

# **Особливості формування та ризики цінностей стейкхолдерів інтегрованих проектів автотранспортних підприємств**

## **1. Вступ**

Автотранспортна галузь являє собою синергетичну галузь, яка є досить важливою для розвитку усіх інших галузей економіки будь-якої держави. Вона є індикатором як рівня розвитку держави, так і створення цінностей для низки зацікавлених сторін. Зі вступом нашої держави у світову організацію торгівлі проблема створення ефективних автотранспортних підприємств ще більше загострилася, так як розширився спектр надання транспортних послуг і значно зросли масштаби виконання автомобільних перевезень [1; 2]. Попри те, міжнародні перевезення слід узгоджувати із вимогами законодавства ЄС.

Посилення вимог ЄС та нашої держави до якості надання транспортних послуг зумовлює автотранспортні підприємства (АТП), які надають різні транспортні послуги, виконувати свою діяльність із використанням проектного підходу. При цьому надання окремих транспортних послуг слід розглядати як гібридні проекти, які є системно інтегровані із проектами створення АТП. Системна реалізація таких інтегрованих проектів дає можливість створити АТП із необхідними ресурсами (автотранспортні засоби окремих видів та конфігурації, сервісні приміщення, обладнання та виконавці тощо), що значною мірою покращить надання якісних транспортних послуг та відповідно підвищить цінність для стейкхолдерів відповідних гібридних проектів.

Водночас, реалізація інтегрованих проектів АТП та управління ними потребує вирішення низки науково-прикладних задач. Однією із таких задач є обґрунтування структури цінностей інтегрованих проектів АТП та оцінення їх ризиків.

## **2. Аналіз літературних даних і постановка проблеми**

Проведений аналіз відомих наукових праць, які вміщують підходи та інструментарій до управління цінністю у проектах окремих предметних галузей, та зокрема АТП, свідчить про важливість для теорії та практики проектної діяльності. Однак, у повній мірі їх використати для обґрунтування структури цінностей інтегрованих проектів АТП та оцінення їх ризиків неможливо через низку недоліків. Зокрема, не обґрунтовується і відповідно не враховується доцільність оцінення ризику цінності стейкхолдерів інтегрованих проектів АТП. Це впливає на якість отриманого продукту (наданих транспортних послуг) та результативність інтегрованих проектів АТП [3-7].

Заслуговує на увагу методологія Р2М [4], яка вміщує загальні підходи та процеси управління проектами та програмами розвитку організацій. У ній передбачено, що реалізація проектів забезпечує створення цінності для їх стейкхолдерів. У цій методології подано загальні засади управління цінністю проектів, що не враховують особливості інтегрованих проектів АТП. Через це її неможна повною мірою використати для управління цінністю інтегрованих проектів АТП. Проекти створення АТП та гібридні проекти (ГП), які реалізовує АТП, значно відрізняються від інших проектів як структурою та особливостями

формування цінностей для стейкхолдерів, так і специфічним їх проектним середовищем, яке є джерелом виникнення ризиків.

На підставі вище сказаного можна стверджувати, що для управління цінністю проектів створення АТП слід враховувати цінності гібридні проектів (ГП), які реалізовує АТП. Тобто між ними існують системні взаємозв'язки, які слід розкривати під час розроблення підходу та інструментарію для управління цінністю інтегрованих проектів АТП. Саме ними слід передбачити врахування взаємозв'язків між складовими цінності та особливості їх формування із врахуванням ризиків стейкхолдерів.

### **3. Мета і задачі дослідження**

Метою роботи є розроблення підходу до формування цінностей інтегрованих проектів АТП, обґрунтування їх структури та кількісне оцінення ризиків стейкхолдерів.

Задля досягнення поданої мети публікації у ній потрібно вирішити задачі:

- запропонувати підхід до формування цінностей стейкхолдерів інтегрованих проектів АТП;
- обґрунтувати приналежність цінностей гібридних проектів АТП до стейкхолдерів та кількісно оцінити їх ризик.

### **4. Підхід до формування цінностей стейкхолдерів інтегрованих проектів автотранспортних підприємств**

Насамперед дамо означення понять, які використовуємо у цій роботі. До *цінності інтегрованих проектів АТП* належать вигоди, які отримують стейкхолдери від продукту цих проектів (створене АТП – для проектів створення АТП, або надана автотранспортна послуга – для гібридних проектів, які реалізовує АТП).

Формування цінностей гібридних проектів, які реалізовує АТП є системним і залежить від формування цінностей проектів створення АТП. У основі оцінення створених цінностей інтегрованих проектів АТП є вигоди для їх стейкхолдерів. З метою означення цінностей інтегрованих проектів АТП насамперед означимо їх складові та існуючі взаємозв'язки між проектами створення АТП, гібридні проекти, які реалізовує АТП та їх проектним середовищем (рис. 1).

*Гібридні проекти* – проекти, які виникають під час операційної діяльності підприємств та організацій, мають унікальні продукти (послуги) та характеризуються властивостями, які можна прогнозувати із використанням знань та досвіду реалізації попередніх проектів [ ].

*Гібридні проекти автотранспортних підприємств* (ГПАП) – це проекти, що виникають під час операційної діяльності автотранспортних підприємств, передбачають обмежену у часі множину дій скерованих на надання транспортних послуг із ознаками унікальності, обмеженості ресурсів, чіткості вимог до тривалості їх реалізації та якості отриманого продукту, що формують цінність для стейкхолдерів.

Стосовно гібридних проектів АТП, кожен із них має ознаки тимчасовості, неповторності та унікальності, а також для них характерна обмеженість використовуваних ресурсів (транспортних засобів, водіїв, витратних матеріалів тощо). Окреме автотранспортне підприємство має обмежені ресурси, що зумовлює кількість одночасно виконуваних гібридних проектів.

*Продукт гібридного проекту АТП* – це надана транспортна послуга, яка забезпечує отримання цінності для стейкхолдерів (АТП та замовників транспортних послуг).

*Проект створення АТП* – це унікальні, а також тимчасові дії, стосуються створення окремого підприємства, які виконуються із обмеженими ресурсами та спрямовані на створення цінності від отриманого продукту (створеного АТП) в умовах специфічного проектного середовища, яке лежить в основі формування ризику для стейкхолдерів.

*Продукт проекту створення АТП* – це створене АТП, яка забезпечує надання транспортних послуг відповідно до можливостей, що обмежуються чинними вимогами та наявними ресурсами.

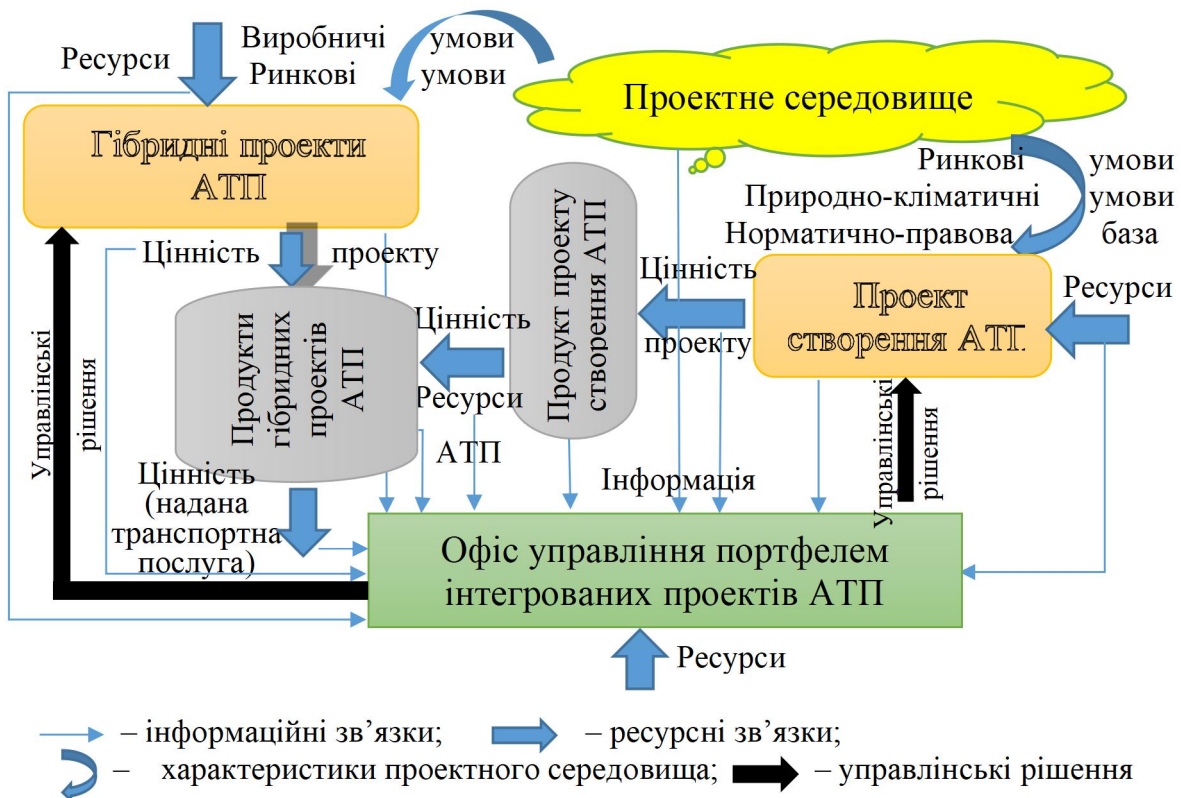


Рис. 1. Структурна модель формування цінності для стейкхолдерів інтегрованих проектів АТП

Усі *гібридні проекти АТП* пропонується класифікувати за десятьма класифікаційними ознаками, які лежать в основі їх ідентифікації та розробки інструментарію для управління ними. Зокрема, запропонованими ознаками *гібридні проекти АТП* можна охарактеризувати за їх особливостями (масштаб, ресурси, тривалість, складність, адаптивність, досвід та знання), продуктом (вид послуги, обсяг наданої послуги) та вимогами замовників (вимоги до

автотранспорту, тривалості, відповідальності за якість виконаних робіт). Охарактеризуємо кожен із запропонованих класифікаційних ознак ідентифікації ГПАП.

Проектне середовище гібридних проектів АТП включає у себе зовнішню та внутрішню складові, які мають мінливі речові, енергетичні та інформаційні зв'язки та є основою формування ризику цінностей для стейкхолдерів цих проектів. Зовнішнє проектне середовище – це оточення гібридних проектів АТП, яке через аналогічні мінливі зв'язки впливає на його реалізацію. Внутрішнє проектне середовище включає в себе окремі складові (елементи), які також мають мінливі речові, енергетичні та інформаційні зв'язки. Виділення зовнішньої та внутрішньої складових проектного середовища гібридних проектів АТП є умовним, так як залежно від рівня розгляду цих проектів, окремі із них можуть переходити із зовнішньої у внутрішню складові та навпаки. Окрім того, окремі складові гібридних проектів АТП одночасно можуть брати участь у реалізації декількох проектів одного рівня розгляду (автотранспортні засоби, виконавці тощо).

Зазначені проекти та їх складові є взаємопов'язані між собою різними зв'язками. Зокрема, виділяється чотири види зав'язків, які відображають: 1) надходження інформації (інформаційні); 2) постачання ресурсів (ресурсні); 3) вплив проектного середовища (інформаційні); 4) управлінські рішення (інформаційні).

Найбільше зв'язків спостерігається у офісі управління портфелем проектів створення АТП та гібридних проектів, які реалізовує АТП. Вони пов'язані інформаційними зв'язками із кожною із складових проектів створення АТП та гібридних проектів, які реалізовує АТП. Інформація про їх стан передається до офісу управління портфелем проектів, де вона за допомогою наявних ресурсів (проектні менеджери, офісна комп'ютерна техніка, управлінський інструментарій тощо) переробляється, і на її підставі приймаються управлінські рішення щодо особливостей реалізації проектів створення АТП та гібридних проектів, які реалізовує АТП. Стосовно ресурсних зв'язків, то кожна із складових цих проектів потребує використання різних видів ресурсів. Зокрема, для реалізації проектів створення АТП та гібридних проектів, які реалізовує АТП потрібні матеріальні, технічні, людські та фінансові ресурси.

Зміною зазначених зв'язків (обсягів, термінів, своєчасності тощо) можна домогтися створення максимальної цінності для стейкхолдерів від реалізації інтегрованих проектів АТП за заданого проектного середовища (окремого підприємства). При цьому проектне середовище є мінливим, що зумовлює ризик цінності стейкхолдерів проектів створення АТП та гібридних проектів, які реалізовує АТП. Гібридні проекти АТП є похідними стосовно проектів створення АТП. Без оцінення гібридних проектів АТП та можливої цінності та їх стейкхолдерів неможливо досягти максимальної цінності від реалізації проектів створення АТП.

Означимо складові цінностей стейкхолдерів за системної реалізації проектів створення АТП та гібридних проектів, які реалізовує АТП. Зокрема, у

їх основі лежить цінність прийняття управлінських рішень, яка отримується завдяки тимчасовому функціонуванню офісу управління портфелями зазначених проектів. Вона має дві складові – цінність  $C_{АТП}^y$  управлінських рішень щодо особливостей реалізації проектів створення АТП та цінність  $C_{ГП}^y$  управлінських рішень щодо особливостей реалізації гібридних проектів, які реалізовує АТП. Похідними цих цінностей є цінності дій  $C_{АТП}^o$  та  $C_{ГП}^o$ , які виконуються у кожному із зазначених проектів, що у свою чергу зумовлюють цінності продуктів відповідних проектів –  $C_{АТП}^n$ ,  $C_{ГП}^n$ .

Завдяки продуктам проектів створення АТП та гібридних проектів, які реалізовує АТП, отримують цінності їх використання за призначенням – відповідно  $C_{АТП}^e$  та  $C_{ГП}^e$ . Водночас, цінність  $C_{АТП}^e$  значною мірою впливає на множину цінностей  $C_{ГП}^e$ . Кінцевими цінностями у зазначених проектах є цінності  $C_{ГП}^e$ , що створюються завдяки отриманню множини продуктів проектів гібридних проектів, які реалізовує АТП, і вони стосуються наданих транспортних послуг заданих обсягів та якості. Взаємозв'язки між зазначеними цінностями проектів створення АТП та гібридних проектів, які реалізовує АТП та їх продуктами можна описати наступним ланцюгом, що зображений на рис. 2.

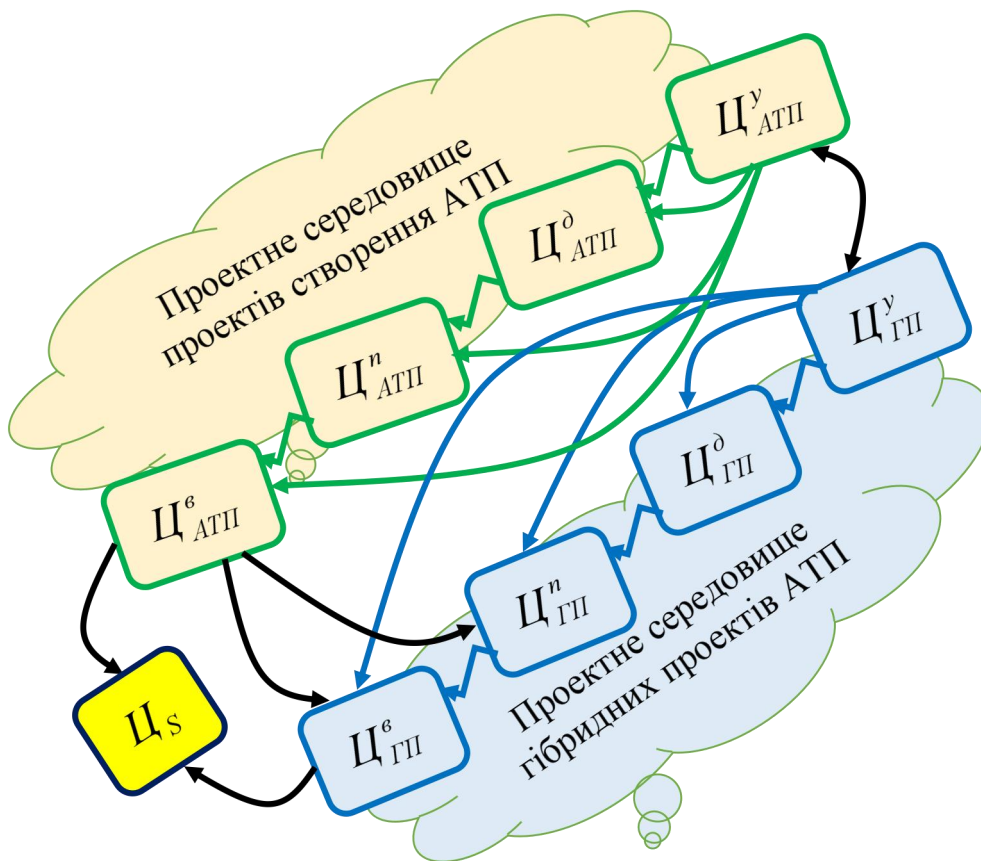


Рис. 2. Схема взаємозв'язків між цінностями інтегрованих проектів АТП та їх продуктами:  $C_{АТП}^y, C_{ГП}^y$  – відповідно цінність управлінських рішень щодо реалізації проектів створення АТП та їх гібридних проектів;  $C_{АТП}^o, C_{ГП}^o$  – відповідно цінність дій у проектах створення АТП та їх гібридних проектів К;

$C_{АТП}^n, C_{ГП}^n$  – відповідно цінність продукту проектів створення АТП та їх гібридних проектів;  $C_{АТП}^e, C_{ГП}^e$  – відповідно цінність використання продуктів проектів створення АТП та їх гібридних проектів

Стосовно проектів створення АТП та гібридних проектів, які реалізовує АТП, то цінності  $C_{АТП}^y$  та  $C_{ГП}^y$  управлінських рішень зумовлюють усі інші складові цінностей у межах ланцюгів формування зазначених інтегрованих проектів. Усі інші види цінностей мають послідовний вплив попередніх цінностей на наступні, лише цінність використання продукту проекту створення АТП (ресурсний потенціал АТП), має вплив на цінність продуктів гібридних проектів, які реалізовує АТП (обсяг та якість наданих транспортних послуг).

Управління ризиками кожної із означених цінностей проектів створення АТП та гібридних проектів, які реалізовує АТП, потребує врахування своїх особливостей. Для цього слід розробити алгоритм їх оцінення та встановлення реакцій на них. В основі зазначеного алгоритму лежать закономірності формування цінностей. Ризик цінностей, які стосуються стейкхолдерів одного рівня, системно впливає на ризик цінностей, що отримуються для стейкхолдерів проектів інших рівнів.

Під час кількісного оцінення ризиків цінності  $R(P_r)$  стейкхолдерів інтегрованих проектів АТП виконується умова, яка відображає ризик отриманої системної цінності  $R(P_s)$ , за заданого кількісного значення цінності для АТП ( $P_s$ ):

$$R(P_s < P_r < \infty) = \frac{1}{\sigma(P_r) \cdot \sqrt{2\pi}} \cdot \int_{P_s}^{\infty} \exp \left[ -\frac{[P_r - M(P_r)]^2}{2 \cdot \sigma^2(P_r)} \right] dP_r \quad (1)$$

Із використанням відомої функції Лапласа отримаємо:

$$R(P_s < P_r < \infty) = \Phi_o \left( \frac{\infty - M(P_r)}{\sigma(P_r)} \right) - \Phi_o \left( \frac{P_s - M(P_r)}{\sigma(P_r)} \right) \quad (2)$$

де  $\Phi_o$  – функція Лапласа, що відображає інтеграл ймовірності заданого кількісного значення цінності ( $P_s$ ) для АТП.

Цінності для АТП отримуватиметься за виконання умови –  $P_s \geq 0$ . Гібридні проекти, у яких виконується умова  $P_s = 0$ , не мають цінності для АТП. За виконання умови  $P_s < 0$ , гібридний проект є збитковим та відповідно не матиме цінності для АТП.

Для кількісного оцінення ризиків цінності  $R(P_r)$  стейкхолдерів інтегрованих проектів АТП використовують шкалу, яка передбачає знаходження ймовірності планової питомої вартості надання транспортних послуг  $P(P_l)$ : 1)  $P(P_l) = 0 \dots 0,2$  – мінімальний ризик  $R(P_s)$ ; 2)  $P(P_l) = 0,21 \dots 0,4$  – допустимий ризик

$R(P_s)$ ; 3)  $P(P_i)=0,41...0,6$  – середній ризик  $R(P_s)$ ; 4)  $P(P_i)=0,61...0,8$  – високий ризик  $R(P_s)$ ; 5)  $P(P_i)=0,81...1,0$  – критичний ризик  $R(P_s)$ .

Під час оцінення ризиків цінностей гібридних проектів АТП враховується конфігурація продукту проекту створення АТП та конфігурація їх проектного середовища. Конфігурація продукту проекту створення АТП, яка характеризується їх видом (виробничими функціями), які створюються бізнесовими структурами для отримання прибутку або сервісу, для обслуговування окремих підприємств чи галузі. Важливою складовою їх є наявність ресурсного потенціалу (структура та конфігурація автотранспортних засобів, виробничих приміщень, техніко-технологічного забезпечення тощо), що впливають на цінність для стейкхолдерів гібридних проектів АТП. Відповідно вони впливають на окремі види ризиків цінностей та особливості управління ними. Конфігурація проектного середовища гібридних проектів АТП має дві складові (внутрішню та зовнішню) та зумовлює як види ризиків цінностей, так і їх особливості їх формування та кількісне їх значення.

### 5. Результати обґрунтувати приналежності цінностей гібридних проектів АТП до стейкхолдерів та кількісної оцінки їх ризику

На підставі представленої схеми взаємозв'язків між цінностями інтегрованих проектів АТП (рис. 2) виконаємо обґрунтування приналежності цих цінностей до окремих стейкхолдерів гібридних проектів АТП. Кожна із вище означених цінностей гібридних проектів АТП характеризується вигодами, які є різновекторними для окремих стейкхолдерів. Стейкхолдери гібридних проектів АТП є держава, АТП, замовники, постачальники та проектні менеджери. Відносно кожного із означених стейкхолдерів нами сформульовано приналежність складових цінностей до них та їх складові ризику (табл. 1).

Таблиця 1 – Приналежність цінностей до стейкхолдерів гібридних проектів АТП та показники їх ризику

Стейкхолдери	Складові ризиків цінностей стейкхолдерів			
	$C_{гп}^y$	$C_{гп}^o$	$C_{гп}^n$	$C_{гп}^e$
Держава	Нормативно-правова база	Ринкові умови	Ринкова вартість витратних матеріалів	Створення соціальних благ
АТП	Базова структура АТП та ресурсна база	Зміна структури АТП та ресурсної бази	Відповідність потребам замовників ресурсної бази АТП	Обсяг, якість та вартість наданих транспортних послуг
Замовники транспортних послуг	Обсяг інвестицій	Етапи та обсяг фінансування	Відповідність замовлення чинним вимогам	Витрати на транспортні послуги
Постачальники	Відповідність	Своєчасність,	Вартість	–

	ь матеріалів та ресурсів виконуваним роботам	якість та вартість постачання матеріалів та ресурсів	матеріалів та ресурсів	
Проектні менеджери	Якість прийняття управлінських рішень	Узгодженість ресурсів із конфігурацією, змістом та часом виконання дій	Результативність проекту	—

Кожен із стейкхолдерів зацікавлений у отриманні цінності від реалізації гібридних проектів АТП, які переважно є різновекторними. Без втручання єдиного проектного офісу управління інтегрованими проектами АТП неможливо отримати задекларованої максимальної системної цінності для стейкхолдерів від їх продукту – створення АТП та надання транспортних послуг із максимальною цінністю для кожного із стейкхолдерів. Офіс управління портфелем інтегрованих проектів АТП забезпечує регулятивний вплив на формування системних цінностей для стейкхолдерів. Окрім того, держава забезпечує узгодження інтересів стейкхолдерів проектів створення АТП та гібридних проектів, які реалізовує АТП, завдяки створенню нормативно-законодавчих актів регламентуючих їх діяльність та застосуванню для них мотиваційних важелів, що значною мірою впливає на ризик реалізації зазначених проектів.

Виконаємо кількісне оцінення ризиків цінності стейкхолдерів гібридних проектів АТП. Основними стейкхолдерами таких проектів є АТП, які надають транспортні послуги та їх замовники. При цьому, замовник хоче отримати транспортні послуги максимальної якості у мінімальні терміни із мінімальними витратами коштів. Водночас, АТП хоче реалізувати гібридний проект із мінімальним бюджетом, у мінімальні терміни та використати якомога менше ресурсів. Для прикладу візьмемо проектно середовище ТзОВ «Мустанг Транс» (місто Устилуг Волинської області). Зазначене підприємство переважно надає транспортні послуги на території України, тому розглянемо гібридні проекти державного рівня. Приймаємо, що для реалізації таких проектів залучаються автотransпортні засоби (сідельні тягачі DAF XF 105.460), наявні у базовому підприємстві.



Виконавши аналіз статистичних даних щодо питомої ринкової вартості вантажних перевезень [4], а також даних ТЗОВ «Мустанг Транс» та проведення розрахунків кількісно оцінено стохастичні характеристики питомої ринкової вартості надання вантажних транспортних послуг та виконання гібридних проектів у базовому підприємстві. Встановлено, що зазначені показники описуються нормальним законом розподілу. На підставі аналізу отриманих даних виконано їх візуалізацію на мові програмування Python 3.9 із використанням бібліотек matplotlib, numpy та scipy, що забезпечило побудову розподілів питомої ринкової вартості надання вантажних транспортних послуг, витрат на реалізацію гібридних проектів у базовому підприємстві та системної цінності цих проектів для АТП та замовників (рис. 3).

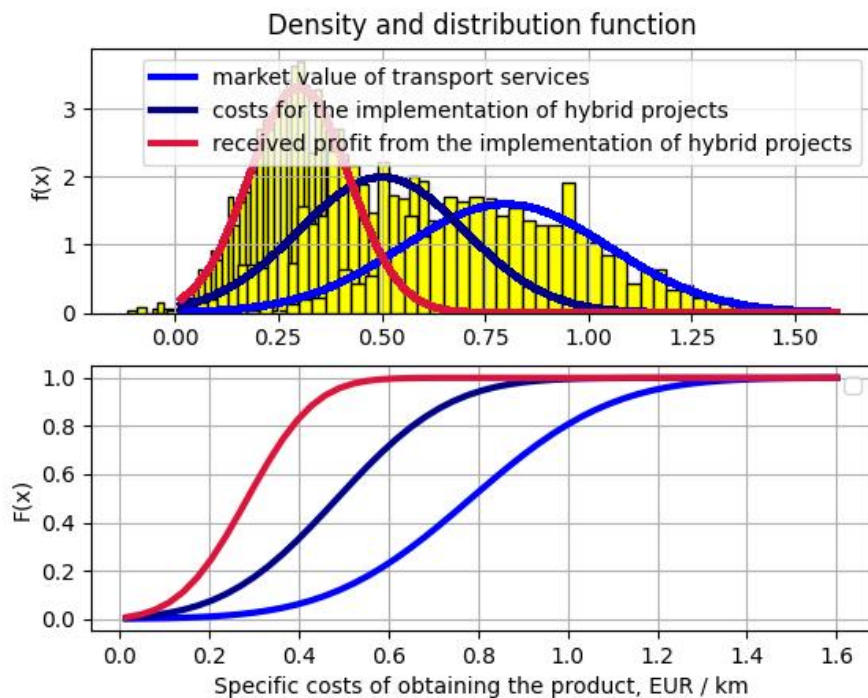


Рис. 3. Густини та функції розподілів показників цінності гібридних проектів АТП

Виконані комп'ютерні експерименти забезпечили прогнозування кількісних показників ризиків цінності  $R(P_r)$  стейкхолдерів гібридних проектів АТП (табл. 2).

Таблиця 2 – Результати прогнозування кількісних показників ризиків цінності  $R(P_r)$  стейкхолдерів гібридних проектів АТП

Показник	Сценарій реалізації гібридних проектів АТП									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Запланована системна цінність для АТП та замовників, <i>Євро/км.</i>	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5	0,6
Імовірність отримання бажаної цінності від продукту гібридних проектів	0,99	0,91	0,78	0,65	0,48	0,33	0,18	0,1	0,06	0
Імовірність не отримання бажаної цінності від продукту гібридних проектів	0,01	0,09	0,22	0,35	0,52	0,67	0,82	0,9	0,94	1,0
Ризик отримання бажаної цінності від продукту гібридних проектів	мінімальний	мінімальний	мінімальний	мінімальний	допустимий	середній	високий	високий	критичний	критичний

На підставі прогнозування кількісних показників ризиків цінності  $R(P_r)$  стейкхолдерів гібридних проектів АТП встановлено, що ризик отримання бажаної цінності є мінімальним за планової системної цінності, що знаходиться у межах 0,1...0,25 *Євро/км.* Водночас, за 0,3 *Євро/км* – середній, в межах 0,4...0,45 *Євро/км* – високий, а більше 0,45 *Євро/км* – критичний. Результати прогнозування кількісних показників ризиків цінності  $R(P_r)$  стейкхолдерів гібридних проектів АТП лежать в основі обґрунтування проти ризикових заходів та підвищення ефективності прийняття управлінських під час реалізації гібридних проектів АТП.

### Висновки

1. Запропонований підхід до формування цінностей стейкхолдерів інтегрованих проектів автотранспортних підприємств базується на структурній моделі їх формування, яка передбачає виділення двох видів проектів та їх проектного середовища. Між якими існують системні взаємозв'язки, розкриття яких забезпечує кількісне оцінення ризиків зазначених цінностей для стейкхолдерів.

2. Обґрунтована приналежність цінностей гібридних проектів автотранспортних підприємств для стейкхолдерів базується на поданій схемі взаємозв'язків між складовими цінностей проектів створення АТП та гібридних проектів, які реалізовує АТП. Встановлено, що між цінностями гібридних проектів автотранспортних підприємств існують причинно-наслідкові зв'язки (обсяги, терміни, своєчасність тощо), зміною яких можна домогтися створення

максимальної цінності від реалізації зазначених проектів за заданого проектного середовища, за мінімізації їх ризику.

3. На підставі запропонованого підходу встановлено для заданого проектного середовища (ТзОВ «Мустанг Транс»), що ризик отримання бажаної цінності є мінімальним за планової системної цінності, що знаходиться у межах 0,1...0,25 Євро/км. Результати прогнозування кількісних показників ризиків цінності стейкхолдерів гібридних проектів АТП лежать в основі обґрунтування проти ризикових заходів та підвищення ефективності прийняття управлінських під час реалізації гібридних проектів АТП.

#### **Анотація.**

Виконано аналіз стану автотранспортної галузі в Україні та доцільності реалізації інтегрованих проектів автотранспортних підприємств. Встановлено потребу системної реалізації проектів створення автотранспортних підприємств та гібридних проектів, які вони виконують. Запропоновано підхід до формування цінностей стейкхолдерів інтегрованих проектів автотранспортних підприємств. Він базується на структурній моделі формування цінностей стейкхолдерів інтегрованих проектів автотранспортних підприємств. Виділяється два види проектів та їх проектного середовища, між якими існують системні взаємозв'язки. Розкриття цих взаємозв'язків забезпечує кількісне оцінення ризиків цінностей для стейкхолдерів інтегрованих проектів автотранспортних підприємств.

Запропонована схема взаємозв'язків між складовими цінностей проектів створення автотранспортних підприємств та гібридних проектів, які вони реалізують. Обґрунтована приналежність цінностей гібридних проектів автотранспортних підприємств для стейкхолдерів. Встановлено, що між цінностями гібридних проектів автотранспортних підприємств існують причинно-наслідкові зв'язки (обсяги, терміни, своєчасність тощо). Зміною цих зв'язків можна домогтися створення максимальної системної цінності за заданого проектного середовища та забезпечити мінімізацію їх ризику.

На підставі запропонованого підходу встановлено для заданого проектного середовища (ТзОВ «Мустанг Транс»), що ризик отримання бажаної цінності є мінімальним за планової системної цінності, що знаходиться у межах 0,1...0,25 Євро/км. Отримані результати прогнозування кількісних показників ризиків цінності стейкхолдерів гібридних проектів лежать в основі обґрунтування проти ризикових заходів та підвищення ефективності прийняття управлінських під час реалізації гібридних проектів автотранспортних підприємств.

**Ключові слова:** цінність, ризики, управління, гібридні проекти, автотранспортні підприємства.