of procedures and tools in this direction. Consequently, the enterprises' business project classification has been developed, which differs from the existing ones by highlighting the classification features of the object orientation, the level of formalization, the method of financing, the nature of the goals, and the key criterion feature. Considering other classification criteria (direction, content, the scale of the

enterprise, level of complexity, source of financing, risk level, implementation period, level of completion, the subject composition of performers, level of individualization and source of the need for construction and implementation), prerequisites are created for a more reasonable choice of types of business projects depending on the available resources and certain goals, and it also allows to develop unified approaches to their management.

The section considers the defining bases of the economic evaluation of enterprises' business projects. It is concluded that this problem is often compounded by the presence of various stakeholders (for example, heads of the institutional level, project team, owners, investors, etc.), who pursue their interests about a particular business project, which can often differ radically from the interests of other interested persons or groups. It is revealed that for the economic evaluation of business projects of enterprises, it is possible to apply first of all the traditional approaches described in the literature on project management, investment, management of innovation processes, etc. (for example, traditional financial tools, probabilistic methods, qualitative and financial models, portfolio analysis, tools for qualitative diagnostics, budget method, etc.). The article considers other practical approaches to the economic evaluation of enterprises' business projects, in particular, Rapid Economic Justification (the method of quick economic justification of design decisions), Total Economic Impact (establishing general economic effect), Total Value of Opportunities (defining a total value of an opportunity), Applied Information Economics, Cost/Schedule Control Systems Criteria (identifying cost and time parameters C/SCSC), Activity Based Costing (implementation of value analysis), IT Scorecard (use of modified balanced scorecard), Total Cost of Ownership (calculation of total cost).

Business project management processes are influenced by several factors that require careful study. A comprehensive view on them makes it possible to carefully manage business projects, identify their bottlenecks, identify opportunities, and make more informed management decisions. On the other hand, ignoring the priority factors can cause problems in the management of business projects and eventually lead to considerable financial losses. Considering this aspect, these factors were listed

and described, and they are proposed to be considered in the context of direct (certainty of the goals and objectives of the business projects management, business project technological support, competence of the project participants and its stakeholders, the type and complexity of the business project, resources for business project management) and indirect (determination of production and economic activity of the enterprise, the development of management system on the enterprise, features of a business entity, the interests of all stakeholders of the business project, corporate governance condition) impact.

The second section «Diagnostics of Economic Assessment and Management of Enterprises' Business Projects» improves the hierarchical method of diagnosing business projects, considers the state of economic assessment and management, and characterizes domestic and foreign experience in this field.

The section emphasizes the importance of the so-called "input" diagnostics of enterprises' business projects (that is, their diagnostics before the start of implementation). Without detracting importance from the «output» diagnostics of business projects and their stages, it should still be pointed out that in the Ukrainian economy, under the influence of many aspects (a considerable number of unprofitable enterprises, low business activity, the difficulty of obtaining loans, problems attracting foreign investment, the dynamic political situation, etc.), managers and owners of enterprises need to make decisions carefully about the feasibility of implementing a business project before its implementation. Taking into account this fact, it is important to diagnose business projects of enterprises from the position of criteria of influence on the operating environment of the company, influence on administrative processes, from the position of their market orientation and integrativity, which correlates with the PAEI model by I. Adizes known in theory and practice. This formed the basis of an improved hierarchical method for diagnosing business projects of enterprises, which, unlike existing ones, takes into account their impact on the operating environment, on administrative processes, as well as their market orientation and integrativity. Using the method makes it possible to identify the impact of a business project on ensuring a balanced long-term and short-term development of the business entity. The application of this method of

input diagnostics business projects is performed, in particular, on the example of LLC «Lvivenergoinvest» – a company working in the energy sphere.

Economic assessment and management of business projects of enterprises is a specific area of scientific research because it mostly concerns the micro-level (individual economic entities). This leads to limited information and statistical data on the real condition of these processes in Ukraine. This gap does not allow you to solve several relevant issues related to this topic. Considering this fact, the author conducted an expert questionnaire survey of managers at the managerial and institutional levels of management at several companies in 2017-2018 in Lviv and Lviv region. According to its results, several parameters of economic assessment and business project management of enterprises in Ukraine were identified.

The article describes the domestic and foreign experience of economic assessment and management of business projects of enterprises. In particular, from Ukraine, the formation of these areas of scientific research and the corresponding practical tools are considered in the retrospect. On an international scale, the section considers activities of several world-renowned organizations that develop the theory and practice of business project management, and distribute current knowledge on this topic among the business environment. Special attention is paid to the EU experience in economic assessment and management of business projects of enterprises.

The third section «Development of economic assessment and management of business projects of enterprises», improves the scientific and methodological provisions on the economic justification of business projects, a model for optimizing the cost of managing them, and a method for evaluating the formation of business design in the organization.

The section considers the economic rationale for managing business projects of enterprises. In particular, it is concluded about the necessity of major groups of costs associated with such management to be distinguished, namely: the cost for developing the business project plan (or an equivalent document); the costs for a search of executors of a business project; costs for preparation of documentation related to the business project management; costs for the implementation of the

business project; costs aimed to support the enterprise after the business project implementation; costs for staff training. There are also considered other signs of such grouping, in particular, by cost elements (material costs, labor costs, social contributions, depreciation, and other operating expenses) or by calculation items (materials, semi-finished products, components, fuel and energy for technological purposes, basic and additional wages, etc). Therefore, business project management expenses were structured by the specifics of their implementation. Thus, there were allocated costs directly associated with managing a business project; costs related to the execution of additional agreements for the business project; costs not directly related to the management of a business project, however, incurred by the company for ensuring the effectiveness of business planning. When making an economic rationale for business project management, it is also important to group the corresponding management costs by the possibility of attributing them to a separate business project (costs that are directly related to a separate business project – direct costs, and costs that are not directly related to a separate business project – indirect costs). On this basis, scientific and methodological provisions on the economic justification of business projects have been developed. They differ among the existing because of a range of directions in structuring the costs of business design, which creates prerequisites for planning the necessary financial resources, forming budgets, expanding the list of places where costs occur, and also helps to avoid unjustified losses.

The economic rationale for managing business projects of enterprises will be characterized by positive trends if a clear understanding of its various parameters is provided. If such a system is effective, it can become a prerequisite for identifying bottlenecks in business design, searching for unused reserves, preventing more complex problems, etc. This actualizes the need to create a set of indicators for evaluating business project management, structured in the context of key stakeholders in the business design processes at the enterprise. The indicators are presented and described to expand the diagnostic tools for evaluating the effectiveness and management of business projects, to set criteria for indicators, to identify deviations, and thereby ensure the effectiveness of a business design.

Managing business projects of enterprises is always associated with the need to incur certain expenses. The more ambitious these projects are, usually, the higher the costs. The study of theory and practice allows concluding that managers and analysts of business entities often pay enough attention to the accounting aspects of cost management that are associated with business design (speaking about standard accounting and management accounting). At the same time, much less attention is paid to optimizing such expenses according to different criteria. Consequently, there was improved the cost optimization model for managing business projects of enterprises, which, unlike the existing ones, involves structuring all the necessary optimization work within the preparatory, main, and final stages. This allows developing, approve and implement measures to optimize the cost of managing business projects, as well as reasonably select optimization criteria.

The study of theory and practice allows us to conclude that today the target audience is offered various tools for managing business projects, which concern both such type of management, and the management of its elements. At the same time, the increasing scale of these projects, their complexity, dynamism, growth in their cost, and other circumstances make it necessary to fully diagnose them using a wider range of tools. Under these circumstances, it is significant to evaluate the formation of business design at the enterprise, which largely determines the effectiveness of business project management and achieving the goals of its implementation. Thus, a method for evaluating the formation of business design at an enterprise has been developed. It is based on the four-vector model (accounting for risk and stability measurements in the context of the internal and external environment, as well as a set of corresponding evaluation indicators) and provides for the selection of a subset of possible fuzzy values of such evaluation indicators, their actual values, and a set of heuristic rules for interpreting its results. The proposed method creates prerequisites for identifying the key strengths and weaknesses of managing business projects of business entities.

Keywords: business project, business design, expenses, economic assessment, cost optimization, enterprise, project management.

ПЕРЕЛІК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковано основні результати дисертації

1.1. Публікації у наукових фахових виданнях України

1. *Будинський, Р.З., 2019. Сутність та значення бізнес-проектів підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*, 1/1, с.22-25. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).
2. *Будинський, Р.З., 2020. Метод діагностування бізнес-проектів підприємств. *Економіка та держава*, 5, с.213-218. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).
3. Будинський, Р.З., Овчарук, В.В. та Телішевська, О.Б., 2017. Вітчизняний досвід формування та адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств. *Сучасні питання економіки і права*, 1-2, с.42-48. (Особистий внесок автора: охарактеризовано тенденції застосування суб'єктами господарювання бізнес-проектів логістичного аутсорсингу).
4. *Будинський, Р.З. та Шпак, Н.О., 2020. Вітчизняний та іноземний досвід управління бізнес-проектами підприємств. *Інфраструктура ринку*, 43, с.313-318. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: узагальнено вітчизняний та іноземний досвід управління бізнес-проектами підприємств).
5. *Будинський, Р.З., 2019. Класифікація бізнес-проектів підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*, 1/2, с.30-34. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).
6. *Будинський, Р.З. та Шпак, Н.О., 2020. Економічне обґрунтування управління бізнес-проектами підприємств. *Бізнес Інформ*, 4, с.498-504. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, PIIЦ, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database, Scientific Indexing Services, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, InfoBase Index, OpenAIRE, WorldCat, SUNCAT Union*).

* Видання також входить до міжнародних наукометричних баз даних.

Catalogue, COPAC Union Catalogue, Open Access Library, J-Gate, Академія Google, Research Bible). (Особистий внесок автора: удосконалено науково-методичні положення з економічного обґрунтування бізнес-проектів).

7. *Будинський, Р.З., Телішевська, О.Б. та Овчарук, В.В., 2017. Логістичний аутсорсинг як шлях оптимізування витрат логістичних бізнес-процесів. *Причорноморські економічні студії*, 22, с.120-123. (Особистий внесок автора: розглянуто можливість використання бізнес-проектів логістичного аутсорсингу для оптимізування логістичних витрат підприємств).

8. *Будинський, Р.З., 2020. Модель оптимізування витрат на управління бізнес-проектами підприємств. *Причорноморські економічні студії*, 52-1, с. 122-127. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).

1.2. Стаття у науковому періодичному виданні іншої держави

9. *Budynskiy, R. and Budz, O., 2020. Factors of Impact on the Customs Service of Enterprises' Business Projects. *European Journal of Economics and Management*, vol. 6, issue 1, pp.83-93. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: розглянуто вплив окремих чинників на митне обслуговування бізнес-проектів підприємств).

2. Опубліковані праці апробаційного характеру

10. Будинський, Р.З., 2018. Європейський досвід підтримки бізнес-проектів підприємств. В: *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: XII Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 25-27 Жовтень 2018. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

11. Будинський, Р.З. та Овчарук, В.В., 2018. Системи адміністрування на підприємстві: роль і значення для керівників. В: *Проблеми економіки, фінансів та управління експортно-імпортною діяльністю: III Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 16 Травень 2018. Львів: Видавництво Львівської політехніки. (Особистий внесок автора: розглянуто вплив систем адміністрування на генерування нових бізнес-проектів).

* Видання також входить до міжнародних наукометричних баз даних.

12. Будинський, Р.З., 2020. Особливості діагностування бізнес-проектів підприємств. В: *Облік, аналіз і контроль в стратегії розвитку економіки України: VI Міжнародна науково-практична конференція*. Луцьк, Україна, 25 Квітень 2020. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ.

13. Будинський, Р.З., Телішевська, О.Б. та Гончар, М.Ф., 2017. Особливості оптимізування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств в умовах антикризового управління. В: *Сучасні тенденції трансформації економіки та управління: Міжнародна науково-практична конференція*. Київ, Україна, 20-21 Жовтень 2017. Київ: Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського. (Особистий внесок автора: розглянуто проблему впровадження оптимізаційних заходів щодо витрат на логістично-постачальницьку діяльність в умовах реалізації антикризових бізнес-проектів).

14. Будинський, Р.З., 2020. Оцінювання бізнес-проектів підприємств. В: *Актуальні проблеми використання потенціалу економіки країни: світовий досвід та вітчизняні реалії: IV Міжнародна науково-практична конференція*. Дніпро, Україна, 25 Квітень 2020. Дніпро: ПДАБА.

15. Будинський, Р.З., Телішевська, О.Б. та Овчарук, В.В., 2017. Загрози логістично-постачальницької діяльності підприємств та особливості їхнього адміністрування у бізнес-процесах. В: *Економіка, фінанси, облік, маркетинг та менеджмент в Україні та за кордоном: Міжнародна науково-практична конференція*. Полтава, Україна, 20 Жовтень 2017. Полтава: ЦФЕНД. (Особистий внесок автора: розглянуто наслідки впливу загроз логістично-постачальницької діяльності на реалізацію логістичних бізнес-проектів підприємств).

16. Будинський, Р.З., 2020. Проблеми економічного обґрунтування управління бізнес-проектами підприємств. В: *Інноваційні стратегії та моделі економічних трансформацій в умовах євроінтеграційних викликів: Міжнародна науково-практична конференція*. Харків, Україна, 15 Травень 2020. Софія: Издателство на ВУЗФ «Св. Григорий Богослов».

17. Будинський, Р.З., Телішевська, О.Б. та Овчарук, В.В., 2017. Інструментарій оптимізування та адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств. В: *Corporate Governance: Strategies, Processes, Technology: International Scientific Conference*. Kaunas, Lithuania, 20 October 2017. Kaunas, Lithuania: Baltija Publishing. (Особистий внесок автора: розглянуто напрямки оптимізування витрат на логістично-постачальницьку діяльність у межах реалізації відповідних бізнес-проектів).

18. Будинський, Р.З., Гончар, М.Ф. та Овчарук, В.В., 2018. Особливості моделювання як способу побудови й адміністрування систем стрес-менеджменту на підприємствах. В: *Перспективні напрямки розвитку економіки, управління та права: теорія і практика: Міжнародна науково-практична конференція*. Полтава, 12 Березень 2018. Частина 1. Полтава: ЦФЕНД. (Особистий внесок автора: розглянуто підходи до моделювання бізнес-проектів у сфері стрес-менеджменту).