

Національний транспортний університет
Міністерства освіти і науки України

Національний транспортний університет
Міністерства освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ЛУЩАЙ ЮРІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ

УДК 005.8:65.018:656.073

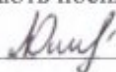
ДИСЕРТАЦІЯ

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ

05.13.22 – управління проектами та програмами

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших
авторів мають посилання на відповідне джерело

 Ю. В. Луцкай

Науковий керівник –
Харута Віталій Сергійович
кандидат технічних наук,
доцент

Ідентичність усіх примірників дисертації

Засвідчую

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради Д 26.059.01

О. І. Мельниченко



Київ – 2021

АНОТАЦІЯ

Луцкай Ю.В. Управління проектами розвитку логістичного аутсорсингу.
– Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук (доктора філософії) за спеціальністю 05.13.22 «Управління проектами та програмами». – Національний транспортний університет Міністерства освіти і науки України, Київ, 2021.

Актуальність теми. В сучасних умовах підвищення результативності і економічності надання логістичних послуг в організаціях різної галузевої приналежності, в значній мірі, пов'язується з розвитком методології стратегічного управління проектами (програмами, портфелями) в сфері логістичного аутсорсингу.

Значний внесок в становлення і розвиток науково-методичних основ стратегічного управління проектами зробили А.О. Білощицький, С.Д. Бушуєв, Н.С. Бушуєва, В.І. Воропаєв, В.Д. Гогунський, О.Б. Данченко, Е.Ю. Клименко, І.В. Кононенко, К.В. Кошкін, О.В. Криворучко, П.Р. Левковець, В.А. Рач, А.І. Рибак, Ю.М. Тесля, А.С. Товб, В.О. Хрутьба, Г.Л. Ципес, С.В. Цюцюра, І.В. Чумаченко, Т. Aalto, R. Archibald, K. Artto, M. Aubry, L. Crawford, X. Dai, J. Hobbs, H. Jamieson, R. Kaplan, M. Martinsuo, P. Morris, D. Norton, J. Turner, W. Wells та ряд інших дослідників.

Проблема визначення умов надання логістичних послуг в організації традиційно залишається актуальною. Тобто, будуть вони надаватись вертикально інтегрованим (власним) структурним підрозділом, на засадах аутсорсингу (з вибором прийнятної бізнес-моделі) чи передбачається поєднання даних варіантів в певному сполученні. При цьому простежується суперечливий характер теорій, та практик їх застосування, відносно вибору раціональних умов надання логістичних послуг.

В науковій літературі та інших джерелах інформації відображено багато бізнесових кейсів зміни організаціями умов надання логістичних

послуг через реалізацію відповідних проєктів. Дані випадки оцінюються як із точки зору представлення їх як кращої практики, так і набутих уроків. В значній частині досліджень увага акцентується на випадках “неуспішності”, в інтерпретації авторів цих досліджень, проєктів аутсорсингу логістичних послуг і/або продуктів даних проєктів. В якості прикладів такої “неуспішності” розглядаються випадки повернення організації до попередніх умов надання логістичних послуг, звернення, в рамках обраних умов, до інших постачальників логістичних послуг тощо. Таким чином, висновок, який пропонується, здебільшого, вказує на необхідність розроблення нових і/або подальшого вдосконалення існуючих методів і моделей управління проєктами логістичного аутсорсингу – як засобами реалізації відповідних стратегій. Це, як очікується, має дозволити уникнути, чи, принаймні, суттєво зменшити ймовірність, “неуспішності”, так, як остання інтерпретується за даних обставин, із одного боку – стратегії логістичного аутсорсингу, а з іншого – проєктів, які забезпечують реалізацію цієї стратегії. При цьому зазначені проєкти розглядаються тільки як засіб реалізації стратегії логістичного аутсорсингу.

Водночас, ряд дескриптивних наукових шкіл стратегічного управління, які на тепер отримали визнання, насамперед, школа навчання, виходять із припущення про існування такого взаємозв’язку між стадіями формування і реалізації організаційної стратегії, відповідно до якого ці стадії не розділяються. З даним припущенням мають узгоджуватися обираємі концептуальні підходи до формування і реалізації організаційної стратегії. Одним із таких підходів є концепція “стратегія, яка розвивається”, що складає окремий напрям досліджень у школі навчання. Відповідно, проєкт доцільно розглядати не лише за засіб реалізації, а й за засіб формування стратегії.

Таким чином, актуальним науковим завданням є розроблення науково-методичних засад проєктно-орієнтованого управління розглядуваними у

взаємозв'язку стадіями формування і реалізації організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – як стратегії, яка розвивається.

Метою дисертаційної роботи є підвищення ефективності стратегічного управління проектами розвитку логістичного аутсорсингу на основі розроблення науково-методичних засад проектно-орієнтованого управління розглядуваними у взаємозв'язку стадіями формування і реалізації організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – як стратегії, яка розвивається – в контексті представлення даної стратегії послідовністю потенційно можливих базових фаз розвитку, перехід між якими і зміни в яких трактуються як експеримент організації, який може бути здійснено в формі проекту.

Об'єкт дослідження - процеси стратегічного управління проектами розвитку логістичного аутсорсингу в організаціях.

Предмет дослідження - методи, моделі, механізми і стандарти стратегічного управління проектами в організаціях, а також методи і моделі визначення умов логістичного обслуговування організацій.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що впровадження концепції проектно-орієнтованого управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного аутсорсингу має підвищити ефективність стратегічного логістичного управління в організації.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що, *вперше*, на основі розвитку методології стратегічного управління проектами, запропоновано концепцію проектно-орієнтованого управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, якою передбачається проектно-орієнтоване управління розглядуваними у взаємозв'язку стадіями формування і реалізації організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – як стратегії, яка розвивається – в контексті представлення даної стратегії послідовністю потенційно можливих базових фаз розвитку, перехід між якими і зміни в яких трактуються як експеримент

організації, який може бути здійснено в формі проєкту. В межах даної концепції

удосконалено:

- типологію проєктів, в частині виокремлення категорії проєктів розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, в рамках якої, в свою чергу, пропонується виділяти дві категорії, виходячи з наступних ознак: відносно виокремлюваних фаз розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – проєкти зміни фази та проєкти зміни в фазі і відносно етапу вирішення проблеми розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – аналітичні проєкти, проєкти реалізації та проєкти апробації;

- методологію управління змістом проєктів, в частині управління змістом проєктів зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, щодо яких розроблено аналітичну стохастичну модель управління використанням логістичних активів у проєктах (підпроєктах) апробації зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу;

- теоретико-методичні напрацювання в сфері керівництва проєктами (англ. – project governance), зокрема, за напрямками проєктно-орієнтованої організації і тимчасової організації, в частині здійснення взаємопов'язаної комплексної постановки задач управління закупівлями логістичних послуг на рівні материнської проєктно-орієнтованої організації і на рівні окремих проєктів основної діяльності, які реалізуються в цій організації, а також розроблення моделей із використанням методів кваліметрії і математичного програмування для вирішення даних задач у часткових випадках, відповідних умовам вищезазначеної постановки;

отримало подальший розвиток:

- методологія прецедентного управління проєктами, в частині розроблення концептуальної моделі прецедентного формування портфеля постачальників логістичних послуг за категорією проєктів зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, якою

передбачається адаптація процесів CBR-циклу до умов виконання робіт щодо визначення постачальників логістичних послуг за аналітичними проектами та проектами апробації зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу;

- понятійна база, пов'язана зі стратегічним управлінням проектами, в межах розробленого в роботі підходу до формування типології проектів розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, в частині введення понять, і уточнення їх суттєвих ознак, відносно визначень проектів за категорією розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, а також продуктів і результатів даних проектів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що положення пропонованої концепції проектно-орієнтованого управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного аутсорсингу доведено до рівня методичних рекомендацій, впровадження яких дозволяє підвищувати ефективність як стратегічного управління проектами логістичного аутсорсингу, так і логістичного управління в організації в цілому. Зазначені методичні рекомендації були впроваджені в ТОВ “АВТОЕКСПРЕС” (акт впровадження від 24.03.2021 р.) та ТОВ “АВТО-ОВІ” (акт впровадження від 08.04.2021 р.).

Основні теоретико-методичні положення дисертаційної роботи були також впроваджені в навчальний процес на кафедрі транспортного права та логістики Національного транспортного університету МОН України при розробці програм, силябусів і викладанні таких довгострокових навчальних курсів як: “Логістичні проекти та методи їх оптимізації”, “Управління ланцюгами постачань”, “Планування проектної діяльності”, “Портфельне управління в організаціях”, а також “Корпоративне управління проектами” для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, які навчаються за спеціальністю 073 “Менеджмент” за освітніми програмами “Управління проектами” і “Логістика”, і здобувачів третього (наукового) рівня вищої

освіти підготовки докторів філософії, які навчаються за спеціальністю 073 “Менеджмент” (акт впровадження від 18.05.2021 р.)

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дослідження; визначено наукове завдання, представлено гіпотезу дослідження, наведено мету і задачі, а також предмет і об’єкт дослідження; показано зв’язок роботи з науковими програмами, планами і темами; сформульовано наукову новизну і практичне значення отриманих результатів; наведено структуру і обсяг дисертаційної роботи.

В **першому розділі** “Стратегічні аспекти управління проєктами розвитку логістичного аутсорсингу” проведено аналіз методологічних підходів до стратегічного управління проєктами в організаціях, а також теоретичних напрацювань та практик їх застосування щодо проєктно-орієнтованого управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного аутсорсингу..

В **другому розділі** “Концепція проєктно-орієнтованого управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного аутсорсингу” запропоновано концепцію проєктно-орієнтованого управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного аутсорсингу; розроблено підхід до формування типології проєктів розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу; виокремлено потенційно можливі базові фази в розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу; запропоновано визначення проєктів розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, проєкту зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу і проєкту зміни в фазі розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу; визначено продукт (об’єкти доставки) і результат за аналітичними проєктами, проєктами реалізації та проєктами апробації, виокремлюваними за категорією проєктів зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу; розроблено аналітичну стохастичну модель

управління використанням логістичних активів у проєктах апробації зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу.

В **третьому розділі** “Управління закупівлями логістичних послуг в проєктно-орієнтованих організаціях в умовах проєктно-орієнтованого управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного аутсорсингу” адаптовано концепцію проєктно-орієнтованого управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного аутсорсингу до умов її застосування в проєктно-орієнтованих організаціях; розроблено модель, із застосуванням методів кваліметрії, для вирішення задачі вибору функціональних постачальників і постачальників на засадах партнерства в умовах управління змістом проєктів розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу; розроблено модель, із застосуванням методу аналізу середовища функціонування, для вирішення задачі вибору постачальників логістичних послуг за короткостроковими контрактами в умовах управління змістом проєктів розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу.

В **четвертому розділі** “Методичні аспекти прийняття рішень із застосуванням методу прецедентів у проєктах розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу” запропоновано: умови застосування методу прецедентів в управлінні проєктами розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу; підходи до визначення характеру інформації щодо прецедентів за категорією проєктів зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу і структурування відповідних прецедентів, а також концептуальна модель прецедентного формування портфеля постачальників логістичних послуг за категорією проєктів зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу.

Практично значущі результати дослідження було впроваджено у виробничу діяльність підприємств ТОВ “АВТОЕКСПРЕС” та ТОВ “АВТО-ОВІ”, а також навчальний процес Національного транспортного університету МОН України при розробці програм, силабусів і викладанні таких

довгострокових навчальних курсів як “Логістичні проекти та методи їх оптимізації”, “Управління ланцюгами постачань”, “Планування проектної діяльності”, “Портфельне управління в організаціях”, а також “Корпоративне управління проектами” для здобувачів магістерського ступеня, які навчаються за спеціальністю 073 “Менеджмент” за освітніми програмами “Управління проектами” і “Логістика”, і здобувачів ступеня доктора філософії, які навчаються за спеціальністю 073 “Менеджмент”.

Ключові слова: проект розвитку, стратегічне управління проектом, стратегічне управління, логістична стратегія, логістичний аутсорсинг.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографія

1. Воркут Т.А., Лушай Ю.В., Харута В.С., Чечет А.М. Стратегічне управління проектами логістичного аутсорсингу: монографія / Київ: Міленіум, 2021. 159 с. (6,6 д.а., особистий внесок – 2,1 д.а.)

Підручники

2. Маруніч В.С., Харута В.С., Шпильовий І.Ф., Вакарчук І.М., Мельниченко О.І., Дмитриченко А.М., Цимбал Н.М., Лушай Ю.В. Пасажирські перевезення: тренінг та практикум. Навчальний посібник. Перша частина / за ред. доц. В.С. Маруніча, доц. В.С. Харути. К.: НТУ, 2017. 188 с. (7,8 д.а., особистий внесок – 1,2 д.а.).

3. Маруніч В.С., Харута В.С., Шпильовий І.Ф., Вакарчук І.М., Мельниченко О.І., Дмитриченко А.М., Цимбал Н.М., Лушай Ю.В. Пасажирські перевезення: тренінг та практикум. Навчальний посібник. Друга частина/ за ред. доц. В.С. Маруніча, доц. В.С. Харути. К.: НТУ, 2018. 205 с. (8,5 д.а., особистий внесок – 1,2 д.а.).

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

Статті у виданнях іноземних держав або у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз

4. Воркут Т.А., Дмитриченко А.М., Луцкай Ю.В. Проектне управління партнерствами підприємств автомобільного транспорту в забезпеченні функції технічного обслуговування та поточного ремонту транспортних засобів. *Systemy i srodki transportu samochodowego / Seria: TRANSPORT*. Rzeszow: Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Lukasiewicza. PZESZOW. 2015. № 6. Р. 287-294. (0,29 д.а., особистий внесок – 0,09 д.а.).

5. Маруніч В.С., Шпильовий І.Ф., Харута В.С., Луцкай Ю.В. Investigating into route taxi transportation: realities and vision. *Multidisciplinary Scientific Edition: World Science*. January 2018. Vol.1., № 1(29). Р. 27-34. (0,33 д.а., особистий внесок – 0,09 д.а.).

6. Воркут Т.А., Луцкай Ю.В., Харута В.С. Концептуальна модель прецедентного формування портфеля постачальників логістичних послуг в проектах логістичного аутсорсингу. *Multidisciplinary Scientific Edition: World Science*. 2021. Vol.1, № 5(66). С. 21-27. (0,29 д.а., особистий внесок – 0,09 д.а.).

Статті у наукових фахових виданнях України

7. Воркут Т.А., Луцкай Ю.В. Методика визначення функціональних постачальників транспортних послуг. *Вісник НТУ*. 2008. Вип. 17. С. 147-154. (0,57 д.а., особистий внесок – 0,2 д.а.).

8. Луцкай Ю.В. Логістичне управління системою пасажирського сервісу автотранспортних підприємств. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. 2011. Вип. 8. С. 123-125. (0,125 д.а.).

9. Воркут Т.А., Білоног О.Є., Дмитриченко А.М., Луцкай Ю.В. Управління зацікавленими сторонами в проектах стратегічного партнерства підприємств автомобільного транспорту в розвитку систем технічного обслуговування та поточного ремонту парків транспортних засобів. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. 2014. Вип. 14(1). С. 15-21. (0,29 д.а., особистий внесок – 0,07 д.а.).

10. Воркут Т.А., Дмитриченко А.М., Луцкай Ю.В. Модель проектного управління розвитком партнерств підприємств автомобільного транспорту в

забезпеченні функції технічного обслуговування та поточного ремонту. *Вісник НТУ*. 2015. Вип. 31. С. 57-66. (0,42 д.а., особистий внесок – 0,1 д.а.).

Опубліковані праці апробаційного характеру

11. Лушай Ю.В. Методичні аспекти вдосконалення процесів управління якістю пасажирських перевезень у міжнародному сполученні. *LXVI Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та прац. відокремл. структ. підрозд. ун-ту: тези доп.* Київ: НТУ, 2010. С. 224 (0,04 д.а., особистий внесок – 0,02 д.а.).

12. Лушай Ю.В. Розвиток та удосконалення транспортних підприємств на засадах логістики. *LXVII Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та прац. відокремл. структ. підрозд. ун-ту: тези доп.* Київ: НТУ, 2011. С. 211 (0,04 д.а., особистий внесок – 0,02 д.а.).

13. Воркут Т.А., Дмитриченко А.М., Лушай Ю.В. Проектне управління розвитком міжорганізаційних партнерств в сфері технічного обслуговування та ремонту парків автомобільних транспортних засобів. *LXXI Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та спів. відокремл. структ. підрозд. ун-ту: тези доп.* Київ: НТУ, 2015. С. 298 (0,04 д.а., особистий внесок – 0,01 д.а.).

14. Воркут Т.А., Грисюк Ю.С., Дмитриченко А.М., Лабута А.В., Лушай Ю.В., Ковтун Т.І. Методологічні аспекти формування партнерств підприємств автомобільного транспорту в розвитку систем технічного обслуговування та ремонту парків транспортних засобів. *LXXII Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та спів. відокремл. структ. підрозд. ун-ту: тези доп.* Київ: НТУ, 2016. С. 268 (0,04 д.а., особистий внесок – 0,005 д.а.).

15. Маруніч В.С., Шпильовий І.Ф., Харута В.С., Лушай Ю.В. Investigating into route taxi transportation: realities and vision. *IV International Scientific and Practical Conference "Scientific and Practical Results in 2017. Prospects for Their Development"*. Dubai, UAE. December 28, 2017. P. 27-34. (0,33 д.а., особистий внесок – 0,09 д.а.).

16. Воркут Т.А., Луцкай Ю.В., Харута В.С. Проектно-орієнтоване управління формуванням і реалізацією стратегії логістичного аутсорсингу. *XXVIII Міжнародна науково-практична конференція. "Trends in science and practice of today"*. Анкара, Туреччина. 2021. С. 480-481. (0,08 д.а., особистий внесок – 0,02 д.а.).

Додатково відображають наукові результати дисертації

17. Луцкай Ю.В. Особливості транспортної політики в умовах інтеграції міжнародних пасажирських перевезень. *Управління проектами, системний аналіз і логістика: Серія «Економічні науки»*. 2009. Вип. 6. С. 384-386. (0,29 д.а., особистий внесок – 0,07 д.а.).

Свідоцтва та патенти

1. Свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір № 78930. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Літературний письмовий твір наукового характеру «Проектне управління партнерствами підприємств автомобільного транспорту в забезпеченні функції технічного обслуговування та поточного ремонту транспортних засобів» Воркут Т.А., Дмитриченко А.М., Луцкай Ю.В. Дата реєстрації 31.08.2016 р.

2. Свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір № 78930. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Літературний письмовий твір навчального характеру «Пасажирські перевезення: тренінг та практикум. Перша частина» Маруніч В.С., Харута В.С., Луцкай Ю.В. Дата реєстрації 10.05.2018 р.

3. Свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір № 78931. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Літературний письмовий твір навчального характеру «Пасажирські перевезення: тренінг та практикум. Друга частина» Маруніч В.С., Харута В.С., Луцкай Ю.В. Дата реєстрації 10.05.2018 р.

ABSTRACT

Lushchai Yu.V. Project management of logistics outsourcing development in project-oriented organizations. – Qualification scientific paper as a manuscript.

PhD thesis in Project and Programme Management (05.13.22). – National Transport University, the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2021.

The dissertation on a scientific degree of the candidate of technical sciences (Doctor of Philosophy) competition in the specialty 05.13.22 “Project and program management”. – National Transport University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2021.

Relevance of the topic. In the current context, increasing the efficiency and cost-effectiveness of logistics services in various industries, is largely associated with the development of methodology for strategic project management (programs, portfolios) in the field of logistics outsourcing.

A significant contribution to the formation and development of scientific and methodological foundations of strategic project management was made by A.O. Biloshchytsky, S.D. Bushuyev, N.S. Bushuyeva, V.I. Voropaev, V.D. Gogunskyi, O.B. Danchenko, E.Yu. Klimenko, I.V. Khononenko, K.B. Koshkin, O.V. Kryvoruchko, P.R. Levkovets, V.A. Rach, A.I. Rybak, Yu.M. Tesla, A.S. Tovb, V.O. Khrutba, H.L. Tsipes, S.W. Tsyutsyura, I.V. Chumachenko, T. Aalto, R. Archibald, K. Artto, M. Aubry, L. Crawford, X. Dai, J. Hobbs, H. Jamieson, R. Kaplan, M. Martinsuo, P. Morris, D. Norton, J. Turner, W. Wells and other researchers.

The problem of determining the conditions for the provision of logistics services in the company traditionally remains relevant. That is, they will be provided by a vertically integrated (own) structural unit, on the basis of outsourcing (with the choice of an acceptable business model) or a combination of these options in certain cooperation. At the same time, the contradictory nature of

theories and practices of their application regarding the choice of rational conditions for the provision of logistics services can be traced.

The scientific literature and other sources of information reflect many business cases of changing the conditions in the company for the provision of logistics services through the implementation of relevant projects. These cases are evaluated both in terms of presenting them as best practice and lessons learned. Much of the research focuses on cases of “failure” in the interpretation of these studies authors, logistics outsourcing projects and / or the products of these projects. Examples of such “failures” include cases of returning to the previous conditions of logistics services, appeal, within the selected conditions, to other providers of logistics services, and so on. Thus, the proposed conclusion, for the most part, indicates the need to develop new and / or further improve existing methods and models of logistics outsourcing project management - as a means of implementing appropriate strategies. This is expected to avoid, or at least significantly reduce, the likelihood of “failure”, as interpreted in the circumstances, on the one hand - logistics outsourcing strategies, and on the other hand - projects that ensure the implementation of this strategy. In this case, these projects are considered only as a means of implementing a strategy of logistics outsourcing.

At the same time, a number of descriptive scientific schools of strategic management, which are now recognized primarily as a school of learning, are based on the assumption that there is a relationship between the stages of formation and implementation of organizational strategy, according to which these stages are not separated. The chosen conceptual approaches to the formation and implementation of organizational strategy should be consistent with this assumption. One such approach is the concept of “evolving strategy”, which is a separate area of research in school education. Accordingly, it is expedient to consider the project not only as a means of implementation, but also as a means of strategy formation.

Thus, the urgent scientific task is to develop scientific and methodological foundations of project-oriented management of the stages of formation and implementation of the organizational strategy of logistics outsourcing - as a developing strategy.

The purpose of the dissertation is to increase the effectiveness of strategic management of logistics outsourcing projects based on the development of scientific and methodological principles of project-oriented management of the interrelated stages of formation and implementation of organizational strategy of logistics outsourcing - as a developing strategy - possible basic phases of development, the transition between which and changes in which are interpreted as an experiment of the company, which can be carried out in the form of a project.

The object of research is the processes of strategic management of projects for the development of logistics outsourcing in organizations.

The subject of research is methods, models, mechanisms and standards of strategic project management in organizations, as well as methods and models for determining the conditions of logistics services to organizations.

The research hypothesis is that the introduction of the concept of project-oriented management of the formation and implementation of organizational strategy of logistics outsourcing should increase the effectiveness of strategic logistics management in the company.

The scientific novelty of the obtained results is that, for the *first time*, based on the development of the methodology of strategic project management, the concept of project-oriented management of the formation and implementation of organizational strategy of logistics outsourcing is proposed - logistics outsourcing strategies, as an evolving strategy - in the context of presenting this strategy as a sequence of potentially possible basic phases of development, the transition between which and changes in which are treated as an experiment of the organization, which can be implemented in the form of a project. Within this concept

improved:

- typology of projects, in terms of identifying the category of projects for the development of organizational strategy of logistics outsourcing, in which, in turn, it is proposed to distinguish two categories based on the following features: regarding the selected phases of development of organizational strategy for logistics outsourcing;

- project content management methodology, in terms of project content management changes in the development phase of the organizational strategy of logistics outsourcing, for which an analytical stochastic model of management of the logistics assets use in projects (subprojects) approbation of organizational strategy of logistics outsourcing phase change;

- theoretical and methodological developments in the field of project management (English - project governance), in particular, in the areas of project-oriented organization and temporary organization, in terms of the implementation of interconnected integrated tasks of logistics procurement management at the level of the parent project-oriented organization and at the level of individual projects of the main activity, which are implemented in this organization, as well as the development of models using the methods of qualimetry and mathematical programming to solve these problems in partial cases, corresponding to the conditions of the above statement;

further development received:

- methodology of precedent project management, in terms of developing a conceptual model of precedent formation of the logistics service providers portfolio by category of projects to change the phase of development of organizational strategy of logistics outsourcing, which provides adaptation of CBR-cycle processes to the conditions of logistics suppliers changes in the development phase of the organizational strategy of logistics outsourcing;

- conceptual framework related to strategic project management, within the approach developed in the work to form a typology of projects for the development

of organizational strategy of logistics outsourcing, in terms of introducing concepts and clarifying their essential features, regarding project definitions by category of organizational strategy for logistics outsourcing, as well as the products and results of these projects.

The practical significance of the results is that the provisions of the proposed concept of the formation and implementation of organizational strategy of logistics outsourcing project-oriented management is brought to the level of guidelines, the implementation of which increases the efficiency of strategic management of logistics outsourcing projects and logistics management in general. These methodological recommendations were implemented in LLC “AUTOEXPRESS” (act of implementation from 24.03.2021) and LLC “AUTO-OVI” (act of implementation from 08.04.2021).

The main theoretical and methodological provisions of the dissertation were also introduced into the educational process at the Department of Transport Law and Logistics of National Transport University of MES of Ukraine in developing programs, syllabi and teaching such long-term courses as “Logistics Projects and Methods of Their Optimization”, “Supply Chain Management”, “Project Activity Planning”, “Portfolio Management in Organizations”, as well as “Corporate Project Management” for applicants of the second (master's) level of higher education studying in the specialty 073 “Management” in the educational programs “Project Management” and “Logistics”, and applicants of the third (scientific) level of higher education for the training of Doctors of Philosophy, who study in the specialty 073 "Management" (act of implementation from 18.05.2021)

The introduction substantiates the relevance of the research topic; the scientific task is defined, the hypothesis of research is presented, the purpose and tasks, and also a subject and object of research are resulted; the connection of work with scientific programs, plans and topics is shown; scientific novelty and practical significance of the obtained results are formulated; the structure and volume of the dissertation are given.

The first section “Strategic aspects of project management of logistics outsourcing” analyzes the methodological approaches to strategic project management in organizations, as well as theoretical developments and practices of their application for project-oriented management of the formation and implementation of organizational strategy of logistics outsourcing.

The second section “The concept of project-oriented management of the organizational strategy of logistics outsourcing formation and implementation” offers the concept of project-oriented management of the formation and implementation of organizational strategy of logistics outsourcing; the approach to formation of typology of development projects of logistic outsourcing organizational strategy is developed; potentially possible basic phases in the development of organizational strategy of logistics outsourcing are singled out; the definition of projects of organizational strategy of logistic outsourcing development, the project of change of a development phase of organizational strategy of logistic outsourcing and the project of change in a phase of organizational strategy development of logistic outsourcing is offered; the product (delivery objects) and the result are determined by analytical projects, implementation projects and approbation ones, separated by the category of projects to change the phase of the organizational strategy of logistics outsourcing development; the analytical stochastic model of management of logistic assets use in projects of approbation of a phase change of development of organizational strategy of logistic outsourcing is developed.

The third section “Management of procurement of logistics services in project-oriented organizations in terms of project-oriented management of the formation and implementation of organizational strategy of logistics outsourcing” adapted the concept of project-oriented management of formation and implementation of organizational strategy of logistics outsourcing to its application; a model is developed, using the methods of qualimetry, to solve the problem of selecting functional suppliers and suppliers on a partnership basis in

terms of managing the content of projects for the development of organizational strategy for logistics outsourcing; a model has been developed, using the method of analysis of the operating environment, to solve the problem of choosing logistics service providers for short-term contracts in terms of managing the content of projects for the development of organizational strategy for logistics outsourcing

The fourth section “Methodological aspects of decision-making using the method of precedents in projects for the development of organizational strategy of logistics outsourcing” offers: conditions for the use of precedent method in project management development of organizational strategy for logistics outsourcing; approaches to determining the nature of information on precedents by category of projects to change the phase of the organizational strategy of logistics outsourcing and structuring development the relevant precedents, as well as a conceptual model of precedent formation of the logistics service providers portfolio by category of projects to change the phase of organizational strategy of logistics outsourcing.

Practically significant results of the study were implemented in the production activities of LLC “AUTOEXPRESS” and LLC “AUTO-OVI”, as well as the educational process of National Transport University of MES of Ukraine in developing programs, syllabi and teaching such long-term training courses as “Logistics Projects and Methods of Their Optimization”, “Supply Chain Management”, “Project Planning”, “Portfolio Management in Organizations”, as well as “Corporate Project Management” for master's degree students majoring in 073 “Management” in the educational programs “Project Management” and “Logistics”, and candidates for the degree of Doctor of Philosophy, studying in the specialty 073 “Management”.

Key words: development project, strategic project management, strategic management, logistics strategy, logistics outsourcing.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографія

1. Воркут Т.А., Луцкай Ю.В., Харута В.С., Чечет А.М. Стратегічне управління проектами логістичного аутсорсингу: монографія / Київ: Міленіум, 2021. 161 с. (6,7 д.а., особистий внесок – 2,2 д.а.)

Підручники

2. Маруніч В.С., Харута В.С., Шпильовий І.Ф., Вакарчук І.М., Мельниченко О.І., Дмитриченко А.М., Цимбал Н.М., Луцкай Ю.В. Пасажирські перевезення: тренінг та практикум. Навчальний посібник. Перша частина / за ред. доц. В.С. Маруніча, доц. В.С. Харути. К.: НТУ, 2017. 188 с. (7,8 д.а., особистий внесок – 1,2 д.а.).

3. Маруніч В.С., Харута В.С., Шпильовий І.Ф., Вакарчук І.М., Мельниченко О.І., Дмитриченко А.М., Цимбал Н.М., Луцкай Ю.В. Пасажирські перевезення: тренінг та практикум. Навчальний посібник. Друга частина/ за ред. доц. В.С. Маруніча, доц. В.С. Харути. К.: НТУ, 2018. 205 с. (8,5 д.а., особистий внесок – 1,2 д.а.).

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

Статті у виданнях іноземних держав або у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз

4. Воркут Т.А., Дмитриченко А.М., Луцкай Ю.В. Проектне управління партнерствами підприємств автомобільного транспорту в забезпеченні функції технічного обслуговування та поточного ремонту транспортних засобів. *Systemy i srodki transportu samochodowego / Seria: TRANSPORT*. Rzeszow: Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Lukasiewicza. PZESZOW. 2015. № 6. Р. 287-294. (0,29 д.а., особистий внесок – 0,09 д.а.).

5. Маруніч В.С., Шпильовий І.Ф., Харута В.С., Луцкай Ю.В. Investigating into route taxi transportation: realities and vision. *Multidisciplinary*

Scientific Edition: World Science. January 2018. Vol.1., № 1(29). P. 27-34. (0,33 д.а., особистий внесок – 0,09 д.а.).

6. Воркут Т.А., Луцкай Ю.В., Харута В.С. Концептуальна модель прецедентного формування портфеля постачальників логістичних послуг в проектах логістичного аутсорсингу. *Multidisciplinary Scientific Edition: World Science*. 2021. Vol.1, № 5(66). С. 21-27. (0,29 д.а., особистий внесок – 0,09 д.а.).

Статті у наукових фахових виданнях України

7. Воркут Т.А., Луцкай Ю.В. Методика визначення функціональних постачальників транспортних послуг. *Вісник НТУ*. 2008. Вип. 17. С. 147-154. (0,57 д.а., особистий внесок – 0,2 д.а.).

8. Луцкай Ю.В. Логістичне управління системою пасажирського сервісу автотранспортних підприємств. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. 2011. Вип. 8. С. 123-125. (0,125 д.а.).

9. Воркут Т.А., Білоног О.Є., Дмитриченко А.М., Луцкай Ю.В. Управління зацікавленими сторонами в проектах стратегічного партнерства підприємств автомобільного транспорту в розвитку систем технічного обслуговування та поточного ремонту парків транспортних засобів. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. 2014. Вип. 14(1). С. 15-21. (0,29 д.а., особистий внесок – 0,07 д.а.).

10. Воркут Т.А., Дмитриченко А.М., Луцкай Ю.В. Модель проектного управління розвитком партнерств підприємств автомобільного транспорту в забезпеченні функції технічного обслуговування та поточного ремонту. *Вісник НТУ*. 2015. Вип. 31. С. 57-66. (0,42 д.а., особистий внесок – 0,1 д.а.).

Опубліковані праці апробаційного характеру

11. Луцкай Ю.В. Методичні аспекти вдосконалення процесів управління якістю пасажирських перевезень у міжнародному сполученні. *LXVI Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та прац. відокремл.*

структ. підрозд. ун-ту: тези доп. Київ: НТУ, 2010. С. 224 (0,04 д.а., особистий внесок – 0,02 д.а.).

12. Луцай Ю.В. Розвиток та удосконалення транспортних підприємств на засадах логістики. *LXVII Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та прац. відокремл. структур. підрозд. ун-ту: тези доп.* Київ: НТУ, 2011. С. 211 (0,04 д.а., особистий внесок – 0,02 д.а.).

13. Воркут Т.А., Дмитриченко А.М., Луцай Ю.В. Проектне управління розвитком міжорганізаційних партнерств в сфері технічного обслуговування та ремонту парків автомобільних транспортних засобів. *LXXI Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та спів. відокремл. структур. підрозд. ун-ту: тези доп.* Київ: НТУ, 2015. С. 298 (0,04 д.а., особистий внесок – 0,01 д.а.).

14. Воркут Т.А., Грисюк Ю.С., Дмитриченко А.М., Лабута А.В., Луцай Ю.В., Ковтун Т.І. Методологічні аспекти формування партнерств підприємств автомобільного транспорту в розвитку систем технічного обслуговування та ремонту парків транспортних засобів. *LXXII Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та спів. відокремл. структур. підрозд. ун-ту: тези доп.* Київ: НТУ, 2016. С. 268 (0,04 д.а., особистий внесок – 0,005 д.а.).

15. Маруніч В.С., Шпильовий І.Ф., Харута В.С., Луцай Ю.В. Investigating into route taxi transportation: realities and vision. *IV International Scientific and Practical Conference “Scientific and Practical Results in 2017. Prospects for Their Development”*. Dubai, UAE. December 28, 2017. P. 27-34. (0,33 д.а., особистий внесок – 0,09 д.а.).

16. Воркут Т.А., Луцай Ю.В., Харута В.С. Проектно-орієнтоване управління формуванням і реалізацією стратегії логістичного аутсорсингу. *XXVIII Міжнародна науково-практична конференція. “Trends in science and practice of today”*. Анкара, Туреччина. 2021. С. 480-481. (0,08 д.а., особистий внесок – 0,02 д.а.).

Додатково відображають наукові результати дисертації

17. Луцай Ю.В. Особливості транспортної політики в умовах інтеграції міжнародних пасажирських перевезень. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*: Серія «Економічні науки». 2009. Вип. 6. С. 384-386. (0,29 д.а., особистий внесок – 0,07 д.а.).

Свідоцтва та патенти

1. Свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір № 78930. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Літературний письмовий твір наукового характеру «Проектне управління партнерствами підприємств автомобільного транспорту в забезпеченні функції технічного обслуговування та поточного ремонту транспортних засобів» Воркут Т.А., Дмитриченко А.М., Луцай Ю.В. Дата реєстрації 31.08.2016 р.

2. Свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір № 78930. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Літературний письмовий твір навчального характеру «Пасажирські перевезення: тренінг та практикум. Перша частина» Маруніч В.С., Харута В.С., Луцай Ю.В. Дата реєстрації 10.05.2018 р.

3. Свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір № 78931. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Літературний письмовий твір навчального характеру «Пасажирські перевезення: тренінг та практикум. Друга частина» Маруніч В.С., Харута В.С., Луцай Ю.В. Дата реєстрації 10.05.2018 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	26
РОЗДІЛ 1 СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ.....	35
1.1 Проєктно-орієнтоване формування і реалізація організаційних стратегій в умовах прийняття концепції “стратегія, які розвивається”.....	35
1.2 Проєкти – як форма здійснення експериментів щодо формування і реалізації організаційної стратегії логістичного аутсорсингу за концепцією “стратегія, яка розвивається”.....	55
Висновки до розділу 1.....	77
РОЗДІЛ 2 КОНЦЕПЦІЯ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ І РЕАЛІЗАЦІЄЮ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ	80
2.1 Типологія проєктів розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу.....	80
2.2 Модель управління використанням логістичних активів у проєктах апробації зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу.....	104
Висновки до розділу 2.....	108
РОЗДІЛ 3 УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ В ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ В УМОВАХ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ І РЕАЛІЗАЦІЄЮ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ.....	111
3.1 Управління закупівлями логістичних послуг в проєктно-орієнтованих організаціях	111
3.2 Кваліметрична модель вибору функціональних постачальників і постачальників на засадах партнерства в проєктах розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу	118

3.3 Модель вибору постачальників логістичних послуг за короткостроковими контрактами в проєктах розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу із застосуванням методу аналізу середовища функціонування.....	130
Висновки до розділу 3.....	135
РОЗДІЛ 4 МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ МЕТОДУ ПРЕЦЕДЕНТІВ У ПРОЄКТАХ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ.....	137
4.1 Обґрунтування умов застосування методу прецедентів в управлінні проєктами розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу.....	137
4.2 Прецедентне прийняття рішень у проєктах зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу.....	144
4.3 Концептуальна модель прецедентного формування портфеля постачальників логістичних послуг в проєктах зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу.....	154
Висновки до розділу 4.....	166
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	168
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	173
ДОДАТОК А АКТИ ТА ДОВІДКИ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	188
ДОДАТОК Б СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ ТА ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ.....	192

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах підвищення результативності і економічності надання логістичних послуг в організаціях різної галузевої приналежності, в значній мірі, пов'язується з розвитком методології стратегічного управління проєктами (програмами, портфелями) в сфері логістичного аутсорсингу.

Значний внесок в становлення і розвиток науково-методичних основ стратегічного управління проєктами зробили А.О. Білощицький, С.Д. Бушуєв, Н.С. Бушуєва, В.І. Воропаєв, В.Д. Гогунський, О.Б. Данченко, Е.Ю. Клименко, І.В. Кононенко, К.В. Кошкін, О.В. Криворучко, П.Р. Левковець, В.А. Рач, А.І. Рибак, Ю.М. Тесля, А.С. Товб, В.О. Хрутьба, Г.Л. Ципес, С.В. Цюцюра, І.В. Чумаченко, Т. Aalto, R. Archibald, K. Artto, M. Aubry, L. Crawford, X. Dai, J. Hobbs, H. Jamieson, R. Kaplan, M. Martinsuo, P. Morris, D. Norton, J. Turner, W. Wells та ряд інших дослідників.

Проблема визначення умов надання логістичних послуг в організації традиційно залишається актуальною. Тобто, будуть вони надаватись вертикально інтегрованим (власним) структурним підрозділом, на засадах аутсорсингу (з вибором прийнятої бізнес-моделі) чи передбачається поєднання даних варіантів в певному сполученні. При цьому простежується суперечливий характер теорій, та практик їх застосування, відносно вибору раціональних умов надання логістичних послуг.

В науковій літературі та інших джерелах інформації відображено багато бізнесових кейсів зміни організаціями умов надання логістичних послуг через реалізацію відповідних проєктів. Дані випадки оцінюються як із точки зору представлення їх як кращої практики, так і набутих уроків. В значній частині досліджень увага акцентується на випадках “неуспішності”, в інтерпретації авторів цих досліджень, проєктів аутсорсингу логістичних послуг і/або продуктів даних проєктів. В якості прикладів такої “неуспішності” розглядаються випадки повернення організації до попередніх

умов надання логістичних послуг, звернення, в рамках обраних умов, до інших постачальників логістичних послуг тощо. Таким чином, висновок, який пропонується, здебільшого, вказує на необхідність розроблення нових і/або подальшого вдосконалення існуючих методів і моделей управління проектами логістичного аутсорсингу – як засобами реалізації відповідних стратегій. Це, як очікується, має дозволити уникнути, чи, принаймні, суттєво зменшити ймовірність, “неуспішності”, так, як остання інтерпретується за даних обставин, із одного боку – стратегії логістичного аутсорсингу, а з іншого – проектів, які забезпечують реалізацію цієї стратегії. При цьому зазначені проекти розглядаються тільки як засіб реалізації стратегії логістичного аутсорсингу.

Водночас, ряд дескриптивних наукових шкіл стратегічного управління, які на тепер отримали визнання, насамперед, школа навчання, виходять із припущення про існування такого взаємозв’язку між стадіями формування і реалізації організаційної стратегії, відповідно до якого ці стадії не розділяються. З даним припущенням мають узгоджуватися обираємі концептуальні підходи до формування і реалізації організаційної стратегії. Одним із таких підходів є концепція “стратегія, яка розвивається”, що складає окремий напрям досліджень у школі навчання. Відповідно, проект доцільно розглядати не лише за засіб реалізації, а й за засіб формування стратегії.

Таким чином, актуальним науковим завданням є розроблення науково-методичних засад проектно-орієнтованого управління розглядуваними у взаємозв’язку стадіями формування і реалізації організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – як стратегії, яка розвивається.

Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Наукові результати дисертаційної роботи одержані в процесі виконання задач програм наукових досліджень Національного транспортного університету МОН України (2010–2020 рр.) за темами: “Методичні основи стратегічно-орієнтованого управління проектами логістичних систем” (номер державної

реєстрації 0110U007444); “Методи оцінювання результатів діяльності логістичних систем в ланцюгах постачань” (номер державної реєстрації 0112U008413); “Корпоративне управління логістичними проектами” (номер державної реєстрації 0114U006494); “Розробка моделей партнерства підприємств автомобільного транспорту в розвитку систем технічного обслуговування та ремонту парків транспортних засобів” (номер державної реєстрації 0115U002288); “Сучасний стан ринку логістичних послуг в Україні в умовах інтеграції до Європейського Союзу” (номер державної реєстрації 0117U002070); “Портфельно-орієнтоване управління в організаціях логістичних провайдерів” (номер державної реєстрації 0119U101676). У зазначених науково-дослідних роботах автор працював як співвиконавець. Внесок автора полягає у постановці і вирішенні задач щодо підвищення ефективності стратегічного управління проектами розвитку логістичного аутсорсингу. Дані задачі складають основу сформульованої автором в дисертаційній роботі концепції проектно-орієнтованого управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного аутсорсингу.

Мета і задачі дослідження. Метою дисертаційної роботи є підвищення ефективності стратегічного управління проектами розвитку логістичного аутсорсингу на основі розроблення науково-методичних засад проектно-орієнтованого управління розглядуваними у взаємозв'язку стадіями формування і реалізації організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – як стратегії, яка розвивається – в контексті представлення даної стратегії послідовністю потенційно можливих базових фаз розвитку, перехід між якими і зміни в яких трактуються як експеримент організації, який може бути здійснено в формі проекту. Для досягнення поставленої мети в роботі були сформульовані і вирішені наступні **задачі**:

- провести аналіз методологічних підходів до стратегічного управління проектами в організації в контексті представлення стадій формування і реалізації організаційної стратегії за такі, що не розділяються;

- провести аналіз теорій та практик їх застосування стосовно вибору раціональних умов забезпечення логістичного обслуговування в організаціях в контексті формування і реалізації організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – як предметної області дослідження;

- запропонувати концепцію проектно-орієнтованого управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного аутсорсингу;

- розробити підхід до формування типології проектів розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу з визначенням відповідної понятійної бази;

- розробити модель управління використанням логістичних активів у проектах апробації зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу;

- адаптувати концепцію проектно-орієнтованого управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного аутсорсингу до умов її застосування в проектно-орієнтованих організаціях;

- розробити моделі для вирішення задач вибору функціональних постачальників, постачальників на засадах партнерства, а також постачальників за короткостроковими контрактами в умовах управління змістом проектів розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу;

- запропонувати методичне забезпечення процесів прийняття рішень із застосуванням методу прецедентів у проектах розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу.

Об’єкт дослідження - процеси стратегічного управління проектами розвитку логістичного аутсорсингу в організаціях.

Предмет дослідження - методи, моделі, механізми і стандарти стратегічного управління проектами в організаціях, а також методи і моделі визначення умов логістичного обслуговування організацій.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що впровадження концепції проектно-орієнтованого управління формуванням і реалізацією

організаційної стратегії логістичного аутсорсингу має підвищити ефективність стратегічного логістичного управління в організації.

Методи дослідження. Теоретичну основу дослідження склали наукові праці зарубіжних і вітчизняних вчених у галузі стратегічного управління проєктами, стратегічного управління, а також логістичного управління. При опрацюванні літературних джерел і дослідженні еволюції проблеми, яка вивчається, та ступеня її вирішення, а також формуванні понятійної бази відповідно до мети і задач дослідження було використано методи наукової ідентифікації і зіставно-порівняльного аналізу; при розробленні концепції проєктно-орієнтованого управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – системний підхід, методологію стратегічного управління, методологію стратегічного управління проєктами, методи управлінського обліку за теорією обмежень систем Е. Голдратта, методи логістичного управління; при розробленні підходу до формування типології проєктів розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – абстрактно-логічний метод; при розробленні моделі управління використанням логістичних активів у проєктах апробації зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – методи теорії ймовірності та математичної статистики, управлінського обліку; при адаптації концепції проєктно-орієнтованого управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного аутсорсингу до умов її застосування в проєктно-орієнтованих організаціях – теорія керівництва проєктами, теорії тимчасової організації і проєктно-орієнтованої організації; при розробленні моделей для вирішення задач вибору функціональних постачальників, постачальників на засадах партнерства, а також постачальників за короткостроковими контрактами в умовах управління змістом проєктів розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – методи кваліметрії, метод аналізу середовища функціонування; при опрацюванні методичного забезпечення процесів

прийняття рішень у проєктах розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – метод прецедентів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що, *вперше*, на основі розвитку методології стратегічного управління проєктами, запропоновано концепцію проєктно-орієнтованого управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, якою передбачається проєктно-орієнтоване управління розглядуваними у взаємозв'язку стадіями формування і реалізації організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – як стратегії, яка розвивається – в контексті представлення даної стратегії послідовністю потенційно можливих базових фаз розвитку, перехід між якими і зміни в яких трактуються як експеримент організації, який може бути здійснено в формі проєкту. В межах даної концепції

удосконалено:

- типологію проєктів, в частині виокремлення категорії проєктів розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, в рамках якої, в свою чергу, пропонується виділяти дві категорії, виходячи з наступних ознак: відносно виокремлюваних фаз розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – проєкти зміни фази та проєкти зміни в фазі і відносно етапу вирішення проблеми розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – аналітичні проєкти, проєкти реалізації та проєкти апробації;

- методологію управління змістом проєктів, в частині управління змістом проєктів зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, щодо яких розроблено аналітичну стохастичну модель управління використанням логістичних активів у проєктах (підпроєктах) апробації зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу;

- теоретико-методичні напрацювання в сфері керівництва проєктами (англ. – project governance), зокрема, за напрямками проєктно-орієнтованої організації і тимчасової організації, в частині здійснення взаємопов'язаної

комплексної постановки задач управління закупівлями логістичних послуг на рівні материнської проектно-орієнтованої організації і на рівні окремих проектів основної діяльності, які реалізуються в цій організації, а також розроблення моделей із використанням методів кваліметрії і математичного програмування для вирішення даних задач у часткових випадках, відповідних умовам вищезазначеної постановки;

отримало подальший розвиток:

- методологія прецедентного управління проектами, в частині розроблення концептуальної моделі прецедентного формування портфеля постачальників логістичних послуг за категорією проектів зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, якою передбачається адаптація процесів CBR-циклу до умов виконання робіт щодо визначення постачальників логістичних послуг за аналітичними проектами та проектами апробації зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу;

- понятійна база, пов'язана зі стратегічним управлінням проектами, в межах розробленого в роботі підходу до формування типології проектів розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, в частині введення понять, і уточнення їх суттєвих ознак, відносно визначень проектів за категорією розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, а також продуктів і результатів даних проектів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що положення пропонованої концепції проектно-орієнтованого управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного аутсорсингу доведено до рівня методичних рекомендацій, впровадження яких дозволяє підвищувати ефективність як стратегічного управління проектами логістичного аутсорсингу, так і логістичного управління в організації в цілому. Зазначені методичні рекомендації були впроваджені в ТОВ “АВТОЕКСПРЕС” (акт впровадження від 24.03.2021 р.) та ТОВ “АВТО-ОВІ” (акт впровадження від 08.04.2021 р.).

Основні теоретико-методичні положення дисертаційної роботи були також впроваджені в навчальний процес на кафедрі транспортного права та логістики Національного транспортного університету МОН України при розробці програм, силабусів і викладанні таких довгострокових навчальних курсів як: “Логістичні проекти та методи їх оптимізації”, “Управління ланцюгами постачань”, “Планування проектної діяльності”, “Портфельне управління в організаціях”, а також “Корпоративне управління проектами” для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, які навчаються за спеціальністю 073 “Менеджмент” за освітніми програмами “Управління проектами” і “Логістика”, і здобувачів третього (наукового) рівня вищої освіти підготовки докторів філософії, які навчаються за спеціальністю 073 “Менеджмент” (акт впровадження від 18.05.2021 р.).

Особистий внесок здобувача. Наукові результати дисертаційної роботи, які виносяться на захист, отримані особисто автором і є його самостійним науковим доробком. У роботах, які опубліковані у співавторстві, особистий внесок автора полягає у наступному: [18] – розроблено концепцію проектно-орієнтованого управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного аутсорсингу; [34, 35] – розроблено методичні рекомендації відносно стратегічного управління проектами передачі на аутсорсинг транспортних послуг щодо перевезень; [36, 37] – проведено аналіз умов впровадження сучасних засобів зв’язку, телекомунікаційних технологій та програмного забезпечення на транспорті в контексті передачі на аутсорсинг транспортних послуг щодо перевезень; [17] – запропоновано, на основі методу прецедентів, концептуальну модель прецедентного формування портфеля постачальників логістичних послуг в проектах формування і реалізації організаційної стратегії логістичного аутсорсингу; [11] – запропоновано модель, і на її основі методику, визначення функціональних постачальників логістичних послуг і розподілу замовлень між ними; [13, 14, 15] – запропоновано підходи до реалізації стратегії логістичного аутсорсингу в контексті надання послуг щодо

управління парками автомобільних транспортних засобів (АТЗ); [12] – розглянута проблематика управління зацікавленими сторонами в проєктах аутсорсингу послуг щодо управління парками АТЗ; [16] – запропоновано концепцію проєктно-орієнтованого управління стратегічним розвитком підприємств автомобільного транспорту.

Апробація матеріалів дисертації. Результати роботи були представлені на міжнародних і всеукраїнських науково-технічних конференціях і семінарах: LXVI, LXVII, LXXI, LXXII наукові конференції професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів Національного транспортного університету МОН України (2010, 2011, 2015, 2016 роки); IV International Scientific and Practical Conference “Scientific and Practical Results in 2017. Prospects for Their Development”; I Міжнародна науково-практична конференція «Автомобільний транспорт та інфраструктура», Київ, 26-28 квітня 2018 року; XXVIII Міжнародна науково-практична конференція “Trends in science and practice of today”, Анкара, 2021 рік.

Публікації. Основні результати дисертаційної роботи опубліковано у 17 наукових працях (13 із яких у співавторстві), 26,075 умовн. друк. арк., із них: монографія, загальним обсягом 6,6 умовн. друк. арк., 2 навчальні посібники, загальним обсягом 16,3 умовн. друк. арк., 4 статті у наукових фахових виданнях України, загальним обсягом 1,405 умовн. друк. арк., 3 публікації у зарубіжних виданнях, загальним обсягом 0,91 умовн. друк. арк., 6 праць апробаційного характеру, загальним обсягом 0,57 умовн. друк. арк., а також 1 праця, яка додатково відображає наукові результати дисертації, загальним обсягом 0,29 умовн. друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Структура дисертаційної роботи визначена задачами дослідження і містить в собі вступ, чотири розділи, загальні висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи становить 196 сторінок, зокрема 123 сторінки основного тексту, список використаних джерел (173 найменування) на 15 сторінках.

РОЗДІЛ 1 СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ

1.1 Проєктно-орієнтоване формування і реалізація організаційних стратегій в умовах прийняття концепції “стратегія, яка розвивається”

На тепер, як відомо, превалюють два основні погляди на проєкти в організації: проєкти – як форма, в якій здійснюється основна діяльність організації, і проєкти – як форма реалізації змін у організації. Узгоджуючись із цими поглядами, автори роботи [46] поділяють організації на проєктно-орієнтовані, тобто, ті, які здійснюють свою основну діяльність у формі комерційних проєктів, і непроєктно-орієнтовані, які якщо й використовують проєкти, то, в основному, як інструменти внутрішнього розвитку. Водночас, філософія проєктного управління в проєктно-орієнтованій організації полягає в тому, що проєкт для останньої – це спосіб ведення бізнесу, спосіб існування в конкурентному середовищі. І, здебільшого, вся діяльність такої організації здійснюється в формі проєктів. Причому це стосується не лише тієї діяльності організації, яка спрямована безпосередньо на “заробляння грошей”, але і, в значній мірі, діяльності щодо внутрішнього розвитку організації [46]. Таким чином, визнається, що проєкти можуть виступати як результативний і економічний інструмент внутрішнього розвитку – як для проєктно-орієнтованих, так і для непроєктно-орієнтованих організацій.

Разом із тим, в будь-якому з вищезазначених випадків ставиться питання відповідності проєктів організаційній стратегії. Дане питання, в традиційній постановці, лежить в межах бачення проєкту в якості засобу реалізації організаційної стратегії, що, зокрема, відображено в роботах [2, 3, 7, 8, 10, 24, 27, 43, 46, 135-141].

В той же час, поява нових задач в методології стратегічного управління вимагає розширення сфери застосування проєктного підходу в процесах стратегічного управління в організації.

В роботі [38, 39], як відомо, пропонується поділяти всі наукові школи стратегічного управління за двома групами. Прескриптивні школи – це школи, концептуальні положення яких носять характер “припису”, і дескриптивні школи – це школи, концептуальні положення яких носять характер “опису”. В деяких роботах Х. Мінцберга виокремлюється ще й третя група, до складу якої входить лише одна школа – школа конфігурації. Остання, на думку цього дослідника, як одного з її засновників, “вбирає в себе підходи перших двох” [38, 39].

Відповідно до наукових результатів роботи [38, 39], прибічники прескриптивних шкіл, до яких її автори відносять школи дизайну, планування і позиціонування, фокусуються, здебільшого, на дослідженні того, як має формуватися стратегія, ніж на тому, як вона “розробляється в дійсності”. Фундаторами школи дизайну загальновизнано вважаються В.Х. Ньюман [122], К.Р. Ендрюс [48], школи планування – Х.І. Ансофф [49], школи позиціонування – Д.Е. Шендел [147], К.Дж. Хаттен [91], М.Е. Портер [130 – 133]. Зі школою дизайну однозначно не пов’язують певні методи досліджень. Водночас, методи досліджень інших прескриптивних шкіл є доволі чітко окресленими. В школі планування використовуються методи теорії систем, дослідження операцій, насамперед, математичного програмування; школа позиціонування використовує методи теорій макро- і мікроекономіки, військової історії [38, 39].

На відміну від прибічників прескриптивних шкіл, у викладенні роботи [38, 39], прибічники дескриптивних шкіл зосереджуються на описі “реальних процесів” розроблення стратегій, а не на розробленні стратегічних “принципів”. Серед дескриптивних шкіл в роботі [38, 39] виокремлено школу підприємництва, фундатором якої є Дж.А. Шумпетер [148], когнітивну школу – Дж.Г. Марч і Х.А. Саймон [111, 150]; школу навчання – Ч.Е. Ліндблом [106], Р.М. Кайєрт і Дж.Г. Марч [71], К.Е. Вейк [170], Дж.Б. Куїнн [142, 143], К.К. Прахалад і Г. Хамел [134]; школу влади – Г.Т. Аллісон [47], Дж. Пфєффер і Г.Р. Салансик [128], В.К. Естлі [53]; школу культури – Е.

Ренман [144]; школу зовнішнього середовища – М.Т. Ханнан і Дж. Фрімен [87].

Вважається, що засади школи конфігурації, яка ототожнюється, в сучасному її розумінні, з третьою, відносно прескриптивних і дескриптивних, групою шкіл, було закладено в роботах А.Д. Чандлера [65], Х. Мінцберга [117], Д. Міллера [116], Р.Е. Майлса і К.К. Сноу [114].

В дослідженнях школи підприємництва, на думку авторів роботи [38, 39], чітко не простежується використання апарату певних методів досліджень. У ранніх роботах мало місце “тяжіння” до моделей і методів мікроекономіки. В дослідженнях когнітивної школи і школи навчання використовуються методи психології, а в школі навчання, крім того, і математичні методи, зокрема, теорія хаосу; в школі культури – методи антропології; в школі зовнішнього середовища – методи біології і політичної соціології [38, 39].

В дослідженнях школи конфігурації використовується апарат методів історичної науки [38, 39].

Пріоритетність наукових шкіл стратегічного управління – щодо кількості наукових публікацій, представлення в освітніх програмах університетів, визнання управляючими-практиками – зазнає суттєвих змін у часі. Так, до 1970-х рр. за провідну виступала школа дизайну, в 1970-ті рр. – школа планування, в 1980-ті рр. – школа позиціонування, яка, дотепер, зберегла свій вплив, насамперед, завдяки напрацюванням одного з її фундаторів – М.Е. Портера. В останні роки відмічається ріст наукових публікацій за проблематикою стратегічного управління дескриптивного спрямування. Водночас, і практики все більше уваги виявляють до праць школи влади, когнітивної школи і, особливо, шкіл навчання і конфігурації [38, 39].

Одним із ключових понять стратегічного управління, як очевидно, є поняття “стратегія”, відносно якого на сьогодні не існує єдиного загальновизнаного тлумачення. В роботі [38, 39] порівнюються визначення,

пропоновані, в різний час, провідними дослідниками в області стратегічного управління – К.Р. Ендрюсом, Х.І. Ансоффом, М.Е. Портером і П.Р. Друкером. К.Р. Ендрюс визначив стратегію як відповідність між тим, що компанія може робити (організаційні переваги і недоліки), і тим, що вона могла б робити (зовнішні можливості і загрози) [48]. Х.І. Ансофф дає визначення стратегії як набору правил для прийняття рішень, які організація використовує в своїй діяльності. Стратегія включає загальні напрями, які забезпечують ріст і посилення позицій фірми, тобто, стратегія спрямована на вирішення основних задач діяльності [49]. М.Е. Портер під стратегією розуміє створення – шляхом різноманітних дій – унікальної та ціннісної позиції [133]. П.Р. Друкер розглядає стратегію як теорію (філософію) бізнесу організації [75].

В даній роботі автор виходить із підходу тих дослідників, які вважають, що доцільно вести мову не про формулювання одного, єдино правильного, простого визначення стратегії, а про основні аспекти, які вирізняють поняття “стратегія”. Відповідно до таких аспектів стратегія може розглядатися як: 1) план; 2) принцип поведінки (або, за більш точним перекладом із оригіналу, написаного англійською мовою, – слідування певній моделі поведінки); 3) позиція; 4) перспектива; 5) прийом [38, 39]. Водночас, вищезазначені наукові школи стратегічного управління в своїх дослідженнях, здебільшого, зосереджуються на різних аспектах, через які може бути визначено поняття “стратегія”. Школа планування розглядає стратегію, в першу чергу, як план; школа позиціонування – як ринкову позицію; школа підприємництва – як перспективу; школа навчання – як принцип (модель) поведінки; школа влади – як прийом [38, 39].

Загальноприйнято вважати, що процес стратегічного управління можна представити як такий, що складається з наступних стадій: формування або формулювання стратегії (коректний вибір терміну, наприклад, за думкою авторів роботи [38, 39], має різнитися залежно від контексту використання, який, в свою чергу, пов’язується з розглядуваною науковою школою

стратегічного управління, в розумінні, що прескриптивні школи “тяжіють” до формулювання, тоді як дескриптивні – до формування стратегії); реалізація стратегії; моніторинг і контроль стратегії.

Для даного дослідження представляє інтерес аналіз відмінностей у баченні прескриптивними і дескриптивними науковими школами стратегічного управління взаємозв’язку між стадіями формування (формулювання) і реалізації стратегії. Зокрема, критикуючи таку прескриптивну школу, як школу дизайну, автори роботи [38, 39] вказують, як на недолік, що відокремлення формулювання від реалізації, що є одним із центральних положень школи дизайну, – це як відрив мислення від дій. В основу розділення стадій, і відповідних їм процесів, формулювання і реалізації стратегії покладаються доволі “претензійні” припущення про те, що управляючі вищого рівня мають здатність розуміти і передбачати динаміку зовнішнього середовища і що організаційне середовище є достатньо стабільним, чи, принаймні, передбачуваним. Як наслідок, сформульовані “сьогодні” стратегії будуть залишатися життєздатними протягом тривалого проміжку часу [38, 39]. Крім того, розділення формулювання і реалізації стратегії виходить із припущення про можливість збору і передачі всіх необхідних даних “наверх”, практично без будь-яких втрат і викривлень [38, 39].

Разом із тим, розділення формулювання і реалізації стратегії в середовищі, яке змінюється і/або є відносно складним, не має сенсу. Звідси можливі два випадки – або “той, хто формулює стратегію” має одночасно бути і “тим, хто реалізує стратегію”, або останній має сам формулювати стратегію. Головне – мислення і дія (реалізація) є нерозривними. В першому випадку “мислитель” повинен жорстко контролювати реалізацію планів (що, наприклад, вирізняє високоіндивідуалізований підприємницький підхід до створення стратегії, тобто, знаходить відображення в школі підприємництва), в другому – коли “одна голова” не в змозі осмислити весь обсяг інформації, яка надходить, стратегія має розроблятися на певній колективній основі –

тобто, визнаючи участь “реалізатора” в формулюванні (формуванні) стратегії, ми визнаємо навчання організації і, відповідно, прийняття підходів, наприклад, школи навчання [38, 39].

Аналогічні, до критичних зауважень на адресу школи дизайну стосовно розділення формулювання і реалізації стратегії, зауваження в роботі [38, 39] спрямовуються і в бік інших прескриптивних шкіл стратегічного управління – школи планування і школи позиціонування. Підтримуючи дані критичні зауваження, прибічники школи навчання не втомлюються ставити просте, проте, дуже важливе, питання: “А як, насправді, формуються організаційні стратегії, не як вони формулюються, а як вони формуються?”.

Представники дескриптивних шкіл, на відміну від прескриптивних, прагнуть до інтеграції процесів формування стратегії і розгортання стратегічного процесу в часі [38, 39], хоча ступінь зазначеної інтеграції суттєво різниться і може розглядатися як, свого роду, континіум – від школи підприємництва до, наприклад, школи навчання чи когнітивної школи. В баченні ряду дескриптивних шкіл, зокрема, школи навчання, взаємозв’язку між стадіями формування і реалізації стратегії, стадія реалізації частково, або, навіть, повністю, буде збігатися зі стадією формування в часі. Це, відповідно, має враховуватися в процесах організаційного управління, насамперед, при розробленні і впровадженні механізмів стратегічного управління.

В межах школи навчання в роботі [38, 39] пропонується виокремлювати наступні напрями досліджень: інкременталізм, який отримав визнання в 1950–1980 рр.; стратегічні ініціативи – 1980-ті рр.; стратегія, яка розвивається – 1980-ті рр.; організаційні здатності – початок 1990-х рр.; теорія хаосу – 1990-ті рр.

В контексті аналізу взаємозв’язку між формуванням і реалізацією стратегії в роботі [38, 39], відповідно до такого напрямку досліджень школи навчання, як стратегічні ініціативи, зазначається, що в багатьох великих компаніях завершення періоду становлення не означає відмову від

інноваційної діяльності. Їх працівників наділяють високим ступенем свободи і при розгляді перспективних ідей, і при розробленні нових продуктів. Вони отримують підтримку і, як наслідок, сама по собі виникає необхідність боротися з жорсткою системою розподілу ресурсів, яку, наприклад, підтримують прибічники школи планування, а також інших прескриптивних шкіл. Водночас, як зазначається в роботі [129], багато продовжує залежати від ініціативи і кваліфікації людей, які діють глибоко всередині корпоративної ієрархії в якості внутрішніх підприємців. Як і у випадку з діючими на ринку, в термінології автора роботи [129], зовнішніми підприємцями, внутрішні підприємці мають боротися за ресурси з конкурентами, які просувають свої власні стратегічні ініціативи (проекти). Зауважимо, що, в даному випадку, за стратегічні розглядаються й ті ініціативи, які можуть вплинути на власне формування (зміст) стратегії, а не лише є такими, які відповідають прийнятій стратегії.

Проте, внутрішні підприємці, на відміну від зовнішніх, мають справу зі своїми управляючими – управляючими відносно вищого рівня. Хоча останні використовують для оцінювання внутрішніх ініціатив різні офіційні адміністративні системи (наприклад, систему бюджетування), багато залежить від власних поглядів цих управляючих, які (погляди), насамперед, ґрунтуються на попередньому досвіді.

Як зазначено в роботі [38, 39], дослідження внутрішніх ініціатив виходить із класичного опису процесу розподілу ресурсів, який було проведено Дж.Л. Бауером. Критично оцінюючи традиційне бюджетне планування, цей дослідник виявив, що розподіл ресурсів є більш складним, ніж очікує багато управляючих, а процес вивчення, розгляду і вибору за торговельними угодами може бути поширений на різні рівні організації й вимагає тривалого проміжку часу [59].

Підтримуючи дану ідею, Р. Бургельман дійшов висновку, що стратегічні ініціативи часто розвиваються глибоко всередині ієрархічної системи, а потім або набувають своїх захисників (спонсорів в термінології

управління проєктами – від автора), або виступають як стимул для управляючих середньої ланки, які “добиваються” санкції управляючих вищого рівня на реалізацію нових ідей. Пропонована “модель вироблення стратегії за Бауером–Бургельманом” представлена в роботі Т. Нода і Дж.Л. Бауера [123]. Її основні положення можуть бути сформульовані наступним чином. Стратегічні ініціативи розробляються, головним чином, управляючими “передової лінії”, які мають конкретні знання в області технологій і знаходяться в найбільш тісному контакті з ринком. Стимулювання є, в основному, соціополітичним процесом, коли управляючі передової лінії і середньої ланки тривалий час виступають в якості захисників певних стратегічних ініціатив, які потім приймаються і просуваються управляючими середньої ланки, які “ставлять на карту” свої репутацію і професійну кар’єру. Разом із тим, управляючі вищого рівня здатні суттєво впливати на цю діяльність через створення структурного контексту, який відображає корпоративні цілі. В цьому, заданому, контексті приймають рішення і діють управляючі відносно нижчих ланок. За структурний контекст виступають організаційні і адміністративні механізми, зокрема, такі як організаційна структура, системи оцінювання, системи стимулювання і покарання тощо.

В наведеному баченні процесу формування стратегії вищезазначені автори, як видно, заочно полемізують, головним чином, із представниками школи планування або, як її ще називають, – стратегічного планування. Насамперед, роблячи акцент на тому, що останні приділяють основну увагу операційній діяльності – програмам і бюджетам, фактично підміняючи нею дійсний процес вибудовування стратегії. Вихідні положення школи планування, на які спрямовується основна критика, в інтерпретації роботи [38, 39], можна представити наступним чином:

1) стратегія – це результат контрольованого усвідомленого процесу формального планування, який розділяється на окремі кроки, які схематично

можуть бути описані у вигляді контрольних таблиць і підтримуються відповідними методами;

2) відповідальність за “принципову” сторону всього стратегічного процесу (очевидно, процесу формулювання стратегії) покладається на керівництво і управляючих вищого рівня компанії, відповідальність за “практичну” сторону стратегічного процесу покладається на кадрових плановиків;

3) по завершенні стратегічного процесу компанія отримує повністю готові “до вжитку” стратегії, коли чітко можна побачити, як вони будуть реалізовуватися.

В дослідженнях за напрямом “стратегія, яка розвивається”, також виокремлюваним в школі навчання, присутня точка зору, що наперед визначена стратегія фокусується на контролі (що дає певність у тому, що задумки управляючих будуть реалізовані на практиці), тоді як стратегія, яка виникла спонтанно, робить наголос на навчанні (тобто, тут розуміння того, які задумки і чому мають стояти на першому місці, приходить в процесі дій).

Концепція стратегії, яка виникає спонтанно і розвивається, на відміну від методологічних підходів прескриптивних шкіл стратегічного управління, визнає право і здатність організації на експеримент. Наприклад, можна взяти одну просту дію, налагодити зворотний зв'язок, і процес буде тривати доти, доки організація не зупиниться на моделі, яка стане її стратегією. При цьому організація не має потреби в тому, щоб “закидати вудку навмання”. Кожна спроба впливає на наступну, що приводить до певного набору рецептів, і, в підсумку, завершується одним “грандіозним бенкетом” [38, 39].

Відповідно до “принципів” напряму логічного інкременталізму – як більш раннього, відносно напряму “стратегія, яка розвивається”, напряму досліджень в школі навчання – управляючі організацією мають усвідомлено формувати гнучкість. Неможливо передбачити, в якій формі і в який час виникнуть ті серйозні загрози і ті можливості, з якими може зіштовхнутись організація. Закони логіки диктують, що управляючі повинні діяти в спосіб,

спрямований на підвищення гнучкості організації, а також мати в резерві ресурси, які забезпечують її послідовний ріст у сприятливих умовах. А для цього, в свою чергу, необхідно: “... створити достатній запас ресурсів або резерв часу, що дозволяє миттєво реагувати на розвиток подій, ... виявити лідерів, які мали б достатню мотивацію для того, щоб скористатися можливостями по мірі їх виникнення, і передбачити прискорений порядок прийняття рішень” [38, 39].

Управляючі організацією мають бути готовими до постійних змін. Навіть, в тому випадку, коли організація приходить до нової “угоди”, “виконавча влада” має попіклуватися про те, щоб в подальшому цей процес не втратив своєї гнучкості. Тому, стратеги повинні вміти швидко змінювати фокус і стимули для того, щоб у випадку необхідності діяти в спосіб, спрямований на зміни в тільки-но встановленому, як видається, стратегічному напрямі. Це найбільш складний і дуже важливий психологічний стан.

Управляючі організацією мають визнати, що стратегія не являє собою лінійний процес. Важливо пам’ятати, що сила стратегії – не в логічній строгості й чистоті, а в її здатності заволодіти ініціативою, адекватно діяти в непередбачуваних умовах, ефективно перерозподіляти ресурси у випадку появи нових можливостей [142].

Проблематика стратегічного управління в організації перетинається з проблематикою теорії організації і організаційного розвитку. Під останніми, як правило, розуміють деякі організаційні зміни, реалізовані управляючими з метою підвищення ефективності функціонування організації [5]. При цьому з поняттям “організаційний розвиток” можуть ототожнюватися фактично відмінні поняття – організаційний ріст (англ. – *organizational growth*), організаційний розвиток (англ. – *organizational development*), організаційне проектування (англ. – *organizational design*), будова організації (англ. – *organizational construction*). Із кожним із цих

понять пов'язується свій напрям досліджень, відповідно, методи, моделі, механізми і технології [5].

Відомими є доволі багато моделей розвитку організації, зокрема, виокремлюваних за роботою [135]. Ми не зупиняємось детально на даних моделях, оскільки проблематика організаційного розвитку як такого виходить за межі даного дослідження. Хоча, очевидно, предметом для подальших досліджень може бути розроблення нових, вдосконалення існуючих або вибір відповідних до ситуації, яка складається, моделей організаційного розвитку в контексті впровадження в організації концепції “стратегія, яка розвивається”.

Водночас, в контексті даного дослідження, не можемо уникнути питання “організація, яка навчається”. Зазначимо, що терміни “організація, яка навчається” або “самонавчаючася організація”, які, як правило, вживаються як взаємозамінні, були запропоновані ще наприкінці 1970-х рр. Т. Пітерсом і Р. Вотерманом [41]. На тепер, за напрямом теорії організації отримали розвиток ряд концепцій типу “організація, яка навчається”.

За концепцією роботи [19] такою, що навчається, є організація, яка створює умови для навчання і розвитку всіх працівників, і, знаходячись в процесі постійного самовдосконалення, змінює, таким чином, зовнішній щодо неї світ. До вищезазначених умов можна віднести зацікавленість управляючих організації в успіху роботи останньої, а також використання спеціальних методів і технологій. В якості зазначених спеціальних методів або технологій, в свою чергу, можна розглядати і управління проєктами – у всіх можливих різновидах – як ціленаправлене управління організаційними змінами. Успішність управління проєктом визначається досягненням його цілей, які відносно легко встановлюються в технічній або професійних сферах, проте, не в сфері самонавчання. Крім цього, важливим є набуття досвіду в процесі досягнення цілі, який потім можна застосовувати в інших проєктах. Перетворюючи кожний проєкт в такий, що навчає, можна закласти основи до створення того, що визначається як “організація, яка навчається”.

Відповідно до іншої концепції типу “організація, яка навчається”, організація вчиться долати розрив між теорією припустимих дій (знаннями) і практикою (діями), використовуючи технологію навчання через дію (англ. – action learning або learning by doing). При цьому кожен учасник програми “навчання через дію” працює над власним проєктом, плануючи необхідні дії і реалізуючи їх. Водночас, індивідуальне виконання проєктів не означає повністю індивідуальну роботу кожного учасника. Планування кроків щодо вирішення задачі, яка стоїть перед учасником, а також аналіз і осмислення того, що і як зроблено, здійснюється на засіданнях робочої групи. Кожен учасник групи знає, що після того, як він здійснить черговий крок, цей крок буде детально аналізуватись групою за його участі для того, щоб навчитись на ньому і допомогти спланувати черговий крок. Участь групи, як вважається, є передумовою до мінімізації ймовірності серйозної помилки в роботі кожного учасника. Результат роботи за програмою “навчання через дію” обговорюється на підсумковій конференції за участі всіх працівників організації, представників клієнтів й інших пов’язаних груп. Мета такої конференції полягає в тому, щоб обговорити всі ті зміни, які відбулись в організації за період роботи програми “навчання через дію”.

Таким чином, відповідно до даної концепції, успіх кожного проєкту оцінюється не управляючими, а працівниками організації. З одного боку, це визначає практичну спрямованість роботи кожного учасника програми “навчання через дію”, а, з іншого боку, дозволяє залучувати до процесу вдосконалення організації всіх її працівників. Це спосіб формування культури “організації, яка навчається” через розвиток її працівників. При цьому за “ноу-хау” організації виступає культура організаційного навчання і розвитку.

Разом із тим, в роботі [38, 39] наголошується, що не зовсім правильно асоціювати спонтанну стратегію, в розумінні стратегію, яка розвивається, з власне навчанням. Стратегія, яка розвивається, може вибудовуватися і через шаблонні схеми дій, які виробляються в учасників процесу стратегічного

управління не стільки підсвідомими думками, скільки зовнішніми силами або внутрішніми потребами. Водночас, дійсне навчання має місце на стику мислення і дій, коли його суб'єкти аналізують свої вчинки. Іншими словами, стратегічне навчання має поєднувати міркування про майбутнє з аналізом результатів минулого. За образним виразом К.Е. Вейка: “Управління нерозривно пов'язане з процесом прикладення здорового глузду до минулого досвіду”.

Спираючись на прийняту в екології модель багаторазового програвання (розгляду варіацій), відбору потрібного варіанта або тривалого використання, К.Е. Вейк описував наступну форму поведінки, яка навчас. В першу чергу, “щось зроби”, потім, “шляхом відбору відшукай те, що працює”, тобто, “переосмисли свої дії в минулому”. І, нарешті, “притримуйся лише тієї поведінки, яка видається за бажану”. Звідси – важливий висновок про те, що нові, цікаві, розсудливі стратегії повинні спиратися на багатий досвід і високий рівень компетенції управляючих. Розуміння починається з осмислення і аналізу минулих подій [170].

Водночас, необхідно зазначити, що в більшості наукових робіт навчання розглядається як процес, а увага їх авторів зосереджується, в першу чергу, на управлінні змінами, ніж на власне стратегічному управлінні [38, 39]. У випадку ж із концепцією “стратегія, яка розвивається” мова йде не про зміни в стратегії, оскільки остання не сформульована (сформована) як кінцевий продукт, а про вибудовування стратегії в процесах стадій формування і реалізації, які накладаються, через певну череду експериментів.

Водночас, якщо розвиток, і організаційної стратегії також, інтерпретувати як зміну в організації, якої (зміни), в загальному випадку, не уникнути, в матеріальних і нематеріальних активах, ринковій позиції тощо, то в управлінні формуванням і реалізацією стратегії, в тому числі, і проєктно-орієнтованому, можна виокремити дві основні області. Це управління переходом системи (як організації, її бізнес-процесів, активів, інфраструктури тощо) із одного стану в інший. І це управління відношенням

персоналу, що залучається до даного переходу, яке розглядається в контексті формування корпоративної культури. При цьому проєкт можна розглядати як процес переходу з вихідного стану до деяких кінцевих станів, який, із урахуванням ряду умов і вимагаємого результату, має певну структуру, функції, вхід і вихід [5].

В контексті даної роботи представляє інтерес також такий напрям досліджень у школі навчання як організаційні здатності. В інтерпретації роботи [38, 39] – це динамічний підхід до розвитку організаційних здатностей, який виступає як гібрид шкіл дизайну і навчання – в розумінні більш сучасного бачення адаптивної стратегії в якості концептуального дизайну. В рамках цього напрямку домінуючою є концепція центральної (ключової) компетенції організації – як способу поєднання ресурсів і здатностей організації для дослідження реального результату [134], запропонована К.К. Прахаладом і Г. Хамелом. Вони зробили припущення, що в основі конкурентних переваг організації знаходяться її глибоко “закорінені” здатності, які сприяють виходу організації на нові ринки. Це має місце в тих випадках, коли організація знаходить нове застосування для того, що в неї виходить найкраще. І успіх досягається не через гарний продукт, пропонується організацією, а через унікальний набір здатностей, які дозволяють організації цей продукт виробляти. Як наслідок – управляючі повинні розглядати свою діяльність не в площині продуктів, які виробляють, або структурних підрозділів, а як портфель ресурсів і здатностей, які можуть поєднуватися в самий неймовірний спосіб.

Відносно менш відомими для широкого загалу є ще дві концепції К.К. Прахалада і Г. Хамела, які отримали розвиток за напрямом досліджень організаційних здатностей. Це концепція стратегічних намірів і концепція напруження та системи важелів. Концепція стратегічних намірів виходить із того, що останні встановлюють головні цілі, визначають нові ринкові можливості і виступають як девіз, що надихає. В концепції напруження та

системи важелів термінологічно напруження визначається авторами як “невідповідність між ресурсами і прагненнями” організації [84].

Є організації зі значними ресурсами, які не напружуються, вважаючи себе за “номер один”. І є організації, ресурси яких значуще обмежені, проте, ними рухає сильне честолюбство, що приводить до того, що вони віддають всі свої сили на досягнення бажаного [38, 39]. Звідси для другого типу організації постає питання: як досягти розширення обмеженої ресурсної бази? К.К. Прахалад і Г. Хамел пропонують розглянути наступні можливості [84]:

- більш ефективна (економічна) концентрація ресурсів на досягненні стратегічних цілей;
- більш ефективне акумулювання ресурсів, набуття знань із досвіду і використання ресурсів інших компаній – наприклад, через налагодження зв’язків із основними постачальниками з метою використання їх інновацій;
- доповнення одного виду ресурсу іншими, підвищення якості виробів, прагнення до збалансованого розвитку у виробництві продуктів або наданні послуг, а також розширення постачань товарів, маркетингу й інфраструктури сервісу;
- економія ресурсів там, де тільки це можливо, використовуючи перероблення або кооперуючись із іншими компаніями щодо ресурсів;
- відновлення ринкових ресурсів у стислі терміни.

Зазначимо, в контексті заявленої потреби в налагодженні зв’язків із основними постачальниками, що, починаючи з 1970–1980-х рр. і на тепер, в наукових дослідженнях щодо стратегічного управління простежується інтерес до проблематики формування і розвитку міжорганізаційних альянсів. Дж. Пфеффер і Г.Р. Салансик показали, що в розвинутих економіках на зміну традиційній уяві про ринок, як про “відкриту арену”, приходять організаційні і галузеві регуляторні системи, пов’язані між собою достатньо складними відносинами [128]. За цих умов організації можуть або адаптуватися до вимог зовнішнього середовища, зокрема, цього погляду дотримуються

прибічники школи зовнішнього середовища, або спробувати змінити зовнішнє середовище в такий спосіб, щоб воно відповідало їх здатностям. Другу точку зору, насамперед, представляє в стратегічному управлінні школа влади.

Відповідно до концептуальних засад останньої, по мірі швидкого поширення міжорганізаційного кооперування, формування стратегії поступово переростає в спільний процес, в якому бере участь декілька організацій-партнерів. Можливість створення колективної стратегії передбачає, що при веденні переговорів кожна окрема організація має враховувати складність організаційних відносин в бізнесовій мережі. За останню, в рамках моделей організаційного розвитку школи влади, розглядається мережа різного роду взаємодій із іншими одиницями мережі, включаючи постачальників і клієнтів [89].

Узагальнюючи засади досліджень школи влади, в роботі [38, 39] зазначається, що дана школа, точніше, субшкола макровлади, виходить із того, що, крім корпоративних стратегій і стратегій бізнес-одиниць, організації мають формувати (формулювати) стратегії на колективному рівні. Останні не допускають одиночних ізольованих дій. Такій ситуації значно більше відповідає дух співпраці, коли організації поступово відмовляються від орієнтації на конкурентний антагонізм. При цьому слід приділити увагу питанням інституціоналізації подібної діяльності [38, 39]. Концепція бізнесових мереж і колективних стратегій також стала однією з визначальних у формуванні теорії і практики стратегічних альянсів, як варіантів корпоративних угод, які укладаються між постачальниками і покупцями [55, 127].

Все більше використовуються “м’які” інтеграційні утворення – у вигляді мережевих організаційних форм, як прояву ділових мереж. Вони засновуються на засадах договірних відносин на основі взаємовигідного обміну ресурсами. Організація, яка приймає участь в зазначеному договорі, спеціалізується на ключових для неї (профільних) видах робіт, за якими вона має конкурентні переваги, інші – непрофільні – вона передає “на сторону”,

тобто, на контракт іншим членам мережі, які в змозі виконати їх в більш ефективний спосіб. Поняття “непрофільні” діяльності пов’язується з вищезгадуваними, введеними на початку 1990 рр. К.К. Прахаладом і Г. Хамелом, концепціями в рамках досліджень школи навчання. Перевага у використанні ресурсів за цих умов досягається через те, що організація не має потреби утримувати (виробляти) всі необхідні для основного виробництва ресурси, а використовує активи інших організацій, які можуть знаходитися в різних “точках” ланцюга створення цінності (ланцюга постачань).

Із початку 1980-х рр. і на тепер відмічається поширення тенденції до зменшення організаціями рівня вертикальної інтеграції. Організації очікують підвищувати результативність і економічність своєї роботи завдяки концентрації на діяльностях, які розглядаються ними за основні (профільні). За даних обставин має місце перехід від вертикальної до, так би мовити, віртуальної інтеграції [86]. Для того, щоб цей перехід став успішним управляючі організаціями різної галузевої приналежності повинні опановувати підходи до управління об’єктами і процесами, які вже не можуть контролювати прямо, проте результативність і економічність яких мають відстежувати [60]. Ключем до розв’язання даної проблеми може слугувати розвиток концепції управління ланцюгами постачань, яка в ХХІ ст., згідно прогнозів фахівців, має стати домінуючою для багатьох організацій [102, 112]. При цьому управління ланцюгами постачань розглядається значно ширше ніж просто форма інтеграції, яка займає проміжне становище між вертикальною інтеграцією і окремими організаціями. Його можна тлумачити і як теорію управління, і як сукупність функцій і/або процесів, які, на основі застосування інтеграційних принципів, забезпечують реалізацію даної теорії.

Як зазначив Г. Хамел, наголошуючи на “міфічності” того, що, впроваджуючи стратегію, ви ведете боротьбу проти всього світу, більшість управляючих вважає, що вони в змозі проконтролювати всі напрямки

бізнесу. Водночас, як визначити, де починаються і закінчуються межі компанії, коли нормою стали тимчасові працівники, звернення до зовнішніх джерел і довгострокові постачальники. Будь-яка компанія володіє лише незначною частиною значущого ланцюга цінності. Радикальна стратегія, яка, в підсумку, веде до дійсних інновацій, стає все складнішою і складнішою. Більшість компаній не має змоги контролювати суттєво важливі для успішної діяльності активи [85].

Підходи концепції управління ланцюгами постачань в економіках індустриально розвинутих країн, як прийнято вважати, вперше було застосовано щодо роздрібної торгівлі і мереж швидкого харчування. З часом, вони поширились на інші галузі, зокрема, електронну і хімічну промисловість, автомобілебудування, виробництво одягу тощо. Концепція управління ланцюгами постачань передбачає кардинальне переосмислення теорії і практики управління організацією в ринкових умовах. Вона виходить із того, що економічно досягти максимального значення частки ринку, яка контролюється, прибутку, ринкової вартості або інших показників, обраних за критерії результативності роботи організації, остання може через сприяння забезпеченню конкурентоспроможності кінцевого продукту (послуги) ланцюга постачань, а не за рахунок своїх постачальників і/або споживачів. За цих умов конкурують між собою не окремі організації, а ланцюги постачань, до яких ці організації входять і які різняться за технологією виробництва кінцевого продукту (послуги), побудовою маркетингових каналів або іншими характеристиками [67].

Критикуючи попередні напрацювання за напрямками, виокремлюваними в школі навчання, через те, що стратегії організації, яка навчається, є обмеженими, оскільки вони виокремлюють дещо постійне і стає, а не революційне і нове, деякі дослідники в якості альтернативи пропонують теорію хаотичних неупорядкованих систем.

Як відомо, теорія хаосу спочатку була запропонована в фізиці для кращого розуміння складних нелінійних динамічних процесів. Це, свого

роду, спроба переходу від традиційного наукового підходу, який ґрунтується на розкладенні складного явища на прості і передбачувані складові, до підходу, в якому система розглядається за цілісну і динамічну. Центральний принцип теорії хаосу наступний – певний ланцюг взаємозв’язків може привести до схематично логічного, проте, в цілому, абсолютно неочікуваного результату. Тобто, “порядок може стати причиною хаосу, а хаос може привести до нового порядку ...” [152].

Р. Стейсі, зокрема, дотримується думки, що безлад і хаос мають значно більше значення для організації, ніж вивчення, наприклад, відмінних рис конкурентів. Постійні зміни, з якими борються управляючі, містять у собі значні творчі можливості, які можуть бути використані для проведення навчання, яке виходить за межі традиційних методів стратегічного мислення. Як наслідок, організації, які “симпатизують” теорії хаосу, мають розглядатися як динамічні системи в постійному стані дисбалансу. Такі організації підтримують нестабільність і прагнуть до вивчення кризи як засобу виходу за обмеження, тобто, знаходяться в стані перманентного революційного процесу [38, 39].

Критикуючи школу навчання, як, в принципі, і всі школи стратегічного управління, тільки в різний спосіб, автори роботи [38, 39] акцентують увагу на тому, що надмірний наголос на навчанні може спричинити негативний вплив на характер стратегії – з точки зору її послідовності і життєздатності. Причиною цього є навчання без цілі, коли ініціативи підтримуються лише тому, що вони є більш новими і/або цікавими. Дану проблему описує концепція стратегічного дрейфування [95]. Тобто, організація, “дрейфуючи”, поступово “втрачає” стратегію.

Школа навчання не має відноситися до навчання як до “святини”. Навчання – це, швидше, наука, яка допомагає відчувати, за яким напрямком слід рухатись і коли необхідно змінити орієнтири. Тобто, наука встановлення стратегічних перспектив. Можливо, виникне потреба в тривалих експериментах, проте, організація отримає можливість використати нагоду і

привнести в практику нові ефективні методи. Разом із тим, постійні зміни, то інша справа. І фокус не в тому, щоб змінювати все підряд. Ефективність управління полягає в тому, щоб одночасно вчитися і реалізовувати дієві стратегії [38, 39].

Деякі організації постійно стикаються з новими для них ситуаціями. Іншими словами, їх оточення є динамічним і непередбачуваним, що робить вибір однієї стратегії досить складним. У цьому випадку організація схильна приймати форму дослідницької, а навчання стає обов'язковою умовою збереження гнучкості.

Традиційно, в умовах розділення в стратегічному управлінні стадій формулювання (формування) і реалізації стратегії, проєкт розглядається як результативний і економічний засіб реалізації стратегії. Водночас, в умовах накладання вищезазначених стадій, що вирізняє бачення процесу стратегічного управління дескриптивними науковими школами, насамперед, школою навчання, проєкт виступає не лише як засіб реалізації, а й як засіб формування стратегії.

В рамках слідування такому напрямку досліджень, який набув визнання в школі навчання, як “стратегія, яка розвивається”, процес формування стратегії, розглядуваний у взаємозв'язку з процесом реалізації стратегії, може бути представлений як послідовність (череда) експериментів.

При цьому уникнути, чи, принаймні, суттєво зменшити ймовірність виникнення, вищезазначуваної проблеми “втрати стратегії”, існування якої визнається за розглядуваних умов, як можна очікувати, має здійснення даних експериментів в формі проєктів. Підставою до висунення такого припущення є ті загальновизнані переваги, які має проєктний підхід, насамперед, “забезпечуючи логічну структуру і послідовність ..., вимагаючи від людей, які займаються плануванням і прийняттям рішень, дисципліни, а також гарантуючи, що відповідні проблеми та зауваження будуть взяті до уваги і підлягатимуть систематичного аналізу до моменту прийняття і початку виконання тих чи інших рішень” [56].

За представлених обставин методологічні підходи управління проєктами потребують подальшого вдосконалення, щоб забезпечити можливість “навчання стратегії” через проєкти, які виступають в якості форми здійснення вищезазначених експериментів. В даній роботі методологічні підходи до управління проєктами – як формою, в якій здійснюються експерименти щодо вибудовування стратегії, – розглядаються за умовами розвитку на вищезазначених засадах стратегії логістичного аутсорсингу.

Визнаючи аутсорсинг, як контракти з зовнішніми постачальниками, за стратегію, автор виходить із його тлумачення як альтернативи стратегії вертикальної інтеграції. Тобто, певні корпоративні, бізнесові і/або функціональні стратегічні цілі можуть бути досягнуті через прийняття стратегії вертикальної інтеграції або альтернативної їй стратегії – стратегії аутсорсингу щодо визначених бізнес-процесів (бізнес-функцій). В якості таких бізнес-процесів (бізнес функцій) в організації, в умовах спостерігаемого підвищення значущості і складності логістики, може виступати логістичне обслуговування – як в цілому, так і за окремими складовими. Дане бачення автора узгоджується, зокрема, з роботою [58].

1.2 Проєкти – як форма здійснення експериментів щодо формування і реалізації організаційної стратегії логістичного аутсорсингу за концепцією “стратегія, яка розвивається”

В контексті стратегічного управління процесами і системами логістичного обслуговування в організаціях на тепер продовжує зберігати свою актуальність проблема визначення умов надання логістичних послуг. Тобто, будуть вони – разом, чи їх окремі види, – надаватись силами вертикально інтегрованого (власного) структурного підрозділу, на засадах аутсорсингу (з вибором прийнятної бізнес-моделі) чи передбачається поєднання даних варіантів в певних сполученнях.

В 1937 р. Р.Г. Коуз у своїй роботі “Природа фірми”, яка стала передтечею цілого ряду робіт за відповідним напрямом, показав, що визначення умов забезпечення певного виду діяльності в ринковій економіці – власні сили (вертикальна інтеграція) чи контракти з зовнішніми постачальниками – має виходити з показника порівняльної вартості. Коли трансакційні витрати, які пов’язані з роботою в ринковому середовищі, є вищими, ніж витрати забезпечення відповідної діяльності власними силами (в межах фірми), то така діяльність має бути вертикально інтегрована [68]. Тобто, внутрішній ринок підприємства йде на зміну звичайному (зовнішньому) ринку і, за допомогою адміністративного регулювання, вирішує проблеми функціонування і розвитку підприємства. Водночас, існують різні підходи до визначення самого поняття “трансакційні витрати”. В даній роботі до категорії трансакційних будемо відносити будь-які витрати, пов’язані зі взаємодією і координацією роботи економічних суб’єктів [115].

Подальший розвиток теоретичні положення, які були сформульовані Р.Г. Коузом, отримали в роботах О.Е. Вільямсона [171, 172], як економічна теорія операційних (трансакційних) витрат. Дана теорія вбачала за ціль розвитку будь-якої організації скорочення операційних витрат, тобто, витрат пов’язаних із трансакцією – як бізнесовою операцією (угодою). Останню Р.Г. Коуз ввів як одиницю економічної діяльності. Відповідно до цієї теорії витрати фірми поділяються на три групи:

- виробничі витрати, тобто, витрати, які безпосередньо пов’язані з використанням у виробництві сировини та напівфабрикатів, а також із оплатою праці;
- операційні витрати, тобто, витрати, пов’язані з маркетингом, а також із веденням переговорів і заключенням контрактів – як в межах самої фірми, так і з іншими фірмами;
- витрати управління, тобто, витрати, пов’язані з управлінням – як фірмою в цілому, так і окремими напрямками її діяльності.

Роботи О.Е. Вільямсона безпосередньо перетинаються з основними положеннями “нової інституціональної економіки”, яка досліджує операції, які здійснюються як в межах окремої фірми, так і власне між фірмами. При цьому головним є питання “меж” фірми, тобто, з’ясування того, які операції більш економічно виконувати в межах фірми, а які “закуповувати” на стороні. Саме вивчення того, яким чином мають забезпечуватися операції фірми, складає основу теорії операційних (або “від операційних”) витрат. При цьому виконання операцій в межах фірми в зазначеній теорії пов’язується зі стратегією вертикальної інтеграції.

Відповідно до підходу операційних витрат на величину останніх впливають чотири чинники: невизначеність; спеціалізація активів; обмежена раціональність; “опортунізм”.

Невизначеність пов’язується зі змінами в зовнішньому середовищі, які учасники угоди не можуть передбачити або контролювати. Під спеціалізацією активів розуміють те, що людські ресурси, нематеріальні або матеріальні активи є специфічними для конкретного типу угод. Спеціалізація активів, варіюючи від однієї угоди до іншої, породжує обмежено малий вибір потенційних партнерів за угодами. Під обмеженою раціональністю розуміють те, що ні одна особа, яка приймає певні рішення, не має повної інформації з питання, за яким ці рішення приймаються. За “опортунізм”, в даному випадку, визначають становище, за яким деякі особи, які приймають рішення, можуть йти на ризик, який виходить за межі їх компетенції.

Обмежена раціональність і “опортунізм”, в тій чи іншій мірі, присутні завжди. Проте, вони розглядаються в контексті доцільності виконання окремих операцій в межах, або за межами, фірми тільки в поєднанні з невизначеністю і обмежено малим вибором за угодами.

Управління вертикально інтегрованим бізнесом характеризується як складне. Воно передбачає не лише механічне об’єднання в рамках однієї організації різних видів діяльності, а й потребує забезпечення їх злагодженої роботи. Водночас, важко очікувати на те, що виробничі потужності

діяльностей, які об'єднуються на умовах вертикальної інтеграції, будуть повністю узгоджуватися між собою. Принаймні, в деяких часових періодах виробничі потужності окремих функціональних підрозділів, насамперед, допоміжного, можуть виявитися надлишковими. Коли вертикально інтегрована організація має в своїй структурі функціональний підрозділ, виробничі потужності якого використовуються не в повній мірі, то це зумовлює збільшення постійних витрат в перерахунку на одиницю продукції, яка ним виробляється. Як результат, собівартість продукції зростає. При цьому для основного функціонального підрозділу може існувати можливість вибору – використовувати виробничі потужності допоміжного функціонального підрозділу чи звертатись до послуг постачальників ззовні. Якщо продукти (послуги) постачальників ззовні матимуть меншу вартість, то, за інших рівних умов, перевага буде надаватись останнім. Коли відбуватиметься ріст вартості продуктів власного допоміжного функціонального підрозділу, то його виробничі потужності будуть використовуватися ще менше, а продукти, які ним виробляються, ставатимуть ще дорожчими. В даній ситуації ми маємо справу з, так званою, “чорною дірою спіралі попиту” [94].

Очевидно, що в умовах, коли ринок зазнає спаду, результати діяльності окремих організацій, які діють на ньому, також мають погіршуватися. Проте, збитки будуть більш суттєвими, якщо значні кошти “зв’язані” не лише в основному виробництві, а й в інших, які організація розглядає за допоміжні. Зазначене, в значній мірі, пояснює набуття популярності аутсорсингу в періоди економічних спадів, коли організації прагнуть, насамперед, до скорочення витрат.

Запровадження стратегії вертикальної інтеграції також зумовлює зниження гнучкості. Це, насамперед, суттєво, коли виникає потреба в зміні постачальника, наприклад, через необхідність технологічних змін. Крім того, технологічний ризик може накопичуватися і, таким чином, наприклад,

проблеми якості, які виникають на одній зі стадій виробництва вертикально інтегрованої організації, можуть викликати проблеми на іншій.

Слідуючи теорії операційних витрат, при створенні і розвитку організації необхідно враховувати невизначеність зовнішнього середовища, до якого, зокрема, можуть входити потенційні учасники з невідомою кредитоспроможністю і протиречивою поведінкою. Звідси, виникає прагнення побудувати організацію більш високого рівня, що має дозволити контролювати поведінку залучуваних партнерів за допомогою, наприклад, безпосереднього моніторингу, контролю та інших механізмів. Прийнятною за даних умов для організації видається впровадження вертикальної інтеграції. Водночас, можливим є і протилежне прагнення. А саме – повернутись до “вільного ринку”, наприклад, укладаючи договір на аутсорсинг. Останнє, на тепер, розглядається за найбільш дієвий метод зниження операційних витрат [45].

В найбільш загальному вигляді під аутсорсингом (від англ. – outsourcing) розуміють передачу до виконання назовні, зазвичай, спеціалізованим організаціям, так званим, аутсорсерам, деяких бізнес-функцій або бізнес-процесів організації. Відповідно, логістичний аутсорсинг – це передача логістичного обслуговування в цілому, або окремих видів логістичних послуг у різних поєднаннях, до виконання логістичним провайдером, які залучаються ззовні.

За класифікацією Інституту аутсорсингу (США) за критерієм “функціональна ознака” виокремлюють наступні види аутсорсингу: ІТ-аутсорсинг (аутсорсинг інформаційних технологій); аутсорсинг бізнес-процесів; аутсорсинг управління активами (виробничими потужностями). Аутсорсинг бізнес-процесів передбачає передачу аутсорсерам до виконання ряду неключових (другорядних або допоміжних) бізнес-процесів організації. Здебільшого в якості таких виступають бізнес-процеси маркетингу, логістики, управління персоналом, бухгалтерського обліку. Як частковий

випадок аутсорсингу бізнес-процесів розглядається виробничий аутсорсинг, який передбачає передачу аутсорсерам окремих виробничих процесів.

Для позначення умов забезпечення логістичного обслуговування силами сторонніх організацій, які на ньому спеціалізуються, як взаємозамінні, вживаються поняття “логістичне обслуговування силами третьої сторони”, “логістика третьої сторони” та ряд інших (англ. – third party logistics, 3PL). За даних обставин словосполучення “третя сторона” є ознакою того, що логістичні послуги передаються до виконання третій, відносно організацій, які є сторонами певної ланки ланцюга постачань, стороні. Потенційно ж дані логістичні послуги можуть виконуватися будь-якою з двох сторін і власними силами – як допоміжна діяльність, яка забезпечує “перехід” продукту від однієї зі сторін відповідної ланки ланцюга постачань до іншої, хоч і з різним ступенем результативності і економічності [69].

Водночас, у фаховій літературі з логістики історично походження власне терміну “3PL” пов’язується з початком 1970-х рр., коли він застосовувався для позначення інтермодальних маркетингових компаній (англ. – intermodal marketing companies, IMCs) в контрактах на транспортування. Традиційно, в контрактах на транспортування вказуються тільки дві сторони – вантажовідправник і перевізник. Коли IMCs з’явилися – як посередник, який приймав вантажі від вантажовідправника і спрямовував їх на залізницю, – вони ставали третьою в такому контракті стороною – 3PL. На тепер це визначення поширилось настільки, що стосується будь-якої компанії, яка пропонує перелік логістичних послуг в будь-якому поєднанні. Переважно ці послуги є інтегрованими, або скомплектованими, в пропозиції логістичного провайдера, який забезпечує транспортування, складування, крос-докінг, управління запасами, пакування і експедиційне обслуговування [173].

В останні роки поступово все більшого поширення набуває термін “логістика четвертої сторони” (англ. – fourth party logistics, 4PL). Відмінність останньої від логістики третьої сторони простежується за наступними

напрямами [173]: 1) 4PL-організація часто самостійне підприємство, засноване як спільне або на основі довгострокових контрактів між основним клієнтом і одним або більше партнерами; 2) 4PL-організація діє як один інтерфейс (зв'язок) між клієнтом і постачальниками багатьох логістичних послуг; 3) всі аспекти (в ідеалі) ланцюга постачань клієнта управляються 4PL-організацією; 4) можливо для основного 3PL логістичного провайдера сформувати 4PL-організацію в межах існуючої структури. Сам термін був зареєстрований Accenture, як торгова марка, в 1996 р. і визначений наступним чином: “Інтегратор ланцюга постачань, який поєднує і управляє ресурсами, здатностями (спроможностями) і технологіями своєї організації і провайдерів додаткових послуг для забезпечення всеохоплюючих рішень в ланцюгах постачань”. Проте, в подальшому, реєстрація терміну не була продовжена.

На сьогоднішній день в науковій літературі отримали поширення ряд визначень логістичного обслуговування на умовах третьої сторони. Р.К. Лайб і Х.Л. Рендолл виходять із того, що логістичне обслуговування силами третьої сторони включає процеси (підпроцеси), які традиційно виконувалися власними силами організацій. При цьому процеси (підпроцеси), які виконує третя сторона, можуть охоплювати як логістичну функцію в цілому (накладатися на неї), так і її окремі складові [105]. Дж.Дж. Койл, Е.Дж. Барді і К.Дж. Ленглі вказують на те, що фірму, яка забезпечує логістичне обслуговування на умовах третьої сторони, можна розглядати як зовнішнього постачальника, який приймає на себе всі або частину логістичних процесів (підпроцесів) компанії [69]. Разом із тим, деякі науковці та практики, зокрема, К.Ф. Лінч [108], визнаючи термін “третя сторона” за такий, що набув широкого вжитку, і використовуючи його, хоча і обмежено, в своїх працях, наголошують на його дещо умовному характері. Насамперед, постає питання відмінності 3PL, 4PL і, надалі, 5PL тощо провайдерів між собою. Відповідно, все більше авторів свідомо уникають вживання цього терміну, віддаючи перевагу, наприклад, терміну “логістичний аутсорсинг”.

За роботою [1] виокремлюються наступні види логістичних діяльностей і відповідних їм послуг: формування логістичної інфраструктури, інформаційний обмін, транспортування, управління запасами, а також складування, вантажоперероблення і пакування. За роботою [173] виокремлюють такі діяльності з логістичного управління як управління: транспортуванням, парками транспортних засобів (ТЗ), складуванням, вантажопереробленням, виконанням замовлень, логістичною інфраструктурою, запасами, провайдерами логістичного обслуговування, які залучаються на засадах аутсорсингу, а також планування постачань/попиту. Із різним ступенем до логістичних, або частково логістичних, за роботою [173] відносять такі види діяльностей: визначення джерел постачань і прок'юмент, планування і розроблення графіків виробництва, пакування і збірку, а також обслуговування споживачів. Водночас, даний перелік видів логістичних діяльностей не є тотожним до видів логістичних послуг, виокремлення яких і передача на аутсорсинг спостерігається на практиці. В останньому випадку простежується більш високий ступінь деталізації.

В наукових роботах та інших інформаційних джерелах, розглядаючи питання логістичного аутсорсингу, доволі часто посиляються на дослідження, яке проводилось університетом штату Теннессі (США) в співпраці з Exel Logistics і Ernst & Young [72]. Одним із результатів даного дослідження стало визначення шістнадцяти логістичних послуг, які найбільш часто передаються на аутсорсинг. Це такі послуги як: транспортування при забезпеченні збуту; контроль і оплата рахунків за перевезення вантажів; складування; транспортування при забезпеченні постачань; консолідація вантажів/розподілення (розділення); крос-докінг; вибіркові діяльності щодо виробництва; маркування, етикетування і пакування; повернення продуктів і ремонт; управління перевезеннями/управління парками ТЗ; інформаційні технології; збірка (комплектування) продукту/встановлення; управління запасами; виконання замовлень; обслуговування споживачів; прийняття замовлень/процес виконання замовлень. Крім того, в цьому дослідженні [72]

за важливі сфери виокремлено: прийняття рішень/проектування мереж; митно-брокерське забезпечення; системи позиціонування (визначення місця знаходження, маршруту руху тощо).

В роботі [58], досліджуючи тренди в логістичному аутсорсингу, серед логістичних послуг, які на тепер (на час написання цитованої роботи) виконуються, або виконання яких очікується, в організаціях на умовах аутсорсингу, наведено наступні: контроль і оплата рахунків за перевезення вантажів; складування; вибір перевізників і узгодження ставок оплати; інформаційні системи; планування перевезень; управління парками ТЗ; пакування; повернення продуктів; виконання замовлень; управління запасами, а також всі функції ланцюга постачань.

В дослідженні [119], присвяченому співставленню найбільш часто, з одного боку, пропонованих до надання, а, з іншого, використовуваних на умовах аутсорсингу, логістичних послуг, на основі детального і, як зауважують автори, всебічного і репрезентативного, хоч, водночас, і не вичерпного, аналізу відомих на той час наукових робіт, сформульовано перелік логістичних послуг, які потенційно можуть передаватися до виконання і виконуватися на умовах аутсорсингу в різних сполученнях. Виокремлюється двадцять дев'ять видів таких послуг: збірка (комплектування), ремонт і пакування; митне складування; консалтинг; митне оформлення; розвиток стратегії/систем розподілу; EDI забезпечення; експедиційне обслуговування; експортні операції; підтримка отримання ліцензій (дозволів) на експорт; оплата рахунків за вантажні перевезення; контроль рахунків за вантажні перевезення; консолідація вантажів; узгодження ставок оплати; імпортні операції; інформаційне управління; міжнародні телекомунікації; управління запасами; інтермодальні перевезення і пов'язані послуги; перегляд акредитивів і відповідності; управлінські звіти і звіти про виконання; процес прийняття замовлень; комплектація і пакування замовлень; розподіл назовні; визначення джерел постачань ззовні; збір і

доставка; модифікація продуктів; повернення продуктів і ремонт; вибір перевізників, експедиторів і митних брокерів; складування.

Серед очікувань від аутсорсингу – як стимулів до його застосування – в роботі [101] наголошують на наступних: скорочення витрат; можливість використовувати кращу практику; підвищення якості роботи; досягнення організацією гнучкості (адаптивності); концентрація на ключовому (основному) бізнесі; перекладання ризиків на постачальників продуктів (послуг); вирішення питання браку експертних знань в компанії.

В роботі [74], залежно від очікувань, які покладаються на аутсорсинг, розрізняють рівень аутсорсингу. Низький – скорочення витрат через економію на оплаті праці, дію ефекту економії на масштабі, варіативність витрат; середній – створення довгострокової цінності (вартості) через збільшення прибутку, підвищення якості обслуговування клієнтів, ріст продуктивності, скорочення часу виходу на ринок нових продуктів; високий – досягнення конкурентної переваги через оптимізацію управління в умовах змін бізнесових циклів, підвищення стратегічної гнучкості, можливість співпраці, розширення глобальної присутності. Відповідно, низький рівень аутсорсингу має низький, середній – середній, високий – високий стратегічний вплив на організацію.

За фактори, які зумовлюють передачу логістичних послуг на аутсорсинг, Д.Дж. Бауерсокс, П.Дж. Доєрти, К.І. Дрьогє, Д.С. Роджерс і Д. Вордлоу визначили [61]: використання спеціальних навичок; здатність досягти економії на масштабі; зниження ризику капіталовкладень; забезпечення ефективного управління. В. Шеффі, стосовно транспортного обслуговування, за такі фактори визначив [149]: тиск конкуренції, що невинно зростає; підвищення очікувань стосовно рівня транспортного обслуговування; розвиток дерегулювання – як загальносвітова тенденція; прогрес у комп'ютерних і телекомунікаційних технологіях.

Р.К. Лайб і Х.Л. Рендолл, Е.Дж. Барді і М. Трейсі, аналізуючи діяльність в індустріально розвинутих країнах фірм, які використовують логістичні послуги, що надаються на умовах аутсорсингу, дійшли висновку, що [54, 105]:

- 1) передача логістичних діяльностей до виконання третій стороні набуває ознак загальноприйнятої;
- 2) найбільш часто до виконання третій стороні передаються діяльності, які на постійній основі здійснюються самою фірмою, проте, не є для неї основними і потребують застосування певних активів;
- 3) як основний привід до використання послуг, які пропонуються на умовах третьої сторони, декларується зниження витрат і підвищення рівня обслуговування споживачів;
- 4) фірми, як правило, задоволені тим, що залучають третю сторону;
- 5) основними перепонами стосовно передачі діяльностей в сфері логістичного обслуговування третій стороні є страх втрати контролю і невизначеність відносно рівня забезпечення обслуговування третьою стороною.

В роботі [108] автор дає перелік основних проблем, які можуть бути вирішені засобами логістичного аутсорсингу організацією, яка передає логістичні послуги на аутсорсинг. Як правило, ці проблеми різняться стосовно конкретних організацій і галузей (ринків), водночас, в широкому сенсі, можна ідентифікувати переваги логістичного аутсорсингу в контексті їх вирішення. Це такі переваги як:

- можливість покращення показників рентабельності через зниження капіталовкладень в логістичні активи. Капітал, який вивільняється, може бути спрямований в бізнес, який організація визначає для себе як профільний, і відповідні активи;
- підвищення ефективності, як результативності і економічності, використання персоналу в профільному для компанії бізнесі;
- гнучкість в умовах розвитку нових ринків і/або нових продуктів (послуг), коли останнє не дозволяє точно визначитись із майбутніми

потребами в логістичному обслуговуванні – щодо вимог клієнтів, методів реалізації логістичного циклу, умов забезпечення конкурентоспроможності. Використання логістичних провайдерів, залучуваних за контрактом, має знизити ризик дефіциту або надлишку логістичних потужностей, морального і фізичного застарівання невикористовуваних логістичних активів, “неуспіху” при поєднанні процесів і забезпеченні синергії в логістичному обслуговуванні в умовах злиття і поглинань;

- перекладення ризику стосовно положень трудових угод із персоналом, задіяним в логістичному обслуговуванні, на логістичних провайдерів, залучуваних за контрактом;

- зниження операційних та інших поточних витрат логістичного обслуговування, на яке очікує організація, хоч дане очікування не завжди виправдовується. Проте, відносно більші витрати в грошових одиницях можуть бути скомпенсовані через збільшення вартості бізнесу організації завдяки покращенню співвідношення ціна/якість;

- міркування управління і політики, які виходять із того, що в сучасному бізнесовому середовищі управління будь-якою діяльністю є складним, особливо, на середньому рівні. Зазвичай, це безперервний тиск щодо зниження витрат і підвищення продуктивності з обмеженими ресурсами. Водночас, сама по собі логістика і питання персоналу (задіяного в логістичному обслуговуванні – від автора) вимагають відчутної уваги. Значно простіше управляти одним, чи обмежено малою кількістю, логістичних провайдерів, ніж логістичною функцією у власній організації;

- клієнтоорієнтоване обслуговування споживачів і спеціалізовані послуги, що передбачає концентрацію на рості задоволеності клієнтів і споживачів на B2B і B2C ринках і, для багатьох бізнесів, залежить від рівня логістичного обслуговування. Клієнтоорієнтоване обслуговування – це швидше правило на тепер, ніж виключення. Хоч деякі логістичні провайдери в змозі ефективно задовольняти потреби різних галузей, водночас, багато організацій, залучених до логістичного обслуговування бізнесів, пропонують

спеціалізовані послуги для окремих галузей, що “скорочує” криву досвіду, надає експертний досвід і підвищує ефективність. В даному контексті можна розглядати технології “точно до зазначеного часу”, консолідації замовлень (відправлень) у “витягуючих” системах управління запасами, а також технології пакування, виконання замовлень і електронної комерції, інформаційні технології. Вирішенню наведених проблем засобами логістичного аутсорсингу має сприяти спостерігаємий значущий ріст зрілості логістичних провайдерів.

Зауважимо, що перехід на логістичний аутсорсинг – як домінуючий тренд в логістичному управлінні – найбільш чітко простежувався в індустріально розвинутих країнах, на відміну, наприклад, від України, в 1990-х – на початку 2000-х рр. Причому мова велася, на тлі дерегулювання, насамперед, транспортної галузі [9], здебільшого про відмову від логістичного обслуговування власними силами, а не про перехід між різними бізнес-моделями логістичного аутсорсингу як такого.

Разом із тим, організації, які перейшли до аутсорсингу логістичних послуг, почали розглядати можливості до стратегічного розвитку останнього. З’являється цілий ряд робіт, присвячених формуванню партнерств і управлінню останніми – як в контексті забезпечення постачань ззовні будь-яких продуктів і послуг, так і суто логістичних послуг.

Дж.Т. Гарднер, М.К. Купер і Т.Г. Нудевайер розробили стратегічну модель формування партнерства і управління ним, яка передбачає проходження наступних п’яти етапів – вибір стратегії партнерства, відбір партнерів, розроблення умов партнерства, оцінювання умов партнерства, а також оцінювання стратегії партнерства [80]. Л.М. Еллрем представила процес розвитку партнерства щодо закупівель як такий, який включає підготовчу фазу, ідентифікацію потенційних партнерів, відбір партнерів, налагодження відносин та оцінювання [77]. Я.Ф. Стюарт визначив, що ключовими факторами щодо рівня партнерства мають виступати ступінь співпраці щодо ресурсів, перспективи підвищення продуктивності і

конкурентних переваг, а також ступінь сумісного розв'язання проблем розподілу вигід [153]. П.К. Багчі і Х. Вірум запропонували 22-крокову модель забезпечення формування, управління та контролю логістичного альянсу, яка передбачає визначення потреб в його заснуванні, планування та управління цим альянсом, операційне управління, а також оцінювання та контроль [55].

Одна з найбільш відомих моделей реалізації партнерства, в дещо відмінних модифікаціях, була представлена в роботах Д.М. Ламберта, підготовлених у співпраці з іншими дослідниками, зокрема [28, 99, 100]. Дана модель була побудована на основі поглибленого аналізу 18 відносин провідних підприємств, які представляли такі галузі як: виробництво товарів широкого вжитку, електроніка, промисловість, роздрібна торгівля, телекомунікації, логістика третьої сторони, а також, розглядуване окремо, транспортування. 60 інтерв'ю, які тривали від однієї до чотирьох годин, було проведено з управляючими різних рівнів, які, водночас, мали забезпечувати різні функції в обох підприємствах, які (підприємства) були учасниками відповідних двосторонніх відносин. Розгорнуті попередні інтерв'ю передбачали обговорення 45 питань. Опрацьовані результати відповідей повертались кожному, хто приймав участь в інтерв'ю, для перегляду. Детальний кейс-стаді (case study – в даному контексті можна інтерпретувати як “дослідження ситуації”) за умовами становлення та розвитку кожних двосторонніх відносин був також підготовлений і, в подальшому, переглянутий сторонами-учасницями. Узгоджені кейс-стаді склали основу для побудови моделі партнерства, яка включає три основні елементи: рушії (англ. – drivers), фактори, які сприяють (англ. – facilitators), а також складові управлінської діяльності.

Рушії, які мають визначити готовність до партнерства, було поділено за чотирма категоріями: ефективність активів і/або витрат; підвищення якості обслуговування клієнтів; ринкові переваги; ріст і/або стабільність прибутку. За кожною із цих чотирьох основних категорій пропонується

оцінювати ймовірність того, що партнерство допоможе досягти бажаних результатів. При цьому застосовується п'ятибальна шкала (де 1 означає “малоймовірно”, а 5 – “визначено”). Якщо якийсь результат відповідає галузевому стандарту в даній сфері або перевищує його, то за це може бути нараховано додатково 1 бал (тобто, загальний бал підвищується до 6). Бали підсумовуються і, відповідно, максимальна величина балів за рушіями партнерства складає 24.

В подальшому, представники підприємств сумісно аналізують основні фактори, які сприяють партнерству, визначаючи ступінь їх розвитку. Ці фактори – як фактори, які сприяють, – оцінюються за двома групами. Чотири фактори основної групи – це сумісність корпоративних культур, сумісність філософії і методів управління, відчуття спільності і співставимість підприємств. Коли мова йде про встановлення нових відносин, то, перед тим як розпочати відповідне оцінювання, управляючі мають попрацювати над спільними проектами. Взагалі, доцільно наголосити, що дана модель, як і більшість моделей партнерства, передбачає вибір партнерів із переліку вже існуючих постачальників, із якими існує досвід попередньої співпраці. За кожний із чотирьох основних факторів максимально можна отримати по 5 балів.

Крім цих чотирьох основних факторів, які сприяють, необхідно оцінити ще п'ять, які складають додаткову групу: спільні конкуренти, близькість розташування, можливість роботи на умовах ексклюзивності, успішність попереднього досвіду співпраці, а також спільні кінцеві клієнти і/або споживачі. За кожний із додаткових факторів, які сприяють, можна додати ще по 1 балу. Таким чином, максимальний бал, який можна поставити за факторами, які сприяють, – 25.

На основі отриманих балів визначається рекомендований тип (рівень) партнерства, або доцільність його впровадження у двосторонніх відносинах взагалі, рис. 1.1. [28, 100].

Важливою частиною даної моделі є також умови реалізації останньої. 28 годин, які відводяться на зазначену реалізацію, дали іншу, широко вживану серед фахівців, назву цій моделі – “партнерство за 28 годин”.

		Значущість рушіїв партнерства		
		низька (8 – 11)	середня (12 – 15)	висока (16 – 24)
Значущість факторів, які сприяють партнерству	низька (8 – 11)	Звичайні (конкурентні) відносини	Партнерство типу I	Партнерство типу II
	середня (12 – 15)	Партнерство типу I	Партнерство типу II	Партнерство типу III
	висока (16 – 25)	Партнерство типу II	Партнерство типу III	Партнерство типу III

Рисунок 1.1 – Матриця визначення типу партнерства [28, 100]

Представлена модель може слугувати основою до ідентифікації як факторів ризику партнерства, так і відповідних заходів, які б дозволили зазначений ризик знизити – як заходів управління ризиком, табл. 1.1 [100].

Таблиця 1.1 – Управління ризиками партнерств [100]

Фактори ризику партнерства	Заходи управління ризиком
1	2
Нереалістичні очікування	Детальне обговорення рушіїв
Відмінності у корпоративній культурі	Мають бути з'ясовані при обговоренні факторів, які сприяють, а також власне в процесі проведення двосторонньої наради
Брак взаємних вигід і/або неприбутковість для однієї зі сторін	Огляд рушіїв має вказати на те, чи буде кожна зі сторін мати вигоди, інакше партнерство не буде реалізовано

1	2
Брак цілей, які поділяють партнери, і/або ясних цілей	Цілі не обов'язково мають бути однаковими, проте, кожен партнер повинен мати свої особливі цілі, які не мають бути конкурентними відносно цілей іншої сторони. В процесі обговорення рушіїв і факторів, які сприяють, має бути засвідчено, що партнери розуміють і приймають цілі інших
Невдачі в реагуванні на зміни у корпоративній стратегії і/або ринкових умовах	Модель працює як інструмент аналізу відносин, які тривають, і забезпечує основний механізм для прийняття рішення щодо доцільності партнерства в подальшому
Зумисні спроби саботувати	Ймовірно, можна виявити в процесі обговорення рушіїв і факторів, які сприяють
Брак підтримки зі сторони управляючих вищого рівня	Має стати очевидним в процесі обговорення рушіїв і факторів, які сприяють
Незбалансованість влади	Обговорення факторів, які сприяють, має показати, чи може бути незбалансованість влади причиною неуспішності партнерства
Стурбованість щодо втрати прямого контролю і/або невизначеність щодо рівня обслуговування	Встановлення спільного операційного контролю і розвиток комунікацій – як частини забезпечення обслуговування
Недостатня комунікація	Окрема і особлива складова бізнес-процесів партнерства; партнери встановлюють і регулярно переглядають спільні канали комунікацій
Слабке планування	Всі аспекти партнерства мають пріоритети в реалізації
Брак довіри	Обговорення і досягнення згоди у встановленні складових бізнес-процесів партнерства
Надмірні обіцянки і недовиконання обіцянок	Детальне обговорення рушіїв і досягнення згоди за складовими бізнес-процесів партнерства
Брак стратегічного спрямування	Узгодження масштабів контракту зі стратегічним аспектом розвитку партнерства

Визнаючи вигоди партнерства, необхідно зауважити, що далеко не у всіх випадках сподівання партнерів стосовно перспектив подальшого співробітництва виправдовуються. К.Б. Акерман також ідентифікував ряд причин, які можуть зумовити невдалий розвиток партнерських відносин. Це, насамперед, брак взаєморозуміння між сторонами щодо роботи, яка має

виконуватися, надмірні обіцянки та їх невиконання організацією-продавцем, навмисні спроби персоналу організації-покупця зашкодити розвитку партнерських відносин, безприбутковість для організації-продавця і, як наслідок, низький рівень обслуговування, а також відсутність сталих процедур відносно призупинення партнерства [51]. На думку Л.М. Еллрем, основними факторами, які ведуть до краху відносин партнерства, є низький рівень взаєморозуміння, недостатня підтримка з боку управляючих вищого рівня, брак довіри, відсутність у постачальників програм управління якістю, недоліки планування, відсутність стратегії розвитку партнерства, а також брак загальних цілей [78].

Як правило, фактори, які є значущими щодо вибору бізнес-моделі інтеграційних, насамперед, партнерських відносин, в наданні логістичних послуг в багатьох дослідженнях ототожнюються з факторами, які розглядаються за значущі при впровадженні стратегії вертикальної інтеграції. Це, зокрема, згадувані нами, в контексті звернення до підходу операційних витрат, обмежена раціональність, “опортунізм”, ступінь спеціалізації активів та невизначеність – у різних її формах. При цьому саме поняття активів тлумачиться доволі широко. До них відносять основні засоби, нематеріальні активи, людські ресурси, продукти (послуги), які постачаються (споживаються), тощо. Якщо при виконанні угоди передбачається використовувати, наприклад, основні засоби, ступінь спеціалізації яких є значним, то це породжує проблему – ймовірність того, що ці основні засоби будуть задіяні за межами відповідної угоди, є доволі невисокою. Умови взаємодії учасників відповідної угоди потребують підтримки через розвиток відносин інтеграції.

Водночас, можна навести приклади на противагу. Так, організація може розглядати для себе за прийнятні послуги транспорту загального користування. Зокрема, ТЗ, які здійснюють регулярні перевезення на певних встановлених маршрутах, або послуги щодо зберігання вантажів у короткостроковому періоді, які надаються складами загального

користування. За цих умов відносини з логістичними провайдерами, які забезпечують дані послуги, можуть будуватися на ґрунті звичайних ринкових трансакцій.

Маємо зазначити, що, на противагу прикладам успішного аутсорсингу, згідно інформації BCG, близько 50% ініціатив у сфері різних видів аутсорсингу не привели до бажаних результатів. Дослідження компанії Dun&Bradstreet показало, що 20% контрактів на аутсорсинг було розірвано протягом перших 2-х років і 50% – протягом 5-ти років. У Diamond Cluster International наступні данні: 78% достроково розірваних угод через незадовільну якість надаваних послуг, зміни стратегії фірми, зміни у витратах.

Приклади неуспішності є поширеними і в сфері власне логістичного аутсорсингу. Так, восени 1994 р. було оголошено про укладення найбільшого на той час контракту на логістичний аутсорсинг в історії США, зі щорічною вартістю в 100 млн. дол. США. Менше ніж за рік відносини між компанією зі списку Fortune 500 і логістичним провайдером, представлені як партнерство, було розірвано. Кардинально переглядалась широко висвітлювана в засобах масової інформації угода на логістичний аутсорсинг між компаніями Laura Ashley і Federal Exspress, оскільки вона не виконувалась як очікувалось [100].

Замість сподіваного спрощення аутсорсинг часто призводить до ускладнення роботи, відхилень в ланцюзі створення вартості, вимагаючи більше уваги і знань та навичок від управляючих середнього і вищого рівня, ніж це попередньо очікувалось. Хоча аутсорсинг і дозволяє перекласти фінансові і виробничі ризики на аутсорсерів, контракти не можуть гарантувати повного захисту від збитків клієнтам, споживачам, бізнесу внаслідок невиконання зобов'язань.

Аутсорсинг породжує фундаментальні ризики, більше половини яких не можна уникнути, використовуючи заходи проактивного управління. Це ризик, пов'язаний з інтелектуальною власністю, розкриттям конфіденційної інформації, втратою організаційного знання і контролю над функціями, які передаються на аутсорсинг. Може погіршуватися здатність організації

оперативно реагувати на зміни в галузі (на ринку), мати місце виникнення внутрішньополітичних, культурних проблем. Це та “ціна”, яку організація ймовірно повинна буде сплатити за нові можливості і фінансові вигоди, які відкриває перед нею перехід на аутсорсинг.

В роботі [101] проводиться думка, що аутсорсинг, із притаманними йому структурними ризиками, негарантованим зниженням витрат і широким полем об’єктів для управління (люди, процеси, знання) втратить свою привабливість в майбутньому для крупних компаній. Останні будуть прагнути до того, щоб відтворити стратегічні переваги організації-аутсорсера в самій компанії і повністю будуть покладатися на організацію-аутсорсера тільки за виняткових обставин.

Вказуючи на зростання, хоч і таке, що уповільнюється, частки логістичних послуг, які передаються на аутсорсинг, як на загальносвітову тенденцію, необхідно зауважити, що значна частина організацій в різних галузях економіки продовжує віддавати перевагу власним логістичним підрозділам. Насамперед, власним паркам ТЗ, зокрема, автомобільних транспортних засобів (АТЗ). За фактори, які найбільш часто слугують за обмеження при переході до здійснення логістичного обслуговування, принаймні деяких видів логістичних послуг, на умовах аутсорсингу, на думку Р.К. Лайба і Х.Л. Рендолла, виступають [105]: потенційна можливість втрати прямого контролю за наданням логістичних послуг; невизначеність відносно рівня забезпечення логістичних послуг; величина “дійсних” витрат, які буде нести організація, передавши певні логістичні послуги до виконання третій стороні.

В інших дослідженнях, зокрема, в роботі [64], за пріоритетні фактори до створення, або збереження існуючих, власних парків АТЗ розглядаються (за ступенем їх значущості): надійність; контроль; відношення зі споживачами; термін виконання замовлень; гнучкість.

Показовим в контексті проблематики доцільності використання власних парків АТЗ можна розглядати дослідження “Бенчмаркінг якості та

продуктивності власних парків”, яке проводилось за сприяння Національної ради власного вантажного автомобільного транспорту (США) та організації “Транспортні технічні послуги” (США). За результатами опитувань 248 компаній, за основні фактори, які спонукали їх до надбання власних парків АТЗ, було визнано (за ступенем значущості) [90]: надійність обслуговування; встановлена обмежено мала тривалість циклу виконання замовлення (логістичного циклу); необхідність швидкого реагування; підтримка контакту зі споживачем; відносно низькі витрати на транспортне обслуговування порівняно до інших можливих варіантів його забезпечення.

Як можемо бачити з проведеного огляду, в науковій літературі та інших джерелах інформації присутні суперечливі теорії, і практики їх застосування, щодо доцільності надання логістичних послуг власними силами або передачі їх надання на аутсорсинг. Описано також багато бізнесових кейсів (випадків) переходу організацій до нових умов надання логістичних послуг через реалізацію відповідних проєктів. Дані випадки оцінюються як із точки зору представлення їх в якості кращої практики, так і набутих уроків.

В значній частині робіт увага акцентується на випадках “неуспішності”, в інтерпретації авторів цих робіт, проєктів аутсорсингу логістичних послуг і/або продуктів даних проєктів. В якості прикладів такої “неуспішності” розглядаються випадки повернення організації до попередніх умов надання логістичних послуг (попередньої бізнес-моделі), звернення, в рамках обраних умов (бізнес-моделей), до інших постачальників логістичних послуг тощо. Таким чином, висновок, який пропонується, насамперед, вказує на необхідність розроблення нових і/або подальшого вдосконалення існуючих методів і моделей управління, в тому числі, проєктного, переходом на логістичний аутсорсинг і розвитку останнього, ситуативно коректного вибору даних методів і моделей тощо. Це, як очікується, має дозволити уникнути, чи, принаймні, суттєво зменшити ймовірність, “неуспішності”, так, як остання інтерпретується за даних обставин, із одного боку – стратегії логістичного аутсорсингу, а з іншого – проєктів, які підтримують реалізацію

зазначеної стратегії. При цьому дані проекти розглядаються тільки як засіб реалізації стратегії логістичного аутсорсингу.

Автор даної роботи виходить із припущення, що стадії формування і реалізації організаційної стратегії взагалі, і стратегії логістичного аутсорсингу зокрема, не мають розглядатися як розділені. Тобто, умови розроблення ефективної стратегії мають виходити з бачення, що стадія реалізації, частково, або, навіть, повністю, накладається на стадію формування. Це припущення, як показано в підрозд. 1.1, узгоджується із баченням рядом наукових шкіл стратегічного управління, які набули визнання в останні десятиліття, насамперед, дескриптивними школами, і школою навчання, зокрема, характеру взаємозв'язку між стадіями формування і реалізації стратегії – як стадіями організаційного стратегічного управління [38, 39].

В даній роботі автор також припускає, що підходи до формування і реалізації організаційної стратегії взагалі, і стратегії логістичного аутсорсингу зокрема, у вищезазначеному характері взаємозв'язку між цими стадіями, мають виходити з бачення даної стратегії як такої, яка розвивається. Як відомо, концепція “стратегія, яка розвивається” складає окремий напрям дослідження у вищезгадуваній школі навчання [38, 39]. Відповідно проєкт доцільно розглядати не лише за засіб реалізації, а й за засіб формування стратегії.

Слідуючи вищезазначеним припущенням, умови формування і реалізації організаційної стратегії взагалі, і стратегії логістичного аутсорсингу зокрема, можна представити як послідовність потенційно можливих базових фаз розвитку стратегії, перехід між якими і зміни в яких розглядаються як експеримент організації, який може бути здійснено в формі проєкту.

Таким чином, актуальним науковим завданням є розроблення науково-методичних засад проєктно-орієнтованого управління розглядуваними у взаємозв'язку стадіями формування і реалізації організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – як стратегії, яка розвивається. Це наукове

завдання може бути вирішено, виходячи зі зроблених в роботі припущень, на основі представлення даної стратегії послідовністю потенційно можливих базових фаз розвитку, перехід між якими і зміни в яких трактуються як експеримент організації, який може бути здійснено в формі проєкту.

Виходячи зі змісту наукового завдання може бути визначено мету і задачі даного дослідження.

Метою дисертаційної роботи є підвищення ефективності стратегічного управління проєктами розвитку логістичного аутсорсингу на основі розроблення науково-методичних засад проєктно-орієнтованого управління розглядуваними у взаємозв'язку стадіями формування і реалізації організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – як стратегії, яка розвивається – в контексті представлення даної стратегії послідовністю потенційно можливих базових фаз розвитку, перехід між якими і зміни в яких трактуються як експеримент організації, який може бути здійснено в формі проєкту.

Для досягнення поставленої мети в роботі мають бути вирішені наступні задачі:

- провести аналіз методологічних підходів до стратегічного управління проєктами в організації в контексті представлення стадій формування і реалізації організаційної стратегії за такі, що не розділяються;

- провести аналіз теорій та практик їх застосування стосовно вибору раціональних умов забезпечення логістичного обслуговування в організаціях в контексті формування і реалізації організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – як предметної області дослідження;

- запропонувати концепцію проєктно-орієнтованого управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного аутсорсингу;

- розробити підхід до формування типології проєктів розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу з визначенням відповідної понятійної бази;

- розробити модель управління використанням логістичних активів у проєктах апробації зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу;
- адаптувати концепцію проєктно-орієнтованого управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного аутсорсингу до умов її застосування в проєктно-орієнтованих організаціях;
- розробити моделі для вирішення задач вибору функціональних постачальників, постачальників на засадах партнерства, а також постачальників за короткостроковими контрактами в умовах управління змістом проєктів розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу;
- запропонувати методичне забезпечення процесів прийняття рішень із застосуванням методу прецедентів у проєктах розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу.

Висновки до розділу 1

1. Традиційно, в умовах бачення відокремленими (розділеними) стадій формулювання (формування) і реалізації організаційної стратегії, проєкт розглядається в якості ефективного засобу реалізації стратегії – як в проєктно-орієнтованих, так і в непроєктно-орієнтованих організаціях. Водночас, при накладанні вищезазначених стадій, що вирізняє бачення процесу стратегічного управління в дослідженнях дескриптивних наукових шкіл стратегічного управління, насамперед, школи навчання, можна припустити, що проєкт доцільно розглядати не лише за засіб реалізації, а й за засіб формування організаційної стратегії.

2. Проведений аналіз наукових робіт в контексті проблематики стратегічного управління проєктами вказує на існування наукової прогалини в частині браку методологічних підходів до стратегічного управління проєктами в умовах бачення невідокремленими стадій формулювання (формування) і реалізації організаційної стратегії.

3. Виходячи з припущення, що стадії формування і реалізації організаційної стратегії не мають розглядатися як розділені, а також слідуючи концепції “стратегія, яка розвивається”, яка набула визнання в такій науковій школі як школа навчання, організаційну стратегію можна представити як послідовність потенційно можливих базових фаз розвитку, перехід між якими і зміни в яких трактується як експеримент організації. При цьому, як можна очікувати, уникнути, чи, принаймні, суттєво зменшити ймовірність виникнення, проблеми “втрата стратегії”, яка визнається за один із основних ризиків для організації при слідуванні підходам школи навчання, має дозволити, виходячи зі значущих в даному контексті переваг проектного підходу, здійснення вищевказаних експериментів в формі проекту.

4. В дисертаційній роботі методологічні підходи до управління проектами як формою, в якій здійснюється експеримент щодо вибудовування організаційної стратегії, – розглядаються за умовами розроблення стратегії логістичного аутсорсингу, яка визначається як альтернативна стратегії вертикальної інтеграції щодо забезпечення логістичного обслуговування в організаціях.

5. На основі зіставно-порівняльного аналізу наукових робіт та інших інформаційних джерел визначено основні види логістичних діяльностей, які потенційно можуть передаватися на аутсорсинг, і відповідних їм послуг, які пропонує ринок. Вказується на суперечливий характер існуючих теорій, та практик їх застосування, стосовно вибору раціональних умов забезпечення логістичного обслуговування в організаціях – власні сили або аутсорсинг із використанням відповідних бізнес-моделей.

6. За актуальне наукове завдання визначено розроблення науково-методичних засад проектно-орієнтованого управління розглядуваними у взаємозв'язку стадіями формування і реалізації організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – як стратегії, яка розвивається.

Основні результати розділу 1 дисертації опубліковані в наукових працях автора: [18, 34, 35, 36]

РОЗДІЛ 2 КОНЦЕПЦІЯ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ І РЕАЛІЗАЦІЄЮ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ

2.1 Типологія проєктів розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу

Як було зазначено в розд. 1, автор в даній роботі виходить із бачення дескриптивними науковими школами стратегічного управління, насамперед, школою навчання, такого характеру взаємозв'язку між стадіями формування і реалізації організаційної стратегії, за різновид якої він визначає організаційну стратегію логістичного аутсорсингу, за яким стадія реалізації – частково або повністю – буде збігатися зі стадією формування [38, 39]. Наступне припущення автора полягає в тому, що формування і реалізація організаційної стратегії логістичного аутсорсингу розглядаються ним в контексті одного з напрямів досліджень вищезазначеної школи навчання – напряму “стратегія, яка розвивається”. В рамках бачення організаційної стратегії логістичного аутсорсингу як стратегії, яка розвивається, вона може бути представлена послідовністю певних фаз. Останнє при цьому не обов'язково передбачає однозначність у послідовності проходження цих фаз і обов'язковість у проходженні взагалі. Всі фази є адаптивними, гнучкими і варіативними. Перехід між фазами розглядається як експеримент організації, який може бути здійснено в формі проєкту – проєкту зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу.

На основі вищезазначених припущень можна сформулювати концепцію проєктно-орієнтованого управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, якою передбачається проєктно-орієнтоване управління розглядуваними у взаємозв'язку стадіями формування і реалізації організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – як стратегії, яка розвивається – в контексті представлення даної стратегії послідовністю потенційно можливих базових фаз розвитку, перехід між

якими і зміна в яких трактуються як експеримент організації, який може бути здійснено в формі проєкту, рис. 2.1.

Як показано в розд. 1, в межах логістичного процесу (функції) можна виокремити певний перелік підпроцесів (робіт), яким, в свою чергу, відповідають певні види логістичних послуг, кожна з яких у цілому, або її складові, гіпотетично, можуть бути предметом аутсорсингу. Поширеною також є практика передачі на аутсорсинг комплексів логістичних послуг, сформованих в різний спосіб. При цьому умови слідування логістичним компромісам передбачають, в загальному випадку, існування взаємозв'язку між рішеннями, які приймаються відносно умов забезпечення надання окремих логістичних послуг. Таким чином, в межах організації є підстави вести мову про портфель проєктів формування і реалізації стратегії логістичного аутсорсингу – як стратегії, яка розвивається. Даний портфель, за визначенням роботи [141], мають складати проєкти, програми і, за певних умов, підпортфелі, а також інші види робіт, спрямовані, в даному випадку, як на зміну фаз розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу за виокремлюваним видом логістичних послуг (комплексом логістичних послуг), так і на зміну у власне зазначених фазах.

Зауважимо, що проблематика сумісного виконання стадій, і відповідних їм процесів, формування і реалізації організаційної стратегії взагалі, і проєктно-орієнтованого, зокрема, залишається недостатньо опрацьованою. На думку автора, це, в першу чергу, пов'язується з тим, що процес стратегічного управління, насамперед, підпроцес формування стратегії, який, за даної постановки задачі, не відокремлюється від підпроцесу реалізації, в значній мірі, вирізняє наявність ознак творчого процесу. Формалізація ж останнього, як загальновизнано, є відносно складною.

Розглядаючи сумісне формування і реалізацію стратегії як творчий процес можемо звернутися до наукового методу, яким передбачається проходження наступних етапів [6]:

- 1) спостереження, збір і аналіз інформації, вибір актуальної теми і предмету досліджень;

- 2) формулювання гіпотези, побудова моделі, прогнозування процесу;
- 3) практичне застосування, експериментальне підтвердження прогнозу;
- 4) розроблення наукової теорії, оцінювання обмежень в області застосування;
- 5) постановка нових проблем, оцінювання перспектив розвитку досліджень.

Разом із тим, як наголошується в цій же роботі, науковий метод дає новий результат, формально повторюваний за подібних умов і обставин практики [6].

При розробленні організаційної стратегії можна припускати, що більш відповідним є інноваційний метод. Основна відмінність останнього полягає в тому, що він дає новий унікальний результат, принципово неможливий, неповторюваний за подібних умов і обставин практики, що, здебільшого, вирізняє умови роботи з бізнесовими ситуаціями. Крім того, малоімовірною є власне значуща “подібність умов і обставин практики”, коли мова йде про бізнесові ситуації.

За інноваційним методом, в його класичному варіанті, передбачається виконання наступних дій [6]:

- 1) актуалізація, вибір предметної області інновацій;
- 2) генерування ідей;
- 3) сортування ідей і відбір ідей;
- 4) практична реалізація ідеї у створенні дослідного зразка;
- 5) випробування якостей зразка у споживанні (використанні) на ринку, пробний маркетинг;
- 6) у випадку “неуспіху” – повернення на початок;
- 7) у випадку успіху – розширення виробництва.

В контексті застосування в даному дослідженні терміну “інноваційний” доречно зазначити, звертаючись до роботи [22], що в уяві більшості людей слово “інновація” викликає асоціації з Едісоном, який винаходить лампочку, Бардіним, який створює транзистор, Кілбі, зосередженим над інтегральною схемою, тощо. Для багатьох “інновація” означає нові продукти або послуги. Проте, як свідчать приклади, багато компаній досягли рівня зростання вище середнього без єдиного нового продукту або послуги, виключно за рахунок

інноваційного визначення ринку або процесу/бізнес-моделі. Відомі також компанії, які висувають ініціативу відразу за кількома, з вищезазначених трьох можливих, вимірами інновації, що підвищує для них ймовірність успіху.

В роботі [6] інновація розглядається як нові знання по створенню нових продуктів, послуг, технологій, організаційно-технічних рішень, реалізовуваних на ринках для задоволення потреб і отримання прибутків. Об'єктом інновації є нововведення, яке розглядається як новий порядок, метод, бізнес-модель, які виникли як результат творчої діяльності.

Процеси формування і реалізації організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, як стратегії, яка розвивається, очевидно, насамперед, мають розглядатися з точки зору інноваційності процесу/бізнес-моделі. Водночас, це не виключає, що розвиток організаційної стратегії логістичного аутсорсингу може мати наслідком інновації в інших вимірах або сам бути інспірований інноваціями в продукті/послугі чи визначенні ринку.

При представленні організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, як стратегії, яка розвивається, певною послідовністю фаз, очевидно, що являє самостійний інтерес визначення даних фаз. Можна очікувати, що перелік і зміст цих фаз стосовно конкретної організації, в загальному випадку, буде відмінним. Водночас, за певного узагальнення, використовуючи наукові результати ряду робіт у сфері вибору умов логістичного обслуговування і визначення постачальників логістичних послуг, насамперед [1, 9, 10, 11, 13, 54, 58, 69, 78, 80, 90, 100, 105, 149], на думку автора, можна виокремити наступні фази в розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, як базові (генеричні). Це здійснення логістичного обслуговування власними силами (I); постачальниками ззовні за умовами конкурентних відносин – короткострокові контракти з потенційно необмеженою кількістю постачальників (II); функціональними постачальниками ззовні за умовами конкурентних відносин – довгострокові контракти з обмежено малою кількістю постачальників (III); постачальниками ззовні за умовами партнерських відносин, можливе додаткове виокремлення фаз за рівнем партнерства, (IV), рис. 2.1.

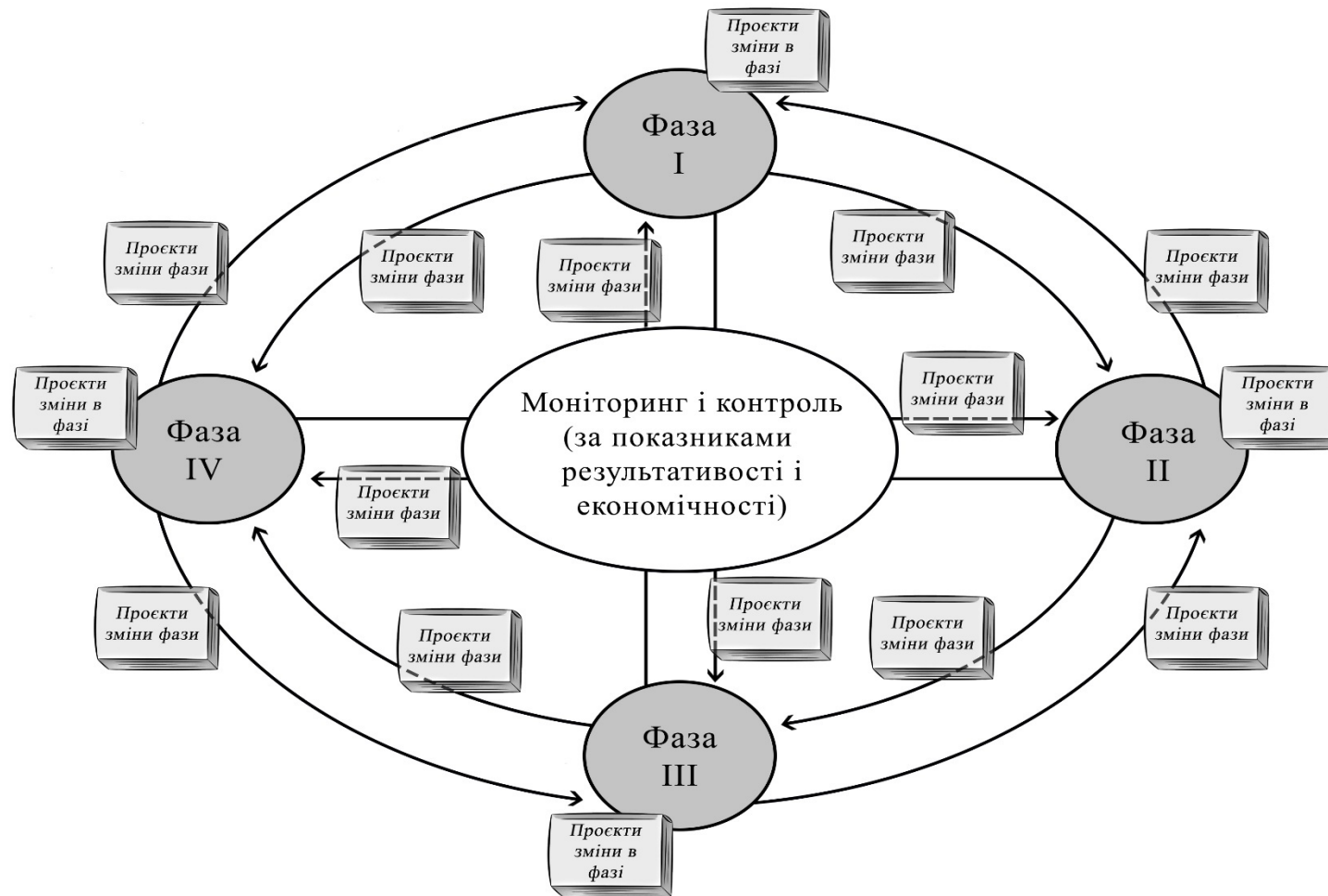


Рисунок 2.1 – Концепція проектно-орієнтованого управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного аутсорсингу

основні фази, як потенційно можливі базові щодо здійснення логістичного обслуговування: власними силами (I); постачальниками ззовні за умовами конкурентних відносин – короткострокові контракти з потенційно необмеженою кількістю постачальників (II); функціональними постачальниками ззовні за умовами конкурентних відносин – довгострокові контракти з обмежено малою кількістю постачальників (III); постачальниками ззовні за умовами партнерських відносин, можливе додаткове виокремлення фаз за рівнем партнерства, (IV)

Очевидно, маємо зазначити, що включення до базових фаз “логістичне обслуговування власними силами” може бути підставою до деякого уточнення самої назви розглядуваної стратегії – наприклад, можна використовувати назву “стратегія умов забезпечення логістичного обслуговування”.

Таким чином, розвиток організаційної стратегії логістичного аутсорсингу являє собою, свого роду, континуум – від логістичного обслуговування власними силами до логістичного обслуговування постачальниками ззовні на засадах партнерства найвищого рівня. Потенційно можуть мати місце певні проміжні стани – як, наприклад, логістичне обслуговування частково власними силами, а частково із залученням постачальників ззовні. Дані стани також можуть бути представлені як окремі фази. Вживання терміну “логістичне обслуговування” в наведеному контексті має на увазі як надання окремих видів логістичних послуг, які розглянуті в розд. 1, так і визначених комплексів логістичних послуг.

Фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, виходячи з вищерозглянутого, є підстави представити в рамках циклу, який, в свою чергу, можна розглядати як неперервний і такий, що має спіралевидний характер. Водночас, неперервність, в даному випадку, не обов’язково передбачає, як зазначалось вище, однозначно встановлену послідовність і обов’язковість у проходженні даних фаз, рис. 2.1. Також, як зазначалось вище, всі фази є адаптивними, гнучкими і варіативними.

Звертаючись до проблематики задач управління проєктами зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, рис. 2.1 зауважимо на будову генеричної моделі життєвого циклу проєкту [136, 137], яка передбачає виокремлення таких проєктних фаз як: початок проєкту, організація і розроблення (планування), виконання робіт (реалізація) і закриття проєкту.

Разом із тим, дані проєктні фази, або виокремлювані в інший спосіб проєктні фази за проєктом зміни фази розвитку організаційної стратегії

логістичного аутсорсингу, можуть впорядковуватись за життєвим циклом зазначеного проєкту різним чином.

Класифікаційні ознаки проєкту зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, розглядуваного, в першу чергу, як організаційний і, в загальному випадку, інноваційний, а також властивості, притаманні проєктам даних категорій, є передумовою до побудови моделі життєвого циклу даного проєкту на основі ітераційного підходу. Як відомо, даним підходом передбачається постійне, таке, що повторюється, уточнення проєкту. За різновид моделей проєктного життєвого циклу, що вибудовується на основі ітераційного підходу, виступає, так звана, спіралевидна модель, яка може як передбачати, так і не передбачати накладення проєктних фаз одна на одну. Зауважимо, що, в загальному випадку, кожна проєктна фаза може складатися з $n-i$, $n = \overline{1, N}$, як правило, наперед невизначеної i , відповідно, невідомої, кількості ітерацій. Знов таки, в загальному випадку, можна очікувати на різну кількість ітерацій за кожною фазою життєвого циклу проєкту. За цих обставин, як видно, також складаються передумови до можливості використання моделі життєвого циклу проєкту типу “водоспад”. Дана модель дозволяє в кінці кожної фази (стадії) життєвого циклу проєкту наново оцінювати доцільність його подальшого виконання і, за встановленої потреби, запускати процедуру дострокового закриття проєкту. Модель життєвого циклу проєкту типу “водоспад” також може застосовуватися багаторазово. Тобто, фактично може мати місце реалізація ітераційного підходу. За значущу властивість ітераційної моделі типу “водоспад” в контексті, який розглядається, виступає необов’язковість у проходженні всіх кроків “водоспадної” моделі на кожній ітерації. В свою чергу, спіралевидна модель може бути застосована відносно окремих фаз (стадій) життєвого циклу проєкту – як відносно підпроєктів.

В роботі [20] зазначається, що для організації доцільно розглядати за проєкт сам процес прийняття рішень відносно умов вирішення проблеми, забезпечуючи, таким чином, тісний зв’язок між стратегічними цілями

організації і проектами щодо їх реалізації. Розпочати слід із проблеми, яку необхідно вирішити. При цьому організація розробляє аналітичний проєкт, маючи на меті гарантувати, що є зрозумілою причина виникнення проблеми, ідентифікує причину і оцінює можливості варіантів щодо її усунення. “Вихід” аналітичного проєкту – це рекомендації по вирішенню проблеми. Для власне реалізації рекомендацій по вирішенню проблеми має бути запущено новий проєкт – проєкт реалізації.

Зауважимо, що як аналітичні проєкти, так і проєкти реалізації мають проходити відповідний життєвий цикл. Зокрема, і аналітичні проєкти, і проєкти реалізації мають пройти фази планування і виконання – не суть важливо, як ці фази буде названо в конкретній організації, головне, з яких робіт вони складаються і для чого призначені.

Можна нагадати, що в системному аналізі проблема розглядається як ситуація, яка характеризується відмінністю між бажаним і існуючим станом деякої системи [23], в плануванні – як розрив між необхідним станом об’єкта планування і можливостями його досягнення при тих, які склалися, тенденціях розвитку [23]. Загальним для наведених, а також інших визначень поняття “проблема”, які представлені в науковій літературі, зокрема, зі стратегічного управління, є, по-перше, наявність невідповідності бажаного і очікуваного стану деякої системи (об’єкта) і, по-друге, необхідність усунення цієї невідповідності, обумовлена деякими причинами.

Виокремлення в системному підході об’єктивного і суб’єктивного в трактуванні проблеми знаходить своє відображення у виокремленні понять “проблемна ситуація” і “проблема”. Дані поняття, як правило, прийнято вживати в наступному значенні.

Проблемна ситуація об’єктивна, в тому розумінні, що її існування визначається об’єктивними властивостями і законами розвитку системи і не залежить від того, чи знаходить вона яке-небудь відображення в свідомості суб’єктів. Проте, об’єктивність проблемної ситуації не виключає можливості існування суб’єктивних причин її виникнення, розвитку або створення [23]. В

тому випадку, коли будь-який суб'єкт знає можливі наслідки розвитку деякої проблемної ситуації і зацікавлений в збереженні якісної визначеності, життєздатності і цілісності системи, ця проблемна ситуація усвідомлюється і формулюється ним у формі проблеми – усвідомленого відхилення очікуваного стану системи (або тієї її частини, з якою пов'язані інтереси суб'єкта) від бажаного цим суб'єктом стану.

Проблема суб'єктивна – вона визначається інтересами суб'єкта і істотно залежить від адекватності його уявлень про властивості проблемної ситуації і закони розвитку реальної дійсності [25]. Проблемна ситуація виявляється у вигляді явищ, які спостерігаються і на підставі яких суб'єкт формує своє уявлення про неї – формулює проблему, яка вирішується через реалізацію відповідних заходів, в тому числі, і проєктного характеру. Стосовно кожної проблемної ситуації різні суб'єкти можуть сформулювати різні проблеми. Як наголошується в [23], це може бути наслідком того, що: а) різні суб'єкти розглядають різні аспекти проблемної ситуації; б) формулювання проблеми детермінується уявленнями суб'єктів про бажаний стан системи або якої-небудь її частини, які для різних суб'єктів у зв'язку з їх приналежністю, наприклад, до різних рівнів управління чи соціальних груп, можуть істотно різнитися; в) формулювання проблем залежить від побудованих кожним конкретним суб'єктом прогнозів розвитку реальної ситуації, які, через причини різного характеру (методичного, технічного тощо), можуть істотно різнитися. Не виключається можливість того, що проблема буде сформульована суб'єктом за відсутності проблемної ситуації (наприклад, через таку причину як помилкові прогнози), і, навпаки, початковий період розвитку проблемної ситуації може виявитися непоміченим (наприклад, через незначущість проявів).

Проблемна ситуація характеризується причинами свого виникнення та існування, які можна розглядувати як ситуації нижчого рангу, тобто

$$PS = f(S_{1i}), i = \overline{1, I}, \quad (2.1)$$

де S_{1i} – ситуації першого рангу (причини появи та існування проблемної ситуації), $i = \overline{1, I}$.

Разом із тим, поява ситуацій S_{1i} , $i = \overline{1, I}$, обумовлена ситуаціями другого рангу (причинами появи та існування ситуацій S_{1i} , $i = \overline{1, I}$), тобто

$$S_{1i} = f(S_{2j}), j = \overline{1, J}, \quad (2.2)$$

аналогічно можна записати:

$$S_{2j} = f(S_{3k}), k = \overline{1, K}, \quad (2.3)$$

• • •

$$S_{ql} = f(S_{q+1p}), q = \overline{1, Q}, p = \overline{1, P}. \quad (2.4)$$

Таким чином, утворюється ієрархічна структура проблемної ситуації, яка має вигляд графу типу “дерево”, рис. 2.2, і носить назву “дерево проблем”.

Дерево проблем – це діаграма, на якій проблеми розташовані в ієрархічному порядку “наслідок – причини” зверху вниз із відображенням причинно-наслідкових зв’язків у вигляді стрілок. Корінь дерева – це причини основної проблеми (проблемної ситуації), ребра – причинно-наслідкові зв’язки. Причини, які виявлені, здійснюють різний за силою вплив на ситуації – наслідки. При дослідженні проблемної ситуації важливим є аналіз сили причинно-наслідкових зв’язків. Для порівняння ступеня впливу різних причин на обраний показник можна розраховувати відносний коефіцієнт впливу. Зокрема, відносний коефіцієнт впливу фактору S_{3I} на проблемну ситуацію (результативний показник), рис. 2.2, можна розраховувати наступним чином:

$$X_{31-PS} = X_{31-21}X_{21-11}X_{11-PS} \quad (2.5)$$

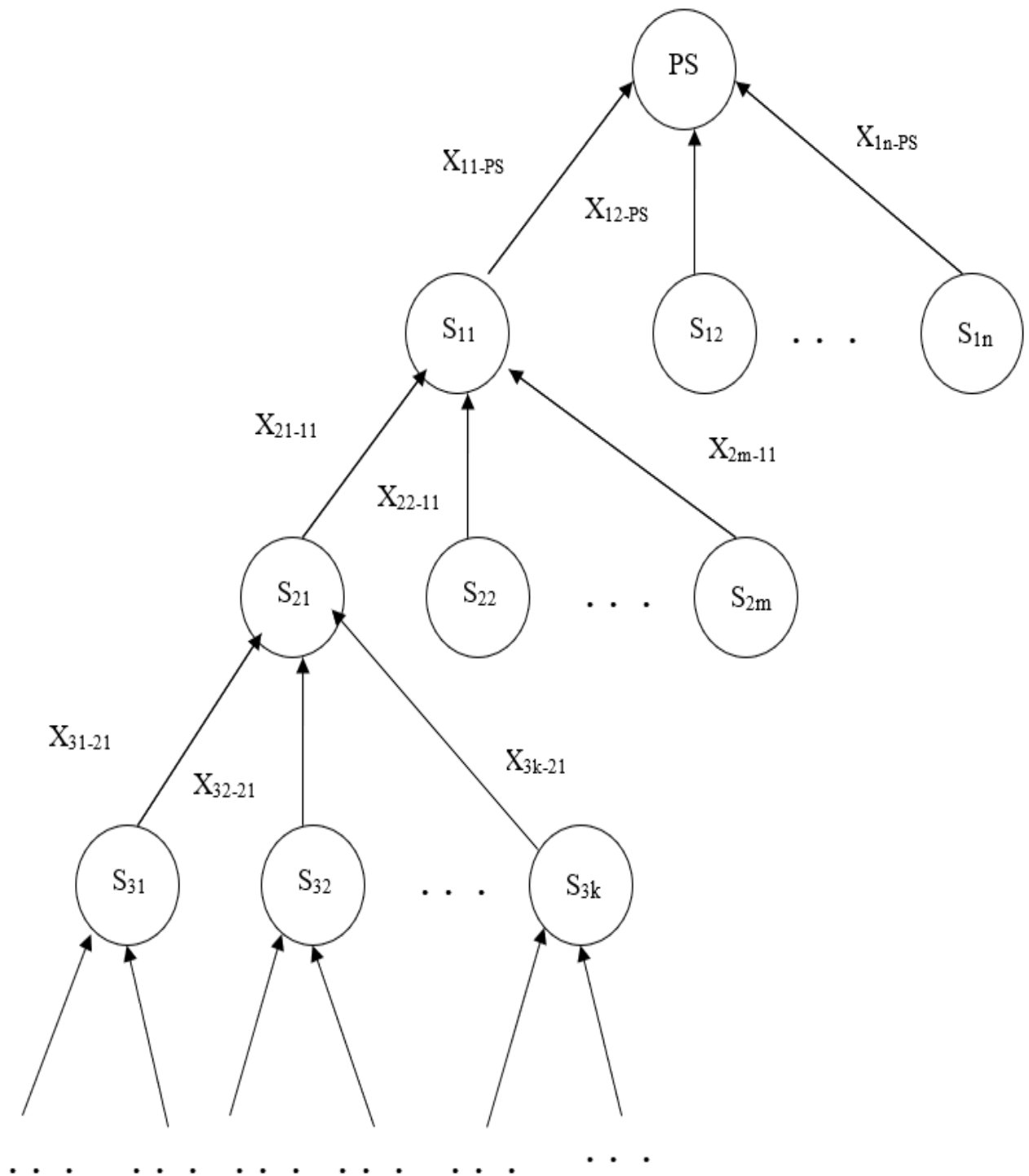


Рисунок 2.2 – Структура проблемної ситуації

Розглядаючи проєктно-орієнтоване управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, як стратегії, яка розвивається, в один ряд із аналітичними проєктами і проєктами реалізації можна поставити проєкти апробації, як проєкти попередньої експлуатації.

Як очевидно, слідуючи підходу фазового розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, крім проєктів зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, в загальному випадку, повинні мати місце проєкти зміни у власне виокремлюваних фазах розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, рис. 2.1.

Виходячи з вищенаведених міркувань проєкти зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу і проєкти зміни у виокремлюваних фазах можуть бути представлені або послідовністю трьох проєктів – аналітичного проєкту, проєкту реалізації і проєкту апробації, або як такі, в рамках яких можуть бути виокремлені три підпроєкти – аналітичний підпроєкт, підпроєкт реалізації і підпроєкт апробації відповідно.

На рис. 2.3 представлено категорії проєктів формування і реалізації організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, – як стратегії, яка розвивається. Дана категоризація не обмежена умовами застосування щодо розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу. Вона може бути використана на загальнометодологічному рівні при розробленні типології проєктів формування і реалізації різних видів стратегій, які розглядаються за такі, що розвиваються, з встановленням відповідних фаз.

Під проєктом розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу будемо розуміти виокремлений межами встановлених часових і вартісних обмежень комплекс заходів організаційного, технічного і економічного характеру для формування і реалізації організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – як стратегії, яка розвивається, який, в загальному випадку, потребує капіталовкладень.

Під проєктом зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу будемо розуміти виокремлений межами встановлених часових і вартісних обмежень комплекс заходів організаційного, технічного і економічного характеру для формування і реалізації організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – як стратегії, яка розвивається, через зміну умов закупівлі логістичних послуг, який, в загальному випадку, потребує капіталовкладень.

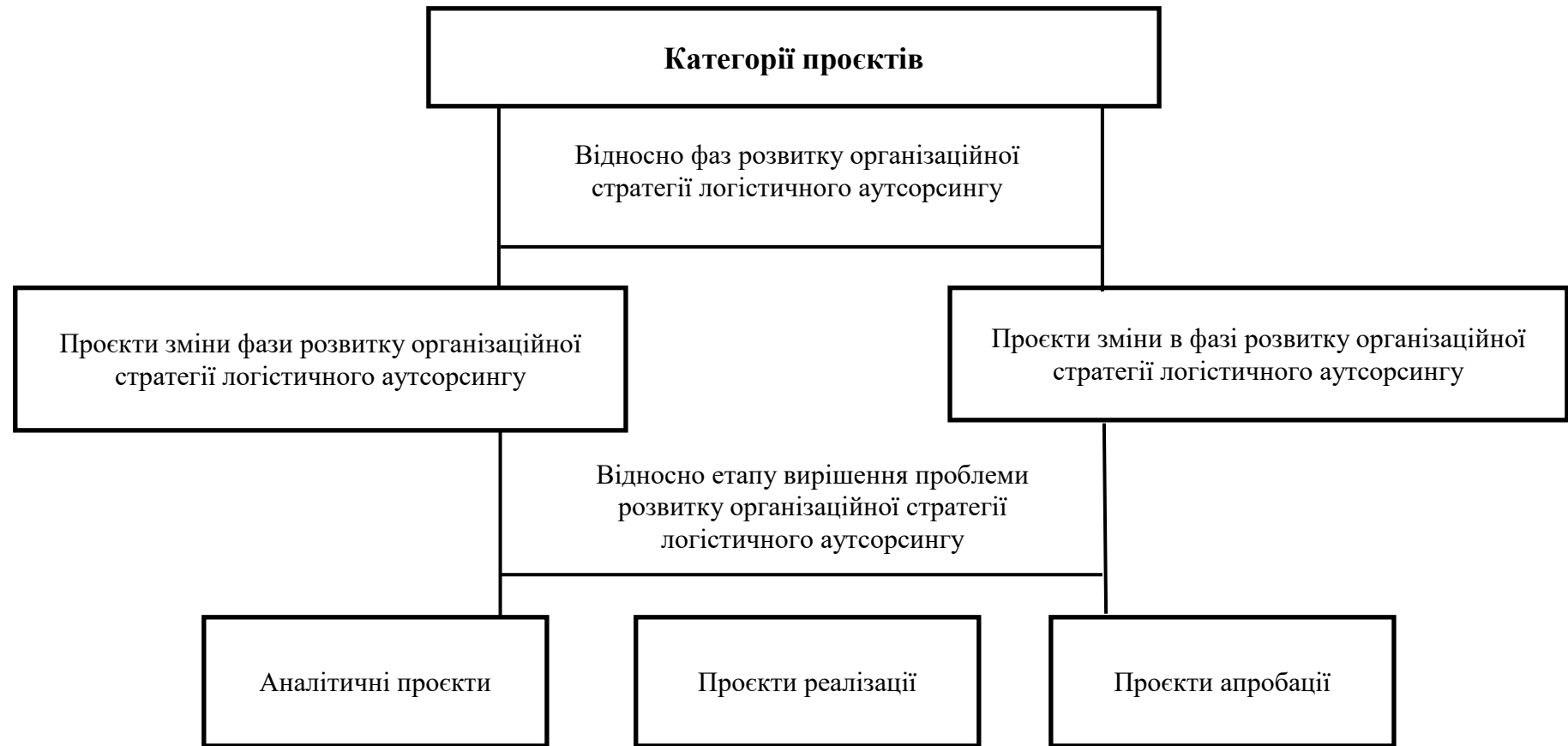


Рисунок 2.3 – Категорії проєктів розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу

Під проєктом зміни в фазі розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу будемо розуміти виокремлений межами встановлених часових і вартісних обмежень комплекс заходів організаційного, технічного і економічного характеру для формування і реалізації організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – як стратегії, яка розвивається, через зміни в наявних умовах закупівлі логістичних послуг, який, в загальному випадку, потребує капіталовкладень.

В табл. 2.1 наведено продукти і результати за категоріями проєктів зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – як стратегії, яка розвивається.

Таблиця 2.1 – Продукти і результати за категоріями проєктів зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – як стратегії, яка розвивається

Категорія проєктів	Продукт	Результат
1	2	3
Аналітичні проєкти зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу	Обґрунтована рекомендація доцільності переходу організації на визначену фазу розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу	Прийняття рішення стосовно доцільності переходу організації на визначену фазу розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу
Проєкти реалізації зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу	Матеріальне втілення, як реалізований план, переходу до апробаційного надання логістичних послуг (комплексів логістичних послуг) на засадах аутсорсингу на визначеній фазі розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу	Можливість експлуатації продукту проєкту реалізації зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – як апробаційне надання логістичних послуг (комплексів логістичних послуг) на засадах аутсорсингу на визначеній фазі розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу

1	2	3
Проекти апробації зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу	Прийняття рішення, на основі фактичного використання результату проекту реалізації зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, відносно переходу організації на визначену фазу розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу	Ступінь досягнення організацією в результаті переходу на визначену фазу розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу сформованого бачення стану логістичного обслуговування в організації за прийнятими критеріями і планової ефективності даного переходу

Відносно проектів зміни в фазах розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу маємо зауважити, що потенційно широкий спектр видів даних проектів не дозволяє дати узагальнене визначення їх продукту і результату.

Продуктом аналітичних проектів зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу є обґрунтована рекомендація доцільності переходу організації на визначену фазу розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, табл. 2.1.

За умовами структурної декомпозиції дій (робіт) відповідно до продукту даного проекту можуть бути виокремлені наступні складові, як базові об'єкти доставки:

- оцінювання поточного стану логістичного обслуговування в організації за прийнятими критеріями;
- формування бачення стану логістичного обслуговування в організації за прийнятими критеріями при переході на визначену фазу розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу;
- визначення змісту і планованих значень критеріїв для оцінювання логістичних послуг (комплексів логістичних послуг), які передаються на аутсорсинг, і організацій, які ці послуги надають;

- визначення методів ідентифікації і вибору організацій, як постачальників логістичних послуг (комплексів логістичних послуг), які передаються на аутсорсинг;
- ідентифікація організацій, як потенційних постачальників логістичних послуг (комплексів послуг), які передаються на аутсорсинг;
- корегування змісту і планованих значень критеріїв для оцінювання логістичних послуг (комплексів логістичних послуг), які передаються на аутсорсинг, і організацій, які ці послуги надають, за участі ідентифікованих організацій, як потенційних постачальників логістичних послуг (комплексів логістичних послуг);
- ідентифікація і аналіз ризиків визначеної фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, на яку здійснюється перехід;
- розроблення заходів із протидії ризикам визначеної фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, на яку здійснюється перехід;
- вибір організацій, як постачальників логістичних послуг (комплексів логістичних послуг), які передаються на аутсорсинг;
- попередній розподіл замовлень на логістичні послуги (комплекси логістичних послуг), які передаються на аутсорсинг;
- оцінювання ефективності переходу організації до визначеної фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу;
- коригування бачення стану логістичного обслуговування в організації за прийнятими критеріями при переході на визначену фазу розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу;
- надання рекомендації щодо доцільності переходу організації на визначену фазу розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу.

Вищезазначена рекомендація має містити порівняння характеристик системи логістичного обслуговування організації в ситуації “без проєкту”, яку (ситуацію), за окремих умов, коректно ототожнювати з ситуацією “до

проекту”, і в ситуації “з проектом”. Останню, знов таки за окремих умов, коректно ототожнювати з ситуацією “після проекту”. Відповідні характеристики можуть вибудовуватись на ґрунті різних методологічних підходів, розглядуваних ізольовано або у взаємозв’язку, – управлінського обліку, збалансованої системи показників, ключових показників діяльності тощо.

В даній роботі в зазначуваному контексті розглядається можливість застосування елементів управлінського обліку по теорії обмежень системи (в оригіналі англ. – Theory of Constraints, TOC) Е.М. Голдратта [21; 29]. При цьому автор виходить із того, що більша частина сучасних компаній – це системи, які здатні до самоорганізації. TOC Е.М. Голдратта – це філософія вдосконалення системи, на відміну від більшості загальновідомих підходів до неперервного вдосконалення процесів. Націленість на вдосконалення процесів ґрунтується на припущенні, що якщо процеси працюють в оптимальному режимі, то і результат діяльності всієї системи є максимальним [21]. Разом із тим, такий підхід залишає поза увагою фактор взаємного впливу і взаємної залежності процесів в межах системи. Е.М. Голдратт виходить із думки, що організація – це, перш за все, система, а не просто набір процесів. І успіх чи “неуспіх” організації залежить від умов взаємодії елементів цієї системи.

Як відомо, за TOC, в її класичному варіанті, ми маємо за критерії три показники роботи системи: Т, І, ОЕ. Т, як перша літера англійського слова “Throughput”, яке, в дослівному перекладі, має відношення до управління матеріальними потоками, а саме характеризує, як показник, роботу складу. Е.М. Голдратт переносить це поняття в контекст економічної діяльності організації, наповнивши його новим змістом і протиставивши певним поняттям, які використовуються в традиційній практиці введення бізнесу. На тепер у фаховій україномовній літературі не простежується одностойності в перекладі даного поняття. Зустрічаються наступні варіанти: “швидкість генерації доходу”, “виробіток”, “продуктивність”, “швидкість генерації

маржинального доходу”, “отримана додана вартість”, “прихід”. Домінує у використанні “продуктивність за грошовим потоком”. За визначенням – це різниця між грошима, які надходять в організацію в результаті продажів продуктів (послуг), і собівартістю реалізації, в частині змінних витрат, за певний проміжок часу [21].

І, як перша літера англійського слова “Inventory”, яке, в дослівному перекладі, означає “запаси”. В фаховій україномовній літературі в даному контексті частіше маємо вкладення – як гроші, які система інвестує в об’єкти, призначені для перероблення і продажу, або всі гроші, які утримуються на даний час в системі [21]. В якості таких об’єктів виступають як товаро-матеріальні запаси – сировинні матеріали; товари, що перебувають на стадії виготовлення; готова продукція, так і основні, очевидно, насамперед, виробничі засоби – будівлі, споруди, силові машини та устаткування, передавальні пристрої, транспортні засоби, робоча худоба, багаторічні насадження, інші основні засоби, які діють у сфері матеріального виробництва. Під поняттям “вкладення” “приховано” як доволі чітко визначаємі в прийнятих облікових моделях товаро-матеріальні запаси і виробничі основні засоби. Так і швидше інтуїтивне визначення зв’язаного капіталу – як грошей, тимчасово зв’язаних всередині системи, які можна і треба перевести в продуктивність за грошовим потоком.

ОЕ, як перші літери від словосполучення англійською мовою “Operational Expense”, що перекладається як операційні витрати. Маються на увазі всі гроші, які система повинна витратити, щоб перетворити вкладення в продуктивність за грошовим потоком. Інакше кажучи, це гроші, які йдуть із системи. Насамперед, мова йде про робочу силу, комунальні витрати, амортизаційні відрахування – як вартість матеріальних активів, які система “витрачає” для підтримування певного рівня продуктивності за грошовим потоком [21]. Наведені показники розглядаються в ТОС як взаємозалежні, тобто, зміни в одному автоматичному призведуть до зміни в іншому або, навіть, у всіх разом.

Точне математичне визначення для T і його зв'язок із I і OE слідує з виразу для балансу грошового потоку, CF (CF – скорочення від англ. Cash Flow) [21]. В статичному вигляді цей вираз наведено в роботі [155]. Він має наступний вигляд:

$$CF = T - OE \pm I, \quad (2.6)$$

де $T - OE = NP$ (скорочення від англ. Net Profit – чистий прибуток).

В динамічному вигляді цей вираз наводиться в роботі [40]:

$$\frac{dCF}{dt} = T - OE - \frac{dI}{dt}, \quad (2.7)$$

де t – час.

У виразах (2.6) і (2.7) одночасно взаємодіють всі три ключові показники ТОС і четвертий показник – грошовий потік, який характеризує інтегральний результат економічної діяльності організації – як бізнесової системи.

З рівняння (2.7) з очевидністю слідує, що розмірність T і OE – “гроші / час”. Таким чином розширене визначення для T – “продуктивність бізнесової системи з точки зору збільшення грошового потоку” і, відповідно, для OE – “продуктивність бізнесової системи з точки зору зменшення грошового потоку”.

Тобто, в підсумку, сфера застосування такого поняття як “продуктивність” розширюється: з суто технічної характеристики ми отримуємо показник, який є прийнятним для цілей управління бізнесом [21].

Існує висока ймовірність того, що потенційна можливість до росту T завжди є набагато вищою, ніж потенційна можливість до скорочення I і OE . Для росту T , практично, не існує верхньої межі. Остання, гіпотетично, може визначатися обсягом ринку. Водночас, наприклад, інноваційність у

визначенні самого ринку знімає і це обмеження. Як зазначається в роботі [29], T можна вдосконалювати безкінечно. Таким чином, пріоритетним в управлінні за T , I і OE є зосередження, в першу чергу, на тій частині системи, від якої залежить ріст T , а потім вже звернення до таких частин системи, від яких залежить скорочення I і OE . Можливості до покращення в I і OE – обмежені [29]. При цьому за умовами мінімізації останніх не має зменшуватися T .

Е.М. Голдратт задумав вищерозглянуті показники T , I і OE для вимірювання ступеня просування організації до її цілі. При цьому він орієнтувався виключно на бізнесові організації, в яких гроші виступають за ефективний засіб для вимірювання практично всіх основних показників роботи системи. Таким чином, формуючи цілі і стратегії, як засоби їх досягнення, в сфері логістичного обслуговування, в тому числі, і щодо логістичного аутсорсингу, ми оцінюємо їх на загально-організаційному рівні – через вплив на показники T , I і OE .

Очевидно, що, в першу чергу, рішення організації в сфері логістичного обслуговування впливають на I та OE . Причому, в загальному випадку, на таку складову вкладень, I , як товаро-матеріальні запаси, а у випадку прийняття рішень щодо умов надання логістичних послуг – власні сили чи аутсорсинг і, в значній мірі, на виробничі основні засоби. Водночас, гіпотетично, окремі рішення організації в сфері логістичного обслуговування можуть впливати і на T . Наприклад, через створення умов до виведення продуктів організації на нові ринки – географічні, електронної комерції тощо чи просування у відозмінених каналах збуту.

Таким чином, характеристика системи логістичного обслуговування організації в ситуації “без проєкту” може бути представлена через показник, який визначається за виразом (2.6) за даними, які прогнозуються в ситуації “без проєкту”. З використанням виразу (2.6) за даними, які будуть відповідати умовам роботи в ситуації “з проєктом” системи логістичного

обслуговування, може бути представлена характеристика останньої у відповідній ситуації.

Залишається питання, яким чином мають бути представлені показники для оцінювання ступеня досягнення цілей системою (підсистемою) логістичного обслуговування в організації, щоб вони, з одного боку, узгоджувались із баченням показників управлінського обліку за ТОС, а з іншого – були ефективними для цілей управління – планування, організації, мотивації і контролю – процесами і/або системами логістичного обслуговування в організації. В контексті управління логістичним обслуговуванням складно коректно оцінювати пов'язану з ним в організації продуктивність за грошовим потоком. Тут можна звернутись до підходу, який Е.М. Голдратт пропонує використовувати небізнесовим організаціям.

Е.М. Голдратт пропонує, так званий, двосторонній підхід, за яким операційні витрати і частково вкладення вимірюються в грошовому еквіваленті, а продуктивність за грошовим потоком не вимірюється взагалі. Замість цього, наприклад, можна вести мову про продуктивність системи за, так званим, негрошовим потоком. В свою чергу, вкладення, як вважає Е.М. Голдратт, слід поділяти на активні і пасивні [21].

До пасивних можна віднести вкладення, які відчують на собі певні дії (впливи). Коли мова йде про виробництво, то в якості таких вкладень можуть виступати сировинні матеріали, товари на стадії виготовлення, які перетворюються на грошовий потік. В небізнесових організаціях пасивні вкладення не вимірюються в грошовому еквіваленті, оскільки в ході робочого процесу обслуговуються люди. Зокрема, в лікарні, одужуючи, клієнти збільшують “продуктивність” цієї організації. В логістичній системі в якості таких “клієнтів” гіпотетично може виступати обслуговуване переміщення матеріальних потоків від місця виникнення до місця споживання. Активні вкладення вимірюються в грошовому еквіваленті. Це виробничі основні засоби, які діють (впливають) на пасивні вкладення.

З точки зору пріоритетів в управлінні, то акценти зберігаються. Тобто, ріст за негрошовим потоком, зниження вкладень і операційних витрат. Активними вкладеннями і операційними витратами управляють по аналогії з тим, як це декларується для бізнесових організацій. Відмінність виявляється лише в управлінні продуктивністю за потоком і пасивними вкладеннями.

Е.М. Голдратт виходить із того, що поки не існує універсальної негрошової міри цінності, немає сенсу вимірювати в грошах Т в небізнесових організаціях. Відповідно, він зауважує, що не слід витрачати і час на такі спроби. Замість цього працюйте над подоланням небажаних явищ, які впливають на продуктивність за негрошовим потоком. Використовуйте небажані явища в якості індикаторів процесу. По мірі позбавлення від них можна вести мову про рух до цілі організації.

Необхідно визначати і викорінювати причини небажаних явищ, які впливають на продуктивність за негрошовим потоком, не збільшуючи при цьому рівень активних вкладень і операційних витрат.

В якості негрошового потоку в системі логістичного обслуговування може виступати матеріальний потік. А за небажані явища, наприклад, якщо це стосується транспортного обслуговування, – кількість невчасно виконаних замовлень, кількість пошкоджених замовлень, кількість втрачених замовлень тощо.

Продуктом проєктів реалізації зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу є матеріальне втілення, як реалізований план, переходу до апробаційного надання логістичних послуг (комплексів логістичних послуг) на засадах аутсорсингу на визначеній фазі розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, табл. 2.1.

За умовами структурної декомпозиції дій (робіт) відповідно до продукту даного проєкту можуть бути виокремлені наступні складові, як базові об'єкти доставки:

- уточнення очікувань організацій – як сторін в забезпеченні логістичного аутсорсингу на визначеній фазі розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – від участі в останньому;
- визначення раціональних умов використання наявних в організації логістичних активів протягом терміну життя проєкту апробації;
- підготовка плану (з визначенням ступенем деталізації) переходу до апробаційного надання логістичних послуг (комплексів логістичних послуг) на засадах аутсорсингу на визначеній фазі розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу;
- підготовка контрактів щодо апробаційного надання логістичних послуг (комплексів логістичних послуг) на засадах аутсорсингу на визначеній фазі розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу;
- підписання контрактів щодо апробаційного надання логістичних послуг (комплексів логістичних послуг) на засадах аутсорсингу на визначеній фазі розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу;
- реалізація плану переходу до апробаційного надання логістичних послуг (комплексів логістичних послуг) на засадах аутсорсингу на визначеній фазі розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу.

Продуктом проєктів апробації зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу є прийняття рішення, на основі фактичного використання результату проєкту реалізації зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, відносно переходу організації на визначену фазу розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, табл. 2.1.

За умовами структурної декомпозиції дій (робіт) відповідно до продукту даного проєкту можуть бути виокремлені наступні складові, як базові об'єкти доставки:

- корегування очікувань організацій – як сторін в забезпеченні логістичного аутсорсингу на визначеній фазі розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – від участі в останньому;

- корегування змісту і планованих значень критеріїв для оцінювання логістичних послуг (комплексів логістичних послуг), які передаються на аутсорсинг;
- корегування переліку ризиків визначеної фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, на яку здійснюється перехід;
- корегування заходів із протидії ризикам визначеної фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, на яку здійснюється перехід;
- корегування планових значень ефективності переходу організації до визначеної фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу;
- корегування бачення стану логістичного обслуговування в організації за прийнятими критеріями при переході на визначену фазу розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу;
- підготовка плану (з визначенням ступенем деталізації) переходу до надання логістичних послуг (комплексів логістичних послуг) на засадах аутсорсингу на визначеній фазі розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу;
- підготовка контрактів щодо надання логістичних послуг (комплексів логістичних послуг) на засадах аутсорсингу на визначеній фазі розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу;
- підписання контрактів щодо надання логістичних послуг (комплексів логістичних послуг) на засадах аутсорсингу на визначеній фазі розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу;
- реалізація плану переходу до надання логістичних послуг (комплексів логістичних послуг) на засадах аутсорсингу на визначеній фазі розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу.

Передбачається, що наведені базові дії (роботи) мають, в подальшому, бути представлені в рамках проєктних фаз, які відповідають плануванню і виконанню за генеричною моделлю життєвого циклу проєкту [136, 137].

2.2 Модель управління використанням логістичних активів у проєктах апробації зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу

В умовах здійснення проєктів апробації зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу постає задача управління використанням логістичних активів, які організація мала у власності й використовувала для логістичного обслуговування на попередній і не передбачає використовувати на наступній з даних фаз. Водночас, якщо продуктом проєкту апробації стане рішення про недоцільність переходу на визначену фазу, то організація, гіпотетично, потребуватиме цих (або аналогічних) логістичних активів для виконання логістичного обслуговування за умовами попередньої фази. Тобто, фази, доцільність зміни якої в рамках розвитку стратегії логістичного аутсорсингу розглядається.

Дана задача управління використанням тимчасово надлишкових наявних логістичних активів в проєктах апробації зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, як задача визначення раціональних умов використання зазначених активів протягом терміну життя проєкту апробації, може бути представлена в постановці, якою передбачається вибір варіанта, який забезпечить найменші приведені витрати для організації. При цьому має бути взята до уваги ймовірність характеру рішення, яке буде прийнято за проєктом апробації, про доцільність або недоцільність переходу на визначену фазу стратегії розвитку логістичного аутсорсингу.

В загальному випадку, можна виокремити наступні три потенційні варіанти використання логістичних активів, які є надлишковими в періоді часу, який відповідає терміну життя проєкту апробації. Це такі варіанти як: продаж надлишкових логістичних активів на початку терміну життя проєкту апробації і придбання, за виникнення потреби, аналогічних логістичних активів в кінці терміну життя проєкту апробації (варіант 1); утримання

надлишкових логістичних активів протягом терміну життя проєкту апробації (варіант 2); використання надлишкових логістичних активів для надання логістичних послуг назовні протягом терміну життя проєкту апробації (варіант 3).

Приведені, з урахування фактору часу, витрати, які відповідають варіанту 1 використання надлишкових логістичних активів, можна представити виразом виду:

$$C_1 = (-R_1) + (1 - p) \frac{\dot{R}_1}{(1+k)^n}, \quad (2.8)$$

де R_1 – дохід від продажу надлишкових логістичних активів на початку терміну життя проєкту апробації за вирахуванням пов'язаних із цим витрат;

$\dot{R}_1$ – витрати на придбання аналогічних логістичних активів наприкінці терміну життя проєкту апробації, якщо буде прийнято рішення про недоцільність переходу на визначену фазу розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу;

p – ймовірність прийняття рішення про доцільність переходу на визначену фазу розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу;

k – вартість капіталу організації;

n – кількість часових періодів, виокремлюваних в терміні життя проєкту апробації.

Приведені витрати, які відповідають варіанту 2 використання надлишкових логістичних активів, можна записати наступним чином:

$$C_2 = \sum_{t=1}^n \frac{\dot{C}_2}{(1+k)^t} - p \frac{R_2}{(1+k)^n}, \quad (2.9)$$

де $\dot{C}_2$ – поточні витрати, пов’язані з утриманням надлишкових логістичних активів протягом терміну життя проєкту апробації;

R_2 – дохід від продажу надлишкових логістичних активів, якщо буде прийнято рішення про доцільність переходу на визначену фазу розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, за вирахуванням пов’язаних із цим витрат.

Приведені витрати, які відповідають варіанту 3 використання надлишкових логістичних активів, можна записати у вигляді:

$$C_3 = \sum_{t=1}^n \frac{\dot{C}_3}{(1+k)^t} - p \frac{R_3}{(1+k)^n}, \quad (2.10)$$

де $\dot{C}_3$ – поточні витрати, пов’язані з використанням надлишкових логістичних активів для надання логістичних послуг назовні протягом терміну життя проєкту апробації (в дійсності, можуть виявитися прибутком); R_3 – дохід від продажу надлишкових логістичних активів, якщо буде прийнято рішення про доцільність переходу на визначену фазу розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, за вирахуванням пов’язаних із цим витрат.

Таким чином, умови вибору варіанта за критерієм мінімуму приведених витрат, пов’язаних із використанням надлишкових логістичних активів протягом терміну життя проєкту апробації, можна представити як:

$$C = \min(C_1, C_2, C_3). \quad (2.11)$$

Якщо взяти до уваги модель адаптивного використання власного парку транспортних засобів, запропоновану в роботі [10], і поширити її на умови забезпечення будь-яких послуг із логістичного обслуговування в цілому, то при визначенні поточних витрат, пов’язаних із використанням потужностей

надлишкових логістичних активів для надання логістичних послуг назовні протягом терміну життя проєкту апробації за варіантом 3, можна послуговуватись виразом виду:

$$S_3(Q) = a_3 + b_3Q - (r_3 - s_3) \left(\int_0^Q xf(x)dx + Q \int_Q^\infty f(x)dx \right), \quad (2.12)$$

де a_3 і b_3 – параметри лінійної залежності, яка визначає постійні витрати забезпечення роботи потужностей надлишкових логістичних активів, які використовуються організацією для надання логістичних послуг назовні у встановленому часову періоді;

r_3 – ціна логістичних послуг, які пропонуються організацією назовні у встановленому часову періоді;

s_3 – змінні витрати, пов'язані з роботою потужностей надлишкових логістичних активів, які використовуються організацією для надання логістичних послуг назовні у встановленому часовому періоді;

Q – потужності надлишкових логістичних активів, які використовуються організацією для надання логістичних послуг назовні у встановленому часовому періоді;

X – випадкова величина попиту на логістичні послуги (як потужності надлишкових логістичних активів), які пропонуються організацією назовні у встановленому часовому періоді;

$f(x)$ – щільність розподілу попиту на логістичні послуги (як потужності надлишкових логістичних активів), які пропонуються організацією назовні у встановленому часовому періоді.

Очевидно, що з використанням виразу (2.12) можуть визначатися витрати за різними бізнесовими ситуаціями, які складаються при наданні логістичних послуг назовні. Для подальшого співставлення варіанта 3 з варіантами 1 і 2 обирається бізнесова ситуація, за якою зазначені витрати є

найменшими або, навіть, має місце прибуток. В останньому випадку обирається бізнесова ситуація, за якою прибуток є найбільшим.

При “введенні” виразу для S_3 , рівняння (2.12), до виразу C_3 , рівняння (2.10), ми виходимо з того, що, так звані, “встановлені часові періоди”, наприклад, доба, виокремлюються в рамках часових періодів, які складають термін життя проєкту апробації. Відповідно, можна записати, що:

$$C'_{3t} = \sum_{i=1}^I S_{3i}(Q), \quad (2.13)$$

де S_{3i} – поточні витрати, пов’язані з використанням надлишкових логістичних активів для надання логістичних послуг назовні в i -му, $i = \overline{1, I}$, встановленому часовому періоді, виокремлюваному в часовому періоді t , $t = \overline{1, n}$, який, в свою чергу, виокремлюється в терміні життя проєкту апробації.

При цьому, якщо активи є подільними, як, наприклад, АТЗ, то має сенс постановка задачі, яка передбачає визначення оптимальної потужності – у випадку АТЗ провізної спроможності парку АТЗ – за виразом $\partial S_3(Q)/\partial Q = 0$. Очевидно, що відповідно має бути скорегований вираз (2.10). Якщо структура парку АТЗ неоднорідна, то визначення витрат і оптимальної провізної спроможності слід проводити за кожною виокремлюваною групою АТЗ.

Висновки до розділу 2

1. На основі розвитку методології стратегічного управління проєктами запропоновано концепцію проєктно-орієнтованого управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, якою передбачається проєктно-орієнтоване управління розглядуваними у

взаємозв'язку стадіями формування і реалізації організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – як стратегії, яка розвивається – в контексті представлення даної стратегії послідовністю потенційно можливих базових фаз розвитку, перехід між якими і зміни в яких трактуються як експеримент організації, який може бути здійснено в формі проєкту. Виокремлено потенційно можливі базові фази розвитку стратегії логістичного аутсорсингу.

2. Розроблено підхід до формування типології проєктів розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу. В рамках даного підходу пропонується поділяти проєкти категорії розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу відносно: 1) фаз розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – категорія проєктів зміни фази і категорія проєктів зміни в фазі розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу; 2) етапу вирішення проблеми розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – категорія аналітичних проєктів, категорія проєктів реалізації. Категорію проєктів апробації пропонується виокремлювати, поруч із категоріями аналітичних проєктів і проєктів реалізації, в контексті розгляду стадій формування і реалізації організаційної стратегії визначеного виду за стадії, які не розділяються.

В межах даного підходу отримала подальший розвиток понятійна база, пов'язана із стратегічним управлінням проєктами, в частині введення понять, і уточнення їх суттєвих ознак, щодо визначень проєктів за категорією розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, а також продуктів і результатів даних проєктів.

3. На основі системного підходу, з використанням методології класичного управлінського обліку і управлінського обліку за ТОС, за такими категоріями проєктів як аналітичні, реалізації і апробації, виокремлюваними за категорією проєктів зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, визначено продукт і результат проєкту. За умовами структурної декомпозиції дій (робіт) відповідно до продуктів даних проєктів виокремлено об'єкти доставки.

4. На основі зіставно-порівняльного аналізу наукових робіт та інших джерел інформації виокремлено наступні фази в розвитку стратегії логістичного аутсорсингу, як базові (генеричні), щодо здійснення логістичного обслуговування: власними силами (I); постачальниками ззовні за умовами конкурентних відносин – короткострокові контракти з потенційно необмеженою кількістю постачальників (II); функціональними постачальниками ззовні за умовами конкурентних відносин – довгострокові контракти з обмежено малою кількістю постачальників (III); постачальниками ззовні за умовами партнерських відносин, можливе додаткове виокремлення фаз за рівнем партнерства, (IV).

5. В рамках методологічного забезпечення вирішення задач управління змістом проєктів зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу розроблено аналітичну стохастичну модель управління використанням логістичних активів у проєктах апробації зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, яка, застосовуючи методи класичного управлінського обліку, дозволяє визначити раціональний варіант використання тимчасово надлишкових логістичних активів протягом терміну життя вищезазначених проєктів апробації за критерієм приведених витрат.

Основні результати розділу 2 дисертації опубліковані в наукових працях автора: [11, 18, 32].

РОЗДІЛ 3 УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ В ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ В УМОВАХ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ І РЕАЛІЗАЦІЄЮ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ

3.1 Управління закупівлями логістичних послуг в проєктно-орієнтованих організаціях

Сучасна методологія управління проєктами може бути структурована в різний спосіб. Насамперед, як така, що відображається в групуванні наукових досліджень за певними ознаками в рамках наукових шкіл управління проєктами. В роботі [162] запропоновано підхід до класифікації наукових шкіл в управлінні проєктами, за яким пропонується виокремлювати дев'ять шкіл, а саме школи: оптимізації, моделювання, керівництва, поведінки, обставин (випадків), успіху, рішень (прийняття рішень), а також процесну і маркетингову школи.

В контексті проблематики даного дослідження першочерговий інтерес являють напрацювання школи керівництва (англ. – governance school) проєктами. Маємо зазначити, що, в свою чергу, в даній школі виокремлюються субшколи контрактів, тимчасової організації і проєктно-орієнтованої організації.

Субшкола тимчасової організації виходить із бачення проєкту як тимчасової організації [107, 113, 157]. При цьому передбачається дослідження механізмів управління (керівництва), як проєктами (власне субшкола тимчасової організації, відома з середини 1990-х рр.) [162, 163], розглядуваними в якості тимчасової організації, так і батьківською (материнською) проєктно-орієнтованою організацією [73]. Останній напрям досліджень складає окрему субшколу в школі керівництва, становлення якої датується кінцем 1990-х рр., – субшколу проєктно-орієнтованої організації.

Як окремо зазначається в роботі [162], концепція проєкту як тимчасової організації набула визнання спочатку в Швеції. Скандинавська література [107, 113] сфокусувалась на тимчасовій природі проєктної організації і її різноманітних сутностях. Увага зверталась на те, що, в основі своїй, класична організаційна теорія базується на припущенні, що організації є (чи, принаймні, мають бути) постійно (перманентно) існуючими підприємствами, і концепції щодо тимчасово існуючих організацій (проєктів) набули значно меншого поширення. Підкреслюючи значення розвитку даних концепцій, дослідники наголошували на відмінності ролі часу для тимчасово і постійно існуючих організацій, а також акцентували увагу на тому, що протиставлення “дії” “рішенню” є центральним у концепціях тимчасової організації.

В роботі [157] автори розвивають вищезазначену полеміку, показуючи, що бачення проєкту як тимчасової організації веде до положень теорій принципал–агент і керівництва. В серії своїх одноосібних, від редакції, публікацій [158–161] Дж. Тернер, розвиваючи теорію управління проєктами, визначає проєкт як “тимчасову організацію, яка отримує ресурси, щоб робити роботу, спрямовану на отримання вигоди через зміну” [159].

За один із найбільш значущих напрямів публікацій за школою керівництва виступає напрям механізмів управління (керівництва) проєктами [162]. Механізм управління (керівництва) щодо окремого проєкту обговорюється, зокрема, в роботі [163]. Механізми, застосовувані в проєктно-орієнтованій материнській організації, окремо досліджувані Асоціацією управління проєктами Великої Британії [52, 73], а також представлені в ряді робіт, зокрема [126], вказують на існування «зазору» (розриву) в керівництві операціями за проєктом і контролюючими органами. При цьому, припускаючи, що це “стосується будь-якого проєкту розвитку, незалежно від його масштабу, типу чи географічного розташування”, пропонується модель керівництва проєктом для підтримки інституціоналізації етичної відповідальності в неприбуткових організаціях.

В роботі [81] було описано логічні кроки, які є необхідними для встановлення і реалізації системи проєктного керівництва для проєкту, чи організації, насамперед, проєктно-орієнтованої, в цілому з метою забезпечення ефективності прийняття проєктних рішень, враховуючи відповідальності і обов'язки за основними ролями (рольовими функціями).

Як наголошується в роботі [46], дослідники в останні роки взагалі все більше уваги приділяють розгляду процесів проєктного управління в контексті корпоративного управління (керівництва – від автора). Відповідне коло проблем і рішень в англomовній літературі об'єднують терміном “project governance”, який традиційно, хоч і не зовсім точно, перекладається на українську мову (і на російську мову теж – від автора), як зазначається в цій же роботі [46], як корпоративне управління проєктами. Автор в даній роботі – як переклад – використовує терміни “керівництво проєктами в організації” або “корпоративне керівництво проєктами”. Зміст відповідного поняття автор даної роботи, узгоджуючись із роботою [70], трактує як сукупність формальних принципів, структур і процесів, які регулюють розподіл ролей (рольових функцій) і відповідальностей у проєктах, координацію проєктних взаємодій, планування і контроль тощо. Вже згадувана вище робота [73] вважається за першу спробу надати інструмент для формального оцінювання корпоративного управління (керівництва) проєктами. В подальшому дане керівництво [73] було включено Асоціацією управління проєктами Великої Британії до офіційного національного стандарту управління проєктами Великої Британії.

Як зазначалось у розд. 1, проєктно-орієнтована організація – це організація, яка здійснює свою діяльність переважно в формі проєктів. Вибір такої форми існування організації визначається характером її бізнесу і, насамперед, передбачає отримання доходів за рахунок створення для клієнтів унікальних продуктів або надання унікальних послуг. Для проєктно-орієнтованих організацій характерна схема “загального (тотального) управління проєктами”. Способом існування цих організацій є проєкти – як

унікальна сукупність обмежених у часі дій, спрямованих на кінцевий результат. За відмінні основні характеристики проєктно-орієнтованої організації виступають: командна взаємодія; відкритість комунікацій; орієнтація на зовнішнє середовище; самоорганізація; стратегічна орієнтація; відкритість – як системи.

За виконуваною діяльністю до проєктно-орієнтованих організацій, зазвичай, відносять організації, які працюють в сфері інвестиційної діяльності, будівництва, науково-технічних розробок, консалтингу, розробок нової продукції тощо.

Як відомо, організаційна структура проєктно-орієнтованої організації має суттєві відмінності від традиційної функціонально-ієрархічної організаційної структури. Сукупність цих відмінностей залежить від особливостей бізнесу, характеру проєктів, корпоративної культури і традицій, а також від уподобань управляючих і власників [46].

В [136, 137] виокремлюються наступні види організаційних структур, які мають принципові відмінності з точки зору організації проєктно-орієнтованої діяльності і, відповідно, впливу на характеристики проєктів: органічна (чи проста); функціональна (централізована); мультідивізіональна (може передбачати повторення функцій для кожної виокремленої дивізіональної структури); матрична, яка, залежно від націленості організації на проєктну діяльність, може мати наступні типи – сильна, слабка, збалансована; проєктно-орієнтована; віртуальна; гібридна; РМО (офіс або організація управління портфелем, програмою чи проєктом). Для того, щоб на практиці реалізувати ідею проєктно-орієнтованої організації, управління проєктами має впроваджуватися як повноцінний управлінський контур, який стосується і питань стратегічного управління, і організаційної структури компанії, і її фінансової структури, і системи бюджетування, і системи управління персоналом, і системи управління якістю, і багато чого іншого,

включаючи інформаційні технології [46]. Для таких контурів управління, як управління процесами, фінансами, персоналом, їх перетин із контуром проєктного управління є загальновизнаним фактом і де-юре підтримується стандартами проєктного управління [136, 137].

Ґрунтовним є припущення, що в переліку “багато чого іншого” значущу роль відіграють як логістичне обслуговування, так і постачання (закупівлі) – розглядувані окремо, або, в контексті даного дослідження, – постачання (закупівлі) логістичних послуг.

Оскільки сам по собі проєктний підхід не віднімає і не підміняє інші методи управління, то важливим питанням для проєктно-орієнтованої компанії є гармонійне включення проєктного управління в інші існуючі в організації управлінські контури, а також у виробничі процеси, процеси розвитку бізнесу і процеси організаційного розвитку [46].

Якщо основні механізми управління (керування) і безпосередні джерела основних ресурсів за проєктом знаходяться в рамках однієї організації, то необхідно створювати внутрішньо-організаційну структуру управління проєктами, якимось чином узгоджуючи при цьому материнську постійно існуючу організацію з новою, проєктною, тимчасово існуючою організацією. Якщо планований проєкт видається “разовим” для материнської організації, то можливі варіанти використання “виокремленої” організаційної структури (ступінь виокремлення при цьому може бути різний). Пропонована в дисертаційному дослідженні концепція проєктно-орієнтованого управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, рис. 2.1, потребує адаптації за умовами застосування в проєктно-орієнтованих організаціях, виходячи зі спостерігаємих практик функціонування і розвитку останніх, рис. 3.1.

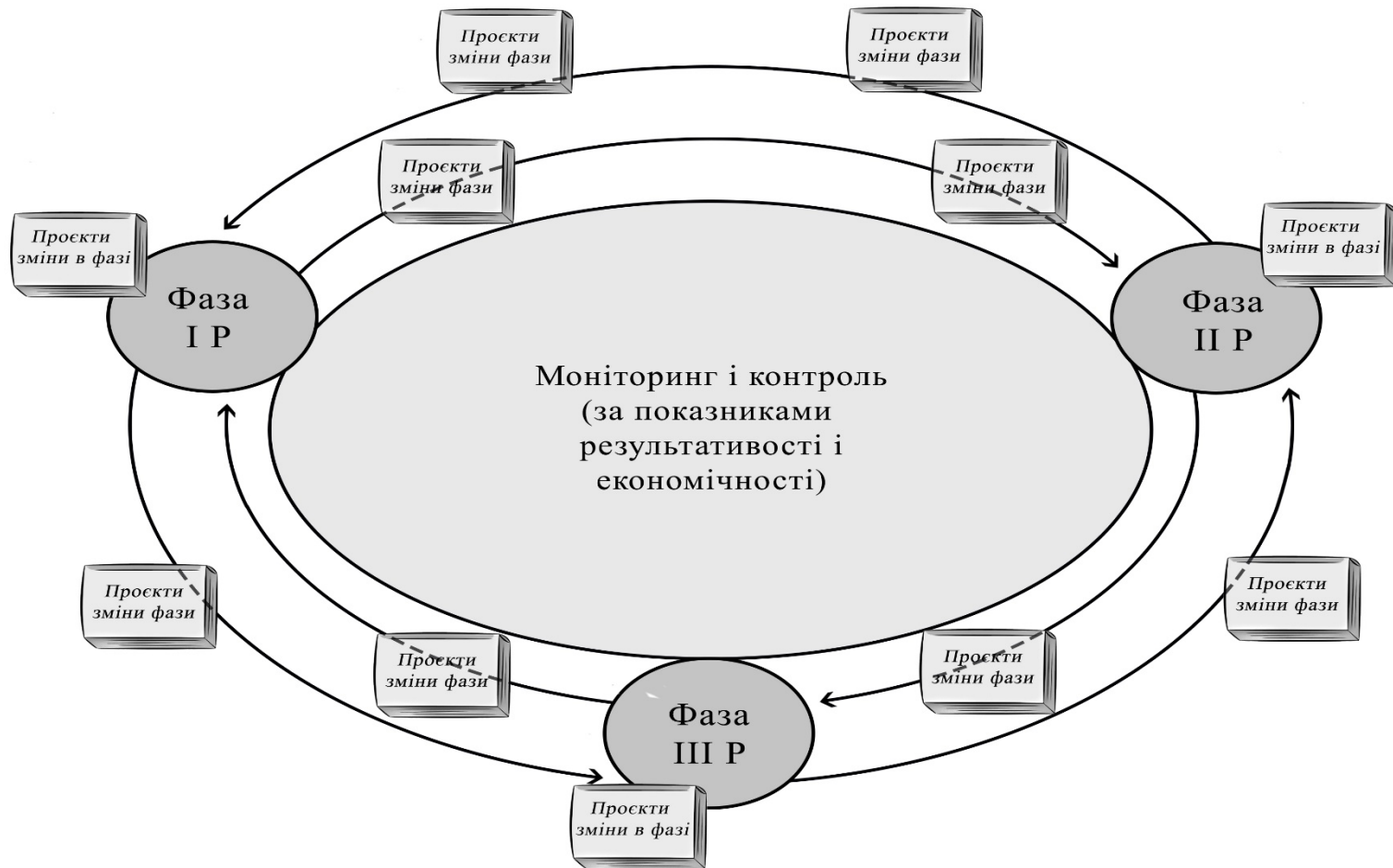


Рисунок 3.1 – Концепція проектно-орієнтованого управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, адаптована за умовами застосування в проектно-орієнтованих організаціях основні фази, як базові, щодо здійснення закупівель логістичних послуг: I Р (I-IV – за оригінальною концепцією, рис. 2.1) – централізовано, на рівні материнської організації; II Р – індивідуально, на рівні окремих проектів; III Р – комбіновано, як поєднання закупівель за умовами фаз I Р і II Р у певних сполученнях

Знаходження проектно-орієнтованої організації на фазі I Р охоплює фази I – IV організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – як стратегії, яка розвивається, і узгоджується з умовами проходження даних фаз, які представлено на рис. 2.1. Спільним для даних чотирьох фаз, що дозволяє розглядати їх в даному випадку в межах однієї фази I Р, є те, що за ними (фази I – IV, рис. 2.1) передбачається здійснення закупівель логістичних послуг за проектами, через які виконується основна діяльність організації, на рівні останньої на централізованій основі. За фазою II Р закупівлі передбачається здійснювати за кожним проектом основної діяльності на індивідуальній основі, а за фазою III Р – на комбінованій основі, що передбачає можливість поєднання умов закупівель за фазами I Р і II Р у певних сполученнях.

Маємо зауважити, що в якості суб'єктів прийняття рішень щодо закупівель логістичних послуг – в розумінні визначення постачальників останніх і розподілу замовлень між ними – за кожною фазою, гіпотетично, можуть виступати управитель проекту, управитель структури закупівель материнської проектно-орієнтованої організації і/або виокремлюваного в певний спосіб портфеля проектів. Дані суб'єкти можуть приймати рішення сумісно. Як можна очікувати, з вибором певної фази пов'язується пріоритетність у встановленні суб'єктів прийняття рішень стосовно розглянутих питань.

Очевидно, що фаза розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, на яку переходить материнська проектно-орієнтована організація, сама по собі однозначно не впливає на визначення постачальників логістичних послуг, з розподілом замовлень між ними, за проектами, в формі яких здійснюється основна діяльність організації. Питання фази, на яку переходить материнська проектно-орієнтована організація, має розглядатися у взаємозв'язку з обраним в останній, можливо, відмінним щодо різних фаз, механізмом прийняття рішень щодо закупівель логістичних послуг. Насамперед, стосовно умов, представлених на рис. 3.1 –

централізовано, на рівні материнської проєктно-орієнтованої організації; індивідуально, на рівні окремих проєктів; комбіновано.

При застосуванні адаптованої до умов роботи проєктно-орієнтованих організацій концепції проєктно-орієнтованого управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, рис. 3.1, виникає необхідність у взаємопов'язаній комплексній постановці, і, відповідно, вирішенні, задач щодо управління централізованими закупівлями логістичних послуг за проєктами основної діяльності на рівні материнської проєктно-орієнтованої організації – як постійно існуючої і щодо управління індивідуальними закупівлями логістичних послуг на рівні проєктів основної діяльності – як тимчасових організацій.

3.2 Кваліметрична модель вибору функціональних постачальників і постачальників на засадах партнерства в проєктах розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу

Як свідчить практика, організації в цілому задоволені логістичним обслуговуванням власними силами стосовно якості останнього [54, 105]. Разом із тим, розглядаючи можливість зміни умов надання логістичних послуг, вони, здебільшого, очікують на зменшення вартості надання цих послуг. Таким чином, вишукуючи одного, або обмежено малу кількість постачальників логістичних послуг ззовні, в якості “ідеального” вони вбачають постачальника тотожного, принаймні, за параметрами якості надаваних послуг до діючого на умовах власного, з подальшим уточненням ціни відповідних послуг.

У вищезазначеному випадку мова йде про перехід організації з фази розвитку стратегії логістичного аутсорсингу I, рис. 2.1, 3.1, на фази III або IV – як про потенційну сферу для застосування нижчепредставленої кваліметричної моделі. Водночас, гіпотетично, дана модель може бути застосована при переході з будь-яких фаз розвитку організаційної стратегії

логістичного аутсорсингу на III або IV фази, рис. 2.1, 3.1, або, навіть, між ними самими.

Зауважимо також, що дана модель потенційно може бути використана не лише за проєктами категорії зміни фази, а й категорії зміни в фазах розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, насамперед, в фазах III і IV.

Основним поняттям кваліметрії, як відомо, є вимір і оцінювання категорії якості. Застосуємо кваліметричний підхід до вибору постачальників логістичних послуг за проєктами зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу. При цьому рівнем оцінки якості постачальника логістичних послуг є досягнення його найбільшої схожості з портретом “ідеального” постачальника. Для опису постановки відповідної задачі введемо наступні твердження з положень кваліметрії.

Твердження 1. Рівень подібності (μ) – це опис подібності об'єктів або процесів R – окремих властивостей або їх груп $\{r_i\} \subset R$ на множину дійсних чисел R_e :

$$\mu: R \rightarrow R_e \quad \text{або} \quad \mu: \{r_i\} \rightarrow R_e. \quad (3.1)$$

Відомо, що поняттю схожості протистоїть поняття простору подібності (Γ), як певної множини властивостей, де властивості або групи властивостей описуються вісями цього простору. Відповідно, рівень подібності проєктується на простір подібності в межах заходів M , де один рівень або їх група виступає в якості вісей простору: $\mu: \Gamma \rightarrow M$.

Синонімом до рівня схожості є показник подібності, тобто, якщо $\mu \approx p$, то простір заходів подібності μ може трактуватися як простір показників подібності p .

В твердженні (3.1) замість множини R_e , як правило, застосовується більшість семантичних одиниць R_e :

$$s: R \rightarrow S_e \text{ або } s: \{r_i\} \rightarrow S_e \quad (3.2)$$

Твердження 2. Якщо “шкалювання” в кваліметрії – це рівень подібності, який упорядковує відносини на вимірюваній множині властивостей $\{r_i\}$, а типи кваліметричної шкали класифікують як метричну (відносин, різноманітності, інтервалів), порядкову, номінальну, семантичну, то похідні метричних “шкалювань” можна описати лінійними, логарифмічними, експоненціальними, параболічними, гіперболічними залежностями.

Твердження 3. Звідси, кваліметрична шкала $\langle v \rangle$ трактується як трійка формальних об'єктів, а саме: множина вимірювальних властивостей $\{r_i\}$, $\{\mu_i\}, i = \overline{1, n}$, множина опису “шкалювання” $\{v\}$ та множини значень опису “шкалювання” $\{v^*\}$:

$$\langle v \rangle = \langle \{r\}, \{v\}, \{v^*\} \rangle; \langle v \rangle = \langle \{\mu\}, \{v\}, \{v^*\} \rangle. \quad (3.3)$$

Іншими словами, семантичне “шкалювання” відповідає поняттю семантичної кваліметричної шкали, на якій множина значень описується множиною семантичних одиниць.

Твердження 4. Згортання показників подібності – це їх математичне агрегування, описане статистичними та операційними закономірностями.

Довідково зазначимо, що операційне згортання подібності – це об'єднання показників різнорідних властивостей за комплексними груповими показниками подібності; статистичне згортання подібності – це об'єднання показників підмножин властивостей подібності з метою їх узагальнення.

Таким чином, оцінювання подібності можна описати системною чотирьохкомпонентною моделлю виду:

$$S = \{Sb, Ob, B, Al\}, \quad (3.4)$$

де Sb – суб'єкт; Ob – об'єкт; B – база оцінювання; Al – логіка оцінювання.

В основу системи кваліметричного оцінювання покладається принцип порівняння, якому відповідає дві логіки оцінок – абсолютна та порівняльна.

Наведемо математичний та графічний опис кваліметричної моделі для оцінювання постачальників логістичних послуг. Кваліметричний опис алгоритму формується на основі множини операторів оцінювання θ , логіки порівняння L , методів оцінювання K та множини оцінок порівняння O . Звідси, алгоритм набуває вигляду:

$$Al = \langle \theta, L, K, O \rangle, \quad (3.5)$$

а система оцінювання S описується як багатокомпонентний перелік виду:

$$S = \langle \langle Sb, \Lambda_{Sb} \rangle; \langle R, \Lambda_R; \Gamma, \Lambda_\Gamma; M, \Lambda_M \rangle; B; \langle \theta, L, K, O \rangle \rangle. \quad (3.6)$$

Таким чином, відношення між даними формальними об'єктами визначає їх структуру системи оцінювання. Графічний опис взаємозв'язків елементів системи оцінювання наведений на рис. 3.2.

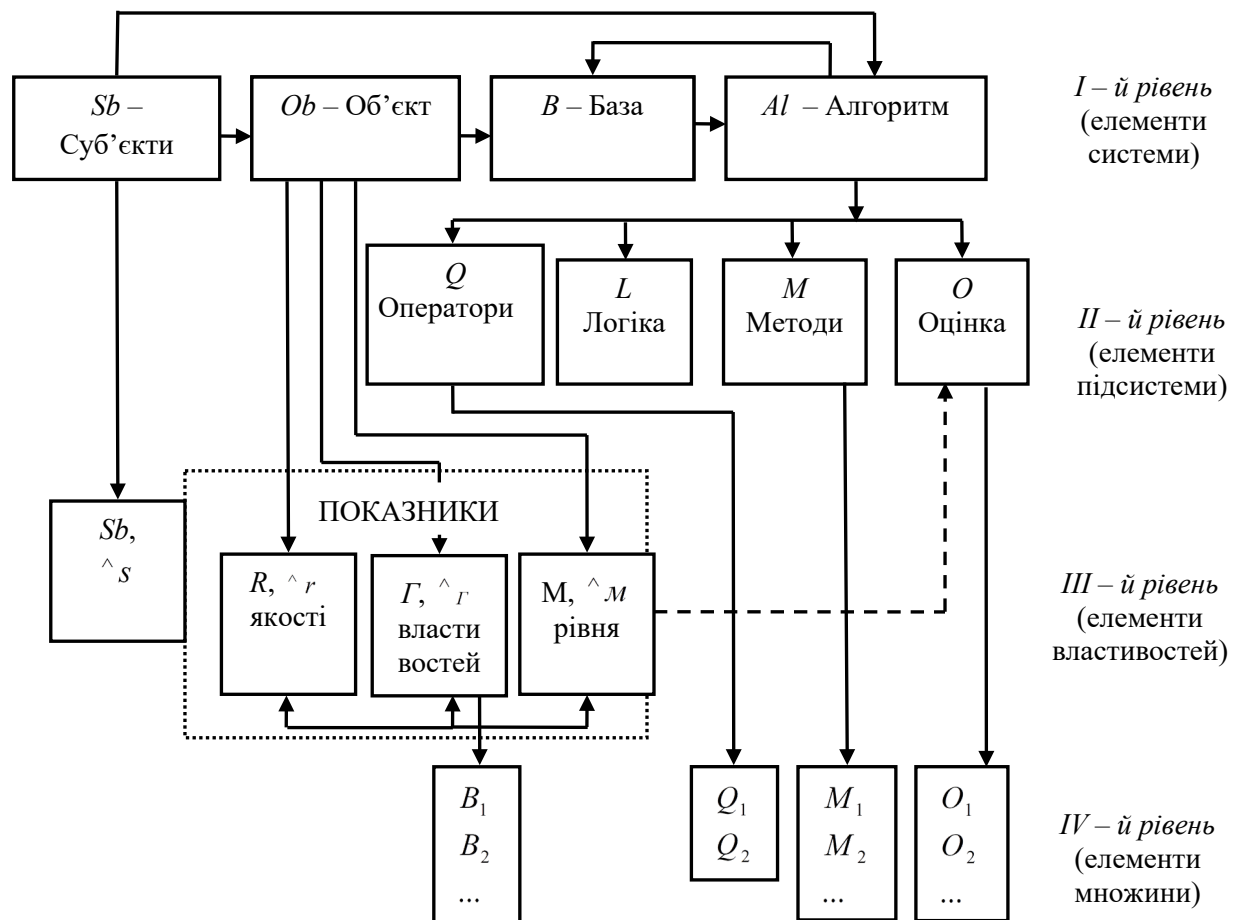


Рисунок 3.2 – Структура загальної кваліметричної моделі оцінювання постачальників логістичних послуг у проєктах розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу

Ланцюжок взаємодії елементів кваліметричної моделі має наступний вигляд:

$$\langle R, \Lambda_R \rangle \rightarrow \langle \Gamma, \Lambda_\Gamma \rangle \rightarrow \langle M, \Lambda_M \rangle \rightarrow O \quad (3.7)$$

і характер оцінювання подібності елементів – від зовнішньої фіксації об'єкта до розкриття структури його опису та навпаки.

Процедура оцінювання подібності елементів кваліметричної моделі базується на відомих аксіомах і теоремі суб'єктивності кваліметрії.

Розглянемо принцип відповідності кваліметричної моделі, який означає відповідність рівня формалізації оцінювання рівня подібності можливому рівню формалізації об'єкта оцінювання. Якщо фактичний рівень формалізації оцінювання перевищує можливий рівень формалізації об'єкта оцінювання, то відбувається систематизований зсув оцінок у бік кількісно вимірюваних властивостей, що веде до зниження достовірності отриманих результатів. В цьому випадку необхідним є ефективне поєднання максимальних і мінімальних кількісних, порядкових і семантичних шкал.

Результат опису принципу відповідності кваліметричної моделі представлено на схемі, рис. 3.3.

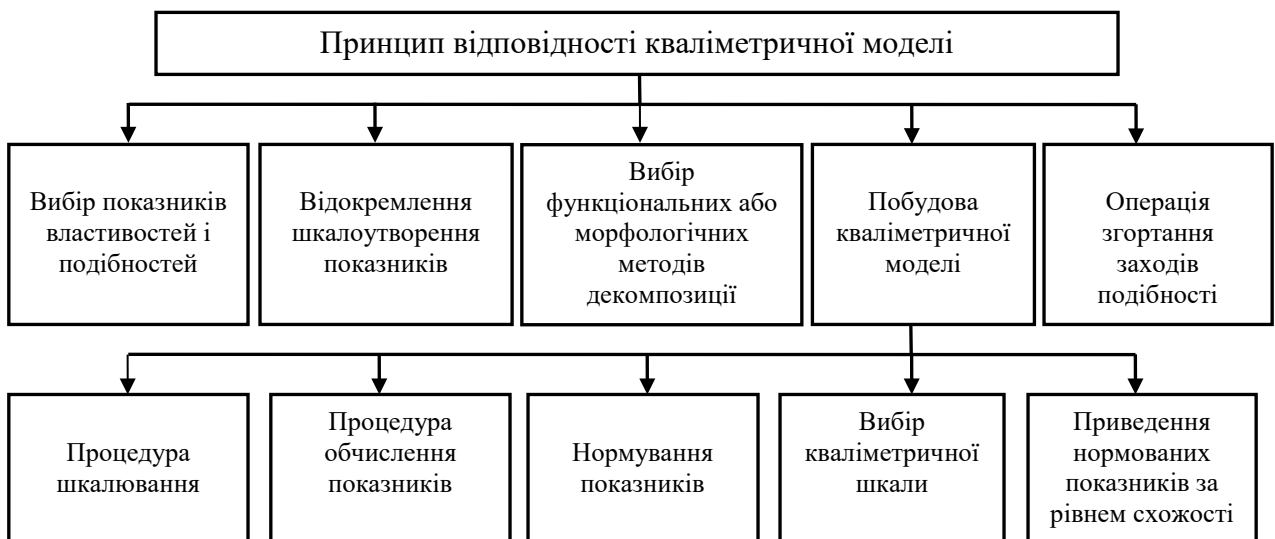


Рисунок 3.3 – Схема алгоритму узагальнення принципу відповідності кваліметричної моделі

Наведемо типи згортання оцінок, які застосовуються для отримання узагальненого або інтегрального рівня подібності і були використані для побудови кваліметричної моделі оцінювання постачальників логістичних послуг у проєктах розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Типи згортання оцінок подібності кваліметричної моделі оцінювання постачальників логістичних послуг у проєктах розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу

Найменування	Вид міри (формула)
1	2
Сепарабельне згортання (частковий випадок – адитивне згортання)	$\varphi(\mu) = (l(\lambda, \theta), \phi(\mu))$ або $\phi(\mu) = (l(\lambda, \theta), \varphi(\mu))$
Альтернативне кон'юнктивне згортання	$\mu = \varphi^{-1}\left(\sum_{i=1}^n l(\lambda_i, \theta_i), \varphi(\mu_i)\right)$
Послідовне досягнення максимумів рівня подібності	$\mu = 1 \forall \mu_i, \mu_i \in M^{i0}$ $\mu_j \geq 0, \mu_i = \sup \mu_i, l \geq j - 1$
Логічне згортання процедур альтернативного типу: - множення; - підсумовування; - заперечення	$\overset{r}{\mu} = \prod_{i=1}^n \mu_i, \mu_i \in \{0,1\}$ $\overset{r}{\mu} = 1 - \prod_{i=1}^n (1 - \mu_i)$ $\overset{r}{\mu} = 1 - \mu_i$
Узагальнене логічне згортання типу: - досягнення мінімуму; - досягнення максимуму; - узагальнене заперечення	$\overset{r}{\mu} = \min_{1 \leq i \leq n} \lambda_i \mu_i, \lambda_i \geq 0$ $\vec{\mu} = \max_{1 \leq i \leq n} \lambda_i \mu_i, \lambda_i \geq 0$ $\vec{\mu} = -\mu_i$
Згортання випадкових рівнів здійснюється на основі відомих залежностей	$\overset{r}{\mu} = f(\mu)$
Випадкове та невизначене згортання	Узагальнений рівень приймає значення випадкового залежно від того, яке значення прийме неконтрольований параметр

В процедурах формування баз порівняння оцінок подібності можуть мати місце наступні ситуації:

- використання зовнішньої інформації “минулого рівня”;
- перехід від багатовимірного відношення порівнянності до множини відносин за кожним показником оцінювання, що розширює межі порівнянності, тобто, реалізується інформація “від абстрактно можливого рівня”;
- врахування морфологічної декомпозиції, тобто, коли реалізується трансформація ситуації іншого типу і реалізується система багатовимірних відносин порівнянності.

Так як при використанні в системі оцінювання бази порівняння застосовуються таксонометричні методи оцінювання з теорії подібності, то наведемо основні методологічні положення таксономії, де атрибутивним рівнем подібності, або функцією властивості, називається двозначний предикат:

$$a_{ij} = [r_i \cdot R_j], a_{ij} \in \{0; 1\}, \quad (3.8)$$

де $a_{ij} = 1$, якщо $r_i \subset R_j$; $a_{ij} = 0$, $r_i \not\subset R_j$; $\subset$ – знак атрибутивної приналежності властивості рівня подібності. Тоді топологічний рівень близькості об'єктів описує предикат:

$$\delta_{ikj} = [\beta_i \subset (R_k, R_j)], \delta_{ikj} \in \{0; 1\}, \quad (3.9)$$

де порівнюються об'єкти R_k та R_j ; β_i – наближені за i -ою властивістю до $\delta_{ikj} = 1$, якщо $\beta_i \subset (R_k, R_j)$, $\delta_{ikj} = 0$, якщо $\beta_i \not\subset (R_k, R_j)$.

При застосуванні топологічних рівнів наближеності двох об'єктів на основі наявних або відсутніх оцінок властивостей формуються наступні ознаки: $n^{(0,0)}$ – збіг “нульових” ознак; $n^{(1,1)}$ – збіг наявних ознак; $n^{(0,1)}$ –

відмінність: у першого об'єкта даної ознаки немає, а у другого вона є; $n^{(1,0)}$ – відмінність: у першого об'єкта дана ознака є, а у другого – немає.

Звідси, з урахуванням m оцінок властивостей, визначають наступні рівні подібності:

- коефіцієнти повної подібності двох об'єктів:

$$S_1 = \frac{(n^{(1,1)} + n^{(0,0)})}{m}; S_2 = \frac{n^{(1,1)}}{m}; \quad (3.10)$$

- коефіцієнти відмінності двох об'єктів:

$$\delta_1 = \frac{(n^{(1,0)} + n^{(0,1)})}{m}; \delta_2 = \frac{(n^{(0,0)} + n^{(1,0)} + n^{(0,1)})}{m}; \quad (3.11)$$

- відносний коефіцієнт відмінності двох об'єктів:

$$\eta_j = \frac{n^{(1)}}{m}; \quad (3.12)$$

- коефіцієнти одиничної та нульової подібності:

$$S^1 = \frac{n^{(1,1)}}{m}; S^0 = \frac{n^{(0,0)}}{m}. \quad (3.13)$$

Так як одинарна метрика ρ_i – це результат метричного шкалювання окремої властивості:

$$\rho_{ijk} = |\mu_{ik} - \mu_{jk}|, \quad (3.14)$$

де $\mu_{ik} - \mu_{jk}$ – ознаки інтенсивності k -ї властивості між i -м і j -м об'єктами, то для операційного згортання метрик оцінок рівня подібності застосовуються наступні методології:

- L_1 – метрики

$$\rho_{1ij} = \rho_1(\vec{\mu}_i, \vec{\mu}_j) = \sum_{k=1}^m \rho_{ijk}; \quad (3.15)$$

- L_2 – евклідової метрики

$$\rho_{2ij} = \rho_2(\vec{\mu}_i, \vec{\mu}_j) = \left[\sum_{k=1}^m \rho_{ijk}^2 \right]^{1/2}; \quad (3.16)$$

- L_p – метрики

$$\rho_{pij} = \rho_p(\vec{\mu}_i, \vec{\mu}_j) = \left[\sum_{k=1}^m \rho_{ijk}^p \right]^{1/p}; \quad (3.17)$$

- sup – метрики:

$$\rho_{\infty ij} = \rho_{\infty}(\vec{\mu}_i, \vec{\mu}_j) = \sup_{i \leq k \leq m} \rho_{ijk}. \quad (3.18)$$

- метрики Хеммінга;

- метрики Махалонобіса, яка є узагальненням евклідової метрики:

$$P_{2ij} = P_2(\vec{\mu}_i, \vec{\mu}_j) = \vec{\rho}_{ij}^T W^{-1} \vec{\rho}_{ij}, \quad (3.19)$$

де $\vec{\rho}_{ij}$ – вектор одинарних метрик;

W – матриця коваріацій між показниками об'єкта.

Розглянемо кваліметричну модель оцінювання подібності постачальників логістичних послуг до портрету “ідеального” постачальника. Вона також є результатом відображення властивостей об'єкта $\{r_i\}$:

$$R\{r_i\} \xrightarrow{\theta} O, \quad (3.20)$$

де у відображенні здійснюється операція згортки θ , а у моделі визначається семантична міра подібності $s: O \rightarrow S_e$, тобто, відображення проєктується на множину змістових одиниць: S_{e_1} – “подібність суттєва”, S_{e_2} – “подібність за найбільш важливими ознаками”, S_{e_3} – “подібність помірна”, S_{e_4} –

“подібність несуттєва”.

Звідси, кількісна характеристика міри подібності X може приймати граничні значення X_1, X_2, X_3 , а саме:

$$Se_1: \langle X \in [X_3, 1] \rangle, Se_2: \langle X \in [X_2, X_3] \rangle, \quad (3.21)$$

$$Se_3: \langle X \in [X_1, X_2] \rangle, Se_4: \langle X \in [0, X_1] \rangle. \quad (3.22)$$

Алгоритм реалізації кваліметричної моделі оцінювання постачальників логістичних послуг у проєктах розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу представлено на рис. 3.4.

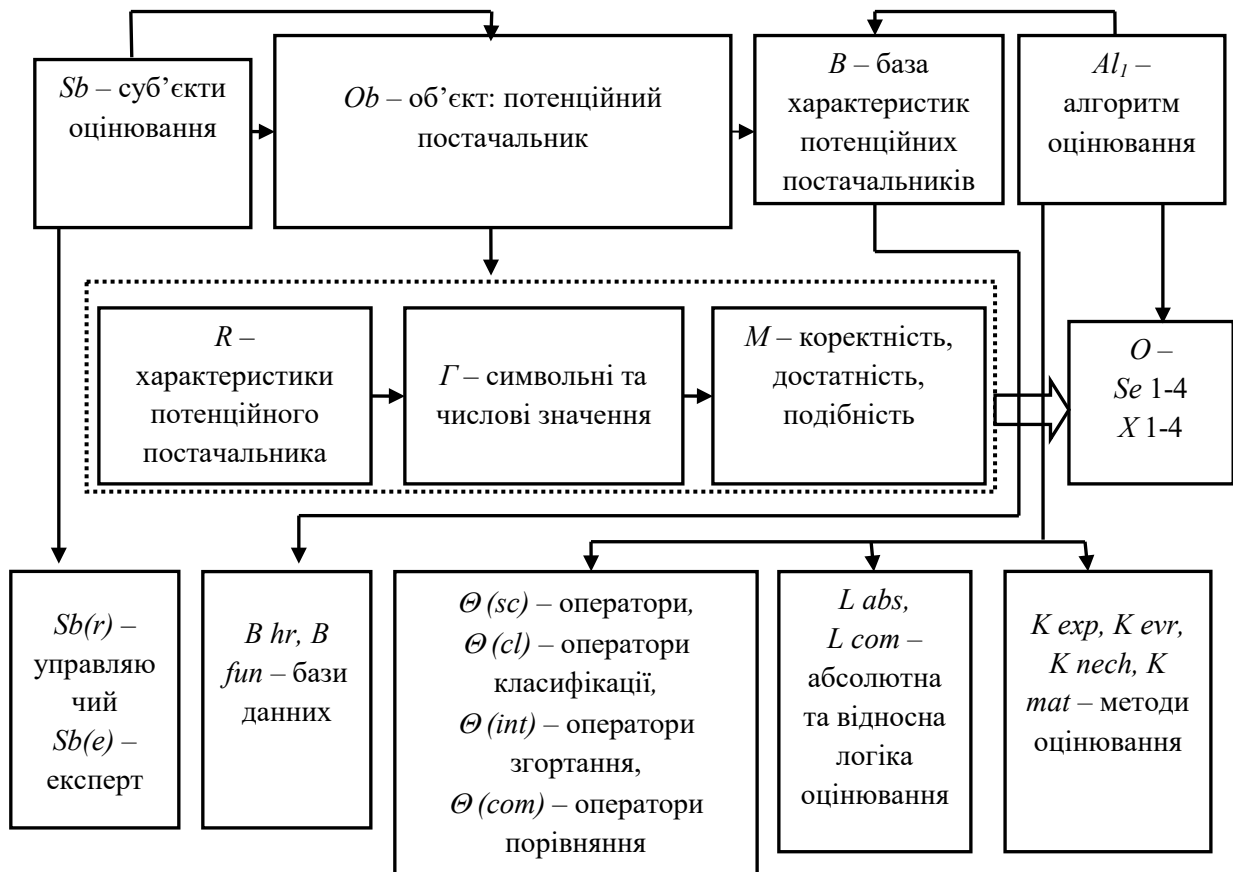


Рисунок 3.4 – Алгоритм реалізації кваліметричної моделі оцінювання постачальників логістичних послуг у проєктах розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу

Якщо об'єкту оцінювання (O_b) відповідає об'єктовий простір (R) з його функціональними елементами, то взаємозв'язок елементів утворює структуру відносин в об'єктовому просторі (Λ_R).

Суб'єкт оцінювання (S_b) на схемі, рис. 3.4, представлений управляючим – $S_b(r)$, експертом або групою експертів – $S_b(e)$. При цьому управляючим проводиться оцінювання об'єкта за наперед заданим формалізованим алгоритмом. Він не висловлює своїх переваг у процесі аналізу, а лише сприймає інформацію для подальшого прийняття рішення. Якщо необхідне отримання суб'єктивних оцінок, то використовуються знання експерта або групи експертів.

Таким чином, суб'єкт конкретизується за допомогою двох формальних об'єктів (S_b, Λ_{Sb}), використовуючи наступні бази даних: $B(hr)$ – характеристики постачальників; $B(fun)$ – функціональні залежності характеристик постачальників.

Алгоритм оцінювання (Al_1) включає множину операторів оцінювання, логіку оцінювання, методи оцінювання і формується на основі операторів: $\Theta(sc)$, – оператори; $\Theta(com)$ – оператори порівняння; $\Theta(int)$ – оператори згортки; $\Theta(cl)$ – оператори класифікації.

Крім того, застосовується абсолютна і відносна логіки оцінювання $L(abs)$ та $L(com)$, яка базується на: $K(ex p)$ – експертних оцінках; $K(ivr)$ – евристичних процедурах; $K(nech)$ – елементах нечітких множин; $K(mat)$ – математико-статистичних методах; $K(tax)$ – таксонометричних методах.

Відповідно, система оцінювання набуває вигляду:

$$S = \{Ob\{r\}, Sb(r, e), B(hr, fun), Al\{\Theta, L, K, O\}\}, \quad (3.23)$$

а модель оцінювання характеристик постачальників логістичних послуг у проєктах розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу буде мати вигляд:

$$Mod = \{Sb: \{r\} \rightarrow Al(\theta(cl): K(exp) \rightarrow B(hr), \theta(com): K(mat) \rightarrow \theta(cl), K(evr): O(Se) \rightarrow \theta(com), K(mat): B(hr) \rightarrow K(nech): O(Se))\}. \quad (3.24)$$

Як результат, сформована нами модель передбачає наступні дії. Формулюється експертна оцінка повноти та інформативності вихідних даних стосовно потенційних постачальників логістичних послуг у проєктах розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу. Потім реалізується алгоритм аналізу та оцінювання характеристик потенційних постачальників логістичних послуг у проєктах розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу. Надалі, здійснюється процедура класифікації вихідної множини потенційних постачальників логістичних послуг, результатом якої є виокремлення підмножини потенційних постачальників найбільш близьких до портрету “ідеального” постачальника. Для цього застосовуються таксонометричні методи теорії подібності, а також спеціально розроблені евристичні процедури розрахунку. Зауважимо, що сформована за алгоритмом підмножина найбільш “близьких” потенційних постачальників логістичних послуг у проєктах розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу є основою для використання отриманих порівняльних оцінок подібності до портрету “ідеального” постачальника.

Представлена модель була впроваджена в умовах роботи ТОВ “АВТО-ОВІ”, що дозволило знизити поточні витрати даного підприємства, пов’язані з наданням послуг щодо управління парками АТЗ, а саме в частині технічного обслуговування і поточного ремонту, на 14,9%. Попередньо дані послуги виконувались власними силами підприємства.

3.3 Модель вибору постачальників логістичних послуг за короткостроковими контрактами в проєктах розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу із застосуванням методу аналізу середовища функціонування

Розглянемо постановку задачі, і метод її вирішення, для оцінювання і вибору постачальників логістичних послуг, яка, як можна очікувати, може бути ефективно використана, насамперед, при переході організації з будь-якої фази, рис. 2.1, 3.1, на фазу II – логістичне обслуговування постачальниками ззовні за умовами конкурентних відносин – короткострокові контракти з потенційно необмеженою кількістю постачальників або фазу II Р чи III Р, рис. 3.1, якими передбачається, відповідно, повністю або частково здійснювати закупівлі в проєктно-орієнтованій організації за кожним проєктом на індивідуальній основі, а також власне на фазах II, II Р; III Р – при змінах у цих фазах. Вибір методу аналізу середовища функціонування (АСФ) для вирішення задачі вибору постачальників логістичних послуг на вищезазначених умовах зумовлений тим, що він, із одного боку, дозволяє враховувати багатокритеріальну природу задачі вибору постачальників логістичних послуг, а з іншого – може бути використаний в якості інструменту ведення переговорів при укладанні контрактів із останніми. Водночас, метод АСФ є дещо обмеженим у своїх можливостях щодо багатоаспектного оцінювання організацій – як постачальників логістичних послуг на довгостроковій основі, що є значущим при виборі функціональних постачальників логістичних послуг і постачальників логістичних послуг на засадах партнерства. В цих випадках метод АСФ може використовуватися в поєднанні з іншими методами, про що буде зазначено далі.

Метод АСФ, як і цілий ряд інших методів, використовуваних для вибору постачальників продуктів (послуг), див. розд. 4, є різновидом методів математичного програмування. Водночас, відмінність даного методу від інших методів математичного програмування, огляд яких наводиться далі, в

розд. 4, полягає, насамперед, у тому, що ці “інші” методи зосереджуються на виборі “оптимального” постачальника і оптимізації розподілу замовлень. Метод АСФ зміщує акцент, зосереджуючись не стільки на виборі постачальника, скільки на оцінюванні його діяльності. Як наголошується в роботі [167]: “Прагматично, АСФ визнає, що оптимізація не завжди може бути досягнута, тоді як ефективність діяльності – можливо”. Метод АСФ, будучи вперше запропонований в роботі [66], як метод для багатокритеріального оцінювання відносної ефективності однорідних суб’єктів, які, в рамках методу АСФ, отримали назву “одиниці прийняття рішень”, дозволяє математично визначити, так звану, границю (межу) ефективності. Дана границя (межа) встановлюється найбільш ефективними одиницями прийняття рішень і базуються на, так званій, оптимальній за Парето системі. Зазначене передбачає, що певна одиниця прийняття рішення є ефективною, якщо не існує іншої одиниці прийняття рішення, або поєднання інших одиниць прийняття рішення, які можуть виробити принаймні таку ж кількість продуктів “на виході”, використовуючи “на вході” при цьому меншу кількість певного ресурсу і не використовуючи будь-якого іншого ресурсу. За висловом самого В. Парето: “Будь-яка зміна, яка нікому не йде на збиток, а деяким людям дає користь, є покращенням”. За методом АСФ можна встановити ефективність кожної одиниці прийняття рішення відносно встановленої границі (межі) ефективності.

В даному дослідженні за одиниці прийняття рішення виступають постачальники логістичних послуг, які обираються на засадах конкурентних відносин і з якими передбачається укладання короткострокових контрактів. Зауважимо, що в науковій літературі, зокрема, в роботі [168], сферу застосування методу АСФ пропонується не обмежувати. Він розглядається як ефективний при виборі і перевізників для виконання певної “особливої” доставки, і при переході на аутсорсинг основних складових ланцюга постачань. Разом із тим, в даному дослідженні автор виходить із того, що можливості до формалізації інформації залежать від специфічних особливостей досліджуваного об’єкта, надійності і повноти наданих даних,

умов прийняття рішень, а також типу обраних критеріїв. Можна виділити дві основні ситуації, які зумовлюють відмінності у формалізації даних діяльності постачальників логістичних послуг. В першій ситуації виходять із того, що не існує об'єктивних передумов до безпосереднього оцінювання діяльності постачальників за ідентифікованими критеріями, в другій, навпаки, такі передумови вбачаються. Коли мова йде про вибір обмежено малої кількості функціональних постачальників логістичних послуг і/або постачальників даних послуг на засадах партнерства, фази III та IV, або I P, і III P, рис. 2.1, 3.1, то важлива роль у цьому виборі надається, насамперед, критеріям, які характеризують бажання і спроможність організації постачальника підтримувати очікуваний рівень показників ціни (вартості) і якості у встановленому періоді, який, як можна очікувати, за визначенням даних відносин, має тривати відносно довго [9]. І якщо згадувані показники вартості (витрат або ціни) і якості, як правило, відносно легше піддаються формалізації, то, знов таки, згадувані вище, показники бажання і спроможності підтримувати вимагаємий рівень показників вартості (витрат або ціни) і якості формалізувати складніше. Звідси, в умовах визначення пріоритетності функціональних постачальників і/або постачальників на засадах партнерства щодо логістичного обслуговування, простежується тенденція до надання переваги методам, які однозначно не вказують особі, яка приймає рішення, будь-яке єдино “правильне” рішення, а дають їй можливість в інтерактивному режимі знайти такий варіант, який найкращим чином узгоджується з її (особи) розумінням суті проблеми і вимогами до вирішення останньої. За приклад найбільш широкоживаних різновидів таких методів можуть розглядатися метод аналізу ієрархій і метод аналітичних мереж, запропоновані в роботах Т.Л. Сааті.

Повертаючись до питання сфери застосування методу АСФ, автор, в принципі, гіпотетично, допускає ефективність його застосування для вибору функціональних постачальників або постачальників на засадах партнерства щодо логістичного обслуговування, проте, в поєднанні, на встановлених умовах, із іншими моделями і методами, зокрема, методом аналізу ієрархій

або розглянутою в підрозд. 3.2 моделлю, яка використовує кваліметричні методи.

Математично “вихід” за моделлю АСФ для даного дослідження – це одиниця до закупівлі, а “вхід” – набір значень критеріїв, за якими оцінюється відносна ефективність постачальників – ціна (вартість), якість тощо. В такий спосіб АСФ може вимірювати, з використанням багатьох критеріїв, відносну ефективність кожного постачальника при закупівлі логістичних послуг, порівнюючи даного постачальника з найбільш ефективним за результатами досліджень.

Моделю АСФ, яка була застосована в даній роботі для вибору постачальників логістичних послуг, є різновидом моделей АСФ, які передбачають множинний вхід і одиночний вихід і які використовують міру ефективності Фаррелла–Купмана. Даний різновид моделей АСФ дозволяє оцінювати ефективність одиниць прийняття рішення, виходячи з того, наскільки добре вони мінімізують множинні критерії “на вході”, щоб виробити одиницю на виході. Міра ефективності Фаррелла–Купмана була вперше використана для АСФ-моделі в роботі [66]. Міра Фаррелла–Купмана використовує міру Парето, як базову міру ефективності, проте, надалі, визначає, що одиниця прийняття рішення є ефективною, коли значення фіктивної змінної дорівнює $0,0$, тобто, вона відсутня, тоді як міра Фаррелла–Купмана дорівнює $1,0$. Зміни у постановці задачі, представлений в роботі [66], і розширення АСФ-моделі для множини позицій, які знайшли відображення в АСФ-моделі, використаній в даній роботі для вибору постачальників логістичних послуг, спираються на результати роботи [164].

Моделю АСФ за умовами вибору постачальників логістичних послуг за короткостроковими контрактами може бути представлена наступним чином:

$$\theta_0 - \varepsilon \sum_{i=1}^m S_i^- \rightarrow \min, \quad (3.25)$$

де

$$\theta_0 x_{io} - \sum_{j=1}^n x_{ij} \lambda_j - S_i^- = 0, i = \overline{1, m}, \quad (3.26)$$

$$\sum_{j=1}^n \lambda_j = 1, \quad (3.27)$$

$$\lambda_j \geq 0, j = \overline{1, n}, \quad (3.28)$$

$$S_i^- \geq 0, i = \overline{1, m}, \quad (3.29)$$

$$\theta_0 - \text{не обмежується, проте припускається, що додатне}, \quad (3.30)$$

θ_0 – міра ефективності Фаррелла для 0-го постачальника логістичних послуг;

S_i^- – фіктивна (допоміжна) змінна за критеріями “на вході”, $i = \overline{1, m}$;

λ_j – еталонні вагові коефіцієнти щодо j -го постачальника, $j = \overline{1, n}$;

ε – безкінечно мале число;

x_{ij} – значення критерію “на вході”, за i -м, $i = \overline{1, m}$ критерієм і j -м, $j = \overline{1, n}$, постачальником;

m – кількість критеріїв;

n – кількість постачальників.

Якщо у вищенаведених рівняннях для певного постачальника значення ефективності Фаррелла дорівнює 1, 0 зі значенням фіктивної змінної 0, 0, то це вказує на те, що даний постачальник є ефективним у порівнянні до інших постачальників логістичних послуг за розглядуваною моделлю, вирази (3.25) – (3.30). Коли постачальник логістичних послуг не є ефективним, то ефективність Фаррелла буде меншою від 1, 0 чи одна або кілька фіктивних змінних більшими за 0, 0.

Чим нижчою є ефективність Фаррелла, і більшою фіктивна змінна, тим гіршою є діяльність даного постачальника відносно постачальників, ефективних за розглядуваною моделлю, вирази (3.25) – (3.30). Даний характер зв'язку узагальнено у табл. 3.2 [167].

Таблиця 3.2 – Узагальнення взаємозв’язків за ефективністю Фаррелла–Купмана

Значення ефективності Фаррелла	Значення фіктивної змінної	АСФ: статус одиниці прийняття рішення щодо ефективності
1	2	3
1,0	0,0	Ефективна
1,0	>0,0	Неефективна
<1,0	0,0	Ефективна
<1,0	>0,0	Неефективна

При впровадженні за умовами роботи підприємства ТОВ “АВТОЕКСПРЕС” представлена модель АСФ була реалізована за умовами вибору за окремим проєктом із шести постачальників послуг щодо перевезення вантажів за критеріями ціни, своєчасності виконання замовлень, і схоронності (відсутності пошкоджень) замовлень. Це дозволило, при укладанні нових короткострокових контрактів скоротити витрати, пов’язані з закупівлею послуг щодо перевезень вантажів на 8,2% при одночасному підвищенні рівня своєчасності виконання замовлень на 6,1%, схоронності замовлень (відсутності пошкоджень) – на 9,2% і відсутності втрат замовлень – на 42,5%.

Висновки до розділу 3

1. Умовами адаптації концепції проєктно-орієнтованого управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного аутсорсингу до застосування в проєктно-орієнтованих організаціях передбачається, що закупівлі логістичних послуг за проєктами основної діяльності цих організацій за будь-якою з фаз розвитку відповідної стратегії будуть здійснюватися на централізованій основі. Водночас, виходячи зі спостерігаємих практик функціонування і розвитку проєктно-орієнтованих організацій, мають бути додатково введені ще дві фази, пов’язані з закупівлями логістичних послуг в цих організаціях. Це фаза, за якою закупівлі здійснюються за кожним проєктом основної діяльності індивідуально, і фаза, за якою закупівлі здійснюються за даними проєктами на комбінованій основі – як поєднання централізованих і індивідуальних закупівель.

2. Характер адаптації концепції проєктно-орієнтованого управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного аутсорсингу до застосування в проєктно-орієнтованих організаціях зумовлює необхідність у взаємопов'язаній комплексній постановці, і, відповідно, вирішенні, задач щодо управління централізованими закупівлями логістичних послуг за проєктами основної діяльності на рівні материнської проєктно-орієнтованої організації – як постійно існуючої і щодо управління індивідуальними закупівлями на рівні проєктів основної діяльності – як тимчасових організацій.

3. Розроблено кваліметричну модель вибору функціональних постачальників і постачальників на засадах партнерства в умовах управління змістом проєктів розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, яка може бути використана в проєктно-орієнтованих організаціях при здійсненні централізованих закупівель логістичних послуг. Дана модель була впроваджена в ТОВ “АВТО-ОВІ”, із використанням відповідних методичних рекомендацій, що дозволило знизити поточні витрати даного підприємства, пов'язані з наданням послуг щодо управління парками АТЗ, а саме в частині технічного обслуговування і поточного ремонту, на 14,9%. Попередньо дані послуги виконувались власними силами підприємства.

4. Розроблено модель, із застосуванням методу АСФ, вибору постачальників логістичних послуг за короткостроковими контрактами в умовах управління змістом проєктів розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, яка може бути використана як при централізованих закупівлях, так і при індивідуальних закупівлях за окремими проєктами основної діяльності в проєктно-орієнтованих організаціях.

Дана модель була впроваджена на основі відповідних методичних рекомендацій, в ТОВ “АВТОЕКСПРЕС” для закупівлі транспортних послуг щодо перевезень вантажів. Це дозволило, при укладанні нових короткострокових контрактів, скоротити витрати, пов'язані з закупівлею транспортних послуг щодо перевезень вантажів на 8,2% при одночасному підвищенні рівня своєчасності виконання замовлень на 6,1%, схоронності замовлень (відсутності пошкоджень) – на 9,2% і відсутності втрат замовлень – на 42,5%.

Основні результати розділу 4 дисертації опубліковані в наукових працях автора: [12, 14, 18].

РОЗДІЛ 4 МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ МЕТОДУ ПРЕЦЕДЕНТІВ У ПРОЄКТАХ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ

4.1 Обґрунтування умов застосування методу прецедентів в управлінні проєктами розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу

В розд. 1 висунуто припущення, що проєктно-орієнтоване формування і реалізація організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – як стратегії, яка розвивається, має запобігати виникненню проблеми втрати стратегії. На існування даної проблеми, як на загрозу, вказується, коли організація розглядає доцільність слідування підходам напряму досліджень “стратегія, яка розвивається” і школи навчання, якій відповідає даний напрям, як такої. Разом із тим, методи і моделі, які обираються для застосування в управлінні проєктами розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, повинні забезпечувати “збереження” можливості “навчання стратегії” через здійснення даних проєктів.

На думку автора, “навчанню стратегії” через здійснення проєктів розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу частково має сприяти прийняття в якості моделі життєвого циклу для даних проєктів тих різновидів останньої, в основу яких покладається ітераційний підхід.

У роботі [38, 39], в рамках проведення зіставно-порівняльного аналізу наукових шкіл стратегічного управління, автори вказують на школу дизайну як на таку, що, без сумніву, висловлює найбільш впливову точку зору на процес вибудовування організаційної стратегії. При цьому реальна, слідуючи формулюванням авторів роботи [38, 39], ідея школи дизайну – це міркування. В розумінні, що процес формування стратегії в баченні школи дизайну нічим не відрізняється від навчання на кейсах, тобто, бізнес-ситуаціях або випадках, які мали місце на практиці. Разом із тим, критикуючи школу

дизайну, автори вищезазначеної роботи наголошують, що, гіпотетично, метод навчання на конкретних кейсах має привнести до навчальної аудиторії багатий практичний досвід. І продовжують далі: “Кейси, без сумніву, корисні – як ілюстрація до певних міркувань, проте, використовувати їх як готові “до вжитку” рецепти щодо того, як слід розробляти стратегії, досить небезпечно. Якщо навчання дало управляючому уявлення, що він здатен, не полишаючи кабінету, обклавшись документами, за пару годин запропонувати стратегію, формуючи те, що інші мають реалізовувати, – то це досить сумнівна послуга і управляючому, і організації, в якій він працює”.

Водночас, розвиваючи вищезазначене, можна зауважити, що якщо управляючий, працюючи в “своїй” організації, стикається з певною проблемою, то сам процес роботи з кейсами – як перенесення попереднього досвіду цієї організації або інших організацій на проблему, яка потребує вирішення, можна розглядати як процес навчання. Тільки не відсторонений, як це має місце в школі дизайну, коли студенти вчать на кейсах інших, “чужих”, організацій, розглядаючи ситуації, які виникли в останніх, а такий, що стосується кращого розуміння управляючими ситуації, яка склалася в їхній організації, через ознайомлення з відповідним досвідом. За даних обставин складається передумова до подолання однієї з вад, яка притаманна школі дизайну і яка обмежує навчання формуванню стратегії на кейсах. А саме – в школі дизайну практично не обговорюються ні проблеми нових стратегій, які розвиваються несподівано, ні метод “послідовного приросту”, який передбачає продовження формування стратегії і після її реалізації. Ігнорується також можливість повноправної участі в процесі стратегічного управління будь-яких осіб, крім управляючих вищого рівня [38, 39]. На противагу навчанню студентів на “чужих” відсторонених кейсах навчання на кейсах “реального” управляючого в “реальній” організації, який стикається з “реальною” проблемою, є навчанням у визначеному контексті, часі і для досягнення визначеної мети.

Таким чином, виходячи з вищезазначеного, для цілей управління проєктами розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу може

бути рекомендований до застосування метод міркувань на основі прецедентів, або кейсів, – CBR-метод (скорочення від англ. – case-based reasoning). Гіпотеза, яка покладається в основу теорії прецедентів, щодо одноманітності простору рішень, – схожі ситуації “на вході” призводять до схожих реакцій “на виході” системи [76]. Слідуючи даній гіпотезі для кожної нової ситуації достатньо знайти, за переліком відомих, одну або кілька схожих на неї ситуацій і приймати рішення, спираючись на ці схожі ситуації – як на прецеденти. З точки зору вирішення певних проблем, як задач, CBR-метод – це метод отримання рішення шляхом пошуку подібних проблем (задач) в пам’яті, яка зберігає минулий досвід їх вирішення, і адаптації отриманих рішень відносно нових умов. Виокремлюють певні обставини, які стосуються природи предметної області і за наявності яких може використовуватися CBR-метод [104]:

1) подібні задачі повинні мати подібні рішення – це, так званий, принцип регулярності, за умов дії якого накопичений досвід може слугувати як відправна точка в процесі пошуку рішень для нових подібних задач;

2) види задач, із якими стикаються, повинні мати тенденцію до повторювання, що є гарантією того, що для багатьох проблем, як задач, в майбутньому буде існувати аналог у минулому досвіді.

Очевидно, що умови застосування даного методу стосовно різних категорій проєктів формування і реалізації організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – як стратегії, яка розвивається, рис. 2.3, будуть відмінними. Дане твердження узгоджується з положеннями такої наукової школи в управлінні проєктами як школа обставин (випадків) [162]. В роботах її прибічників наголос робиться на тому, що наявність відмінностей між різними типами проєктів і проєктних організацій зумовлює необхідність адаптації процесів управління проєктами до потреб конкретного проєкту. При цьому вважається, що більшість організацій має дві основні причини для категоризації проєктів: 1) узгодження проєктів зі стратегічною спрямованістю і, на ґрунті цього, пріоритизація проєктів стосовно розподілу ресурсів; 2) визначення і розвиток відповідних здатностей для управління

обраними проєктами, що має дозволити “зробити” обрані “правильні” проєкти “правильно”. Наведений підхід виходить із того, що організаційна здатність до управління новими складними проєктами залежить від здатності “пам’ятати” фактори минулих успіхів і “неуспіхів” [162]. Очевидно, що виокремлення категорій проєктів формування і реалізації організаційної стратегії – як стратегії, яка розвивається, в даному дослідженні має за передумову другу причину.

Звертаючись до переваг методу CBR, як методу отримання рішень, автори роботи [124] вказують на його можливості щодо забезпечення наступного:

- відносної легкості набуття знань – на противагу системам, які ґрунтуються на “правилах” і створення яких вимагає таких трудомістких етапів як отримання, формалізація і узагальнення експертних знань, верифікація системи на коректність і повноту, в CBR-системах набуття знань відбувається через формалізований опис випадків із практики, що дозволяє уникнути необхідності узагальнення і, як наслідок, загрози надмірного узагальнення;

- представлення пояснення за отриманим рішенням – на противагу системам, які ґрунтуються на нейронних мережах, CBR-система може пояснити отримане рішення шляхом демонстрації успішного прецедента (тів) із відображенням показників схожості і міркувань, які використовувались за умов адаптації прецеденту до нової ситуації. Такі пояснення, за певних обставин, можуть видаватися кінцевим користувачам кращими, ніж пояснення, які “видає” система, побудована на ґрунті “правил”. Остання, часом, може “видавати” довгі послідовності міркувань, при тому, що самі правила кінцевому користувачу, на відміну від експерта, можуть видаватися не такими очевидними і занадто складними;

- роботи в предметних (і проблемних – від автора) областях, які складно, а іноді й неможливо, повністю зрозуміти, пояснити чи змодельовати;

- навчання в процесі роботи, яке буде йти лише за визначеними напрямками, з якими стикаються на практиці і на які є запит, що дозволяє уникнути надлишковості;
- уникнення повторення певних помилок у майбутньому через навчання щодо їх змісту і причин появи;
- отримання рішень шляхом модифікації прецедентів, що дозволяє значуще скоротити обсяг розрахунків, особливо, в тих предметних (і проблемних – від автора) областях, де генерування рішень “із нуля” вимагає суттєвих зусиль.

В контексті задач управління проєктами розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу за першочергові, з вищеперелічених, виступають такі переваги як: можливість набуття знань через формалізований опис випадків із практики; можливість роботи, і навчання в процесі роботи, в предметній області стратегічного управління в умовах проєктно-орієнтованого сумісного формування і реалізації організаційної стратегії, яка розвивається, коли дана область апріорі визначається складною для формалізації і моделювання через об’єктивно існуючу неповну зрозумілість і неможливість надання повного опису.

У вищезазначеній роботі [124] за основні недоліки CBR-методу, які обмежують сферу його застосування, вказуються такі:

- метод може застосовуватися лише в тих областях, де виконується принцип регулярності й має місце повторюваність щодо певних видів задач. Коли постійно мають вирішуватися принципово нові задачі або рішення, які пропонуються для подібних задач, є різними, то CBR-метод не є прийнятним;
- некомпактне, тобто, таке, що не передбачає, чи обмежено передбачає, узагальнення зберігання знань – як набутого досвіду;
- складність і специфічність процесів пошуку подібних випадків і адаптації рішень.

Вищезазначені можливості, які надає застосування CBR-методу, в більшій мірі, можуть бути використані при застосуванні останнього стосовно категорії проєктів зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного

аутсорсингу, ніж категорії проєктів зміни у відповідних фазах. Водночас, обмеження на сфери застосування також, в більшій мірі, можуть бути віднесені до категорій проєктів зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, ніж категорії проєктів зміни у відповідних фазах. Очевидно, що за категорією проєктів зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу регулярність і повторюваність “набуваються” здебільшого з досвіду інших організацій, тоді як за категорією проєктів зміни в даних фазах – насамперед, із власного досвіду організації. Зауважимо, що рішення за подібними задачами в межах цих двох категорій проєктів також можуть бути відмінними. Знов таки, це, в більшій мірі, стосується категорії проєктів зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу.

Останнє, може, з одного боку, гіпотетично, обмежувати перелік проблем (задач) стосовно можливості в застосуванні CBR-методу, а з іншого – вимагати більш повного визначення параметрів, які характеризують прецеденти і їх схожість між собою, оскільки – схожість проблем (задач), рішення за якими різні, може бути уявною. Крім того, за даних обставин, більш значущою є роль особи, яка приймає рішення (ОПР), щодо інтерпретації схожості отриманих прецедентів і їх подальшої адаптації.

За ключове поняття CBR-методу виступає поняття “прецедент” – як одиничний запис попереднього досвіду. Характер інформації, яку містить такий запис, визначається предметною областю і цілями, на які спрямовується використання прецеденту в подальшому. Множина всіх прецедентів, які було накопичено в процесі використання CBR-методу у визначених предметних і проблемних областях, формує інформаційне сховище, яке має назву бібліотеки прецедентів.

В загальному випадку, CBR-метод представляють як циклічний процес, спрямований на отримання рішення проблеми (задачі), збереження в пам’яті цього рішення в якості прецеденту, який, в свою чергу, можна використати при отриманні рішення для нової проблеми (задачі), і т.д. Відповідно,

вводиться поняття CBR-циклу, який може бути представлено як такий, що складається з наступних трьох послідовних процесів:

- пошук схожого прецеденту(тів) – як пошук прецеденту(тів), за яким(ми) постановка проблеми (задачі) є найбільш схожою до опису нової проблеми (задачі);

- адаптація – отримання на базі знайденого прецеденту рішення для нової проблеми (задачі). Даний процес, як правило, поділяють на власне повторне застосування і перевірку отриманого нового рішення на коректність і толерантність до помилок. Хоча, виходячи з тісної взаємопов’язаності даних підпроцесів, такий поділ видається дещо умовним;

- збереження прецеденту – тобто, збереження тієї частини отриманого досвіду – як поповнення або корегування бібліотеки прецедентів – яка може виявитися корисною для вирішення нових проблем (задач).

Таким чином, рішення щодо будь-якої проблеми (задачі) за CBR-методом зводиться до послідовного вирішення підзадач – як таких, що відображають відповідні процеси, а саме: пошуку схожих прецедентів; отримання з них, через адаптацію, рішення для нової проблеми (задачі); збереження нової проблеми, і отриманого за нею рішення, в бібліотеці прецедентів.

Зазначимо, що для процесів, які складають розглянутий CBR-цикл, а також для самого прецеденту – як “одиниці” сховища для інформації про попередній досвід – існує багато потенційно можливих варіантів реалізації. На рівні процесів вже не простежується якихось універсальних рішень. Реалізація процесів спирається на знання про предметну і проблемну області, тобто, вона специфічна для кожної прикладної системи.

Зокрема, загальноприйнятим вважається, що індивідуалізовано мають вирішуватися такі питання, як:

- яку конкретно інформацію має містити прецедент;
- чи мають узагальнюватися прецеденти;
- як має бути побудована (структурована) бібліотека прецедентів;

- за якими параметрами має визначатися схожість прецедентів і, відповідно, придатність останніх для повторного застосування при вирішенні певної нової проблеми (задачі);
- як знайти прийнятні прецеденти для нової проблеми (задачі) і скільки їх має бути;
- як має виконуватися адаптація;
- у яких випадках маємо зберігати нове рішення.

4.2 Прецедентне прийняття рішень у проєктах зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу

За умовами застосування CBR-методу в управлінні проєктами зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу за кожним із відповідних проєктів може бути знайдено схожі проєкти, тобто, проєкт(ти)-прецедент(ти).

Розглядаючи проєктно-орієнтоване формування і реалізацію організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, як стратегії, яка розвивається, ми отримуємо задачі, сформульовані за умовами управління проєктами зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, за такі, що мають, із одного боку, подібні рішення, а з іншого – мають тенденцію до повторення. Відповідний досвід при цьому може накопичуватися – як стосовно однієї організації за попереднім досвідом її роботи щодо даної предметної і проблемної областей, так і стосовно багатьох організацій. Останнє, зокрема, може мати місце в межах експертної підтримки проєктів логістичного аутсорсингу консалтинговими організаціями.

Очевидно, що, на перший погляд, ми маємо певне протиріччя. З одного боку, ми декларуємо доцільність застосування інноваційного методу при проєктно-орієнтованому формуванні і реалізації стратегії розвитку логістичного аутсорсингу. Даний метод, апріорі, розглядається за такий, що дає новий унікальний результат, принципово неможливий і неповторюваний

за подібних умов і обставин практики. А з іншого боку – пропонуємо для вирішення задач за проєктами зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу застосовувати CBR-метод, який працює з задачами, які самі мають тенденцію до повторення, а рішення за цими задачами є подібними.

На думку автора, дане притиріччя долається в роботі в наступний спосіб. По-перше, це виокремлення фаз у процесі стратегічного управління, який, в даному випадку, передбачає накладення стадій формування і реалізації стратегій і відповідних цим стадіям процесів. Зазначене виокремлення фаз є передумовою то типізації проєктів розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, рис. 2.3, зокрема, виокремлення категорії проєктів зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу і, відповідно, створення засад до структурування як прецедентів, так і бібліотек прецедентів за ідентифікованими категоріями даних проєктів. По-друге, застосування CBR-методу може бути спрямоване на окремі задачі, які вирішуються за проєктами зміни фази розвитку стратегії логістичного аутсорсингу, наприклад, щодо дій (робіт), фаз (стадій) життєвого циклу даних проєктів тощо. По-третє, гіпотетично, видається найбільш результативним і економічним “послідовний” розвиток стратегії логістичного аутсорсингу – як рух від фази I, через фази II і III, до IV-ї, в процесі якого організація набуває досвіду роботи з різними постачальниками логістичних послуг на різних умовах. Разом із тим, сучасна практика переходу на аутсорсинг, зокрема, в Україні, показує, що багато компаній прагнуть перейти від логістичного обслуговування власними силами, тобто, фази I, відразу до фази III і, навіть, IV (як правило, мава йде про відносно невисокий ступінь партнерства). Зазвичай, це компанії, які, виходячи зі специфіки свого бізнесу, не можуть отримати прийнятні якість і вартість логістичних послуг за “звичайними” короткостроковими угодами. Вишукуючи постачальника, який прийме на себе всю відповідальність за окремі логістичні послуги або комплекси останніх, такі компанії, здебільшого, орієнтуються на рівень значень параметрів якості, які мали при обслуговуванні власними силами, – як обмеження, прагнучи, водночас,

зменшити витрати на логістичне обслуговування. Таким чином, за прецедент слугує попередній досвід логістичного обслуговування власними силами, який може розглядатися за різними аспектами, що має знайти відображення як в структурі відповідних прецедентів, так і в структурі бази прецедентів.

Зупинимось більш детально на умовах застосування CBR-методу для такої генеричної фази життєвого циклу категорії проєктів зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, як організація і розроблення, яка, за своєю сутністю, передбачає застосування планового підходу. При цьому будемо виходити з того, що в плануванні пропонується наступна типова структура прецеденту:

- постановка проблеми (задачі) – як початковий стан і ціль;
- опис способу вирішення проблеми (задачі) – як певна послідовність кроків, які відповідають рішенням, які приймаються в процесі планування;
- опис труднощів, з якими розробники плану і, в подальшому, виконавці потенційно можуть стикнутись при застосуванні цього прецеденту.

Деталізуючи складові вищезазначеної генеричної фази життєвого циклу проєктів розглядуваної категорії, виходимо з того, що постановка задачі може бути подана в різний спосіб – від множини фактів і множини підцілей до структури посилань. Остання, за певних умов, може спиратись на обрану модель предметної області.

Опис способу вирішення задачі може бути поданий і зберігатися у вигляді плану [88] або способу побудови цього плану – як послідовності рішень, які приймалися в процесі планування. За категоріями проєктів зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу такий план – як послідовність кроків і/або спосіб побудови такого плану – як послідовність рішень, які приймалися відповідно до зазначених кроків, може вибудовуватись на основі фаз (стадій) і віх, виокремлюваних в життєвому циклі проєкту.

Зазначимо, що прецеденти в бібліотеці можуть зберігатися або як конкретні кейси, або як певне узагальнення, тобто, в узагальненому вигляді. При цьому власне узагальнення може мати місце за одним із наступних двох аспектів, або обома відразу, – це опис проблеми (задачі) і опис рішення.

Очевидно, що зберігання конкретних кейсів вважається більш привабливим із тієї точки зору, що ніяка інформація не втрачається. В подальшому, за умовами зміни параметрів для співставлення, зберігається можливість використання даних кейсів. Водночас, бібліотека прецедентів, за цих обставин, стає “громіздкою” і уповільнюється пошук потрібного прецеденту. З іншого боку, узагальнення хоча і забезпечує економію пам’яті, проте, має місце втрата частини інформації і ускладнюється зберігання нових рішень.

Важливо наголосити, що прецеденти можуть зберігатися в бібліотеці або як окремі цілісні одиниці досвіду, або розділятися в межах бібліотеки на частини. В першій ситуації кожний випадок планування відображається в появі окремого цілісного опису даного випадку. В другій – зберігаються рішення підзадачі тієї задачі, яка була вихідною. При цьому, в підсумку, до бібліотеки прецедентів надходить відразу багато рішень для різних задач, що дає їм більше шансів для повторного застосування. Водночас, рішення для вихідної задачі в цілому може і не зберігатися, або зберігатися, проте, з наданням плану у вигляді багатьох посилань на отримані рішення підзадач.

В умовах розроблення плану за проєктами категорії зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу процес пошуку прецеденту(тів), схожого(жих) на нову проблему (задачу), може бути орієнтований на досягнення різних цілей – прецедент, прийнятий за рівнем ризику; прецедент, який відображає найбільш сучасний досвід; прецедент, за яким використовувався певний метод вибору постачальників логістичних послуг; прецедент аналітичних проєктів; прецедент проєктів реалізації; прецедент проєктів апробації; прецедент визначених фаз переходу – з якої на яку тощо.

В загальному випадку, задача пошуку прецедентів поділяється на три підзадачі, якими передбачається: вибір параметрів (ознак) для співставлення; власне співставлення; вибір рішення. До параметрів, які мають бути взяті до уваги при пошуку найкращого прецеденту при розробленні плану, рекомендують включати: ціль, початковий стан, а також труднощі, з якими можна стикнутися при вирішенні проблеми (задачі). Співставлення, як пошук

одного або більше планів, які, повністю або частково, співпадають за обраними параметрами з поточною проблемою (задачею), може відбуватись в різний спосіб. Найбільш поширеними в застосуванні на сьогодні є повне співставлення і використання мір подібності або метрик подібності.

Повне співставлення передбачає пошук прецедентів, за якими обрані властивості точно співпадають із властивостями нової проблеми (задачі). Коли система не знаходить потрібного рішення, то здійснюється певне узагальнення обраних властивостей нової проблеми (задачі) і потім знову виконується спроба знайти прецедент. Міра подібності – це функція, яка обраховує ступінь схожості заданого прецеденту і нової проблеми (задачі). За найпростішу міру подібності можна прийняти кількість спільних підцілей. Більш гнучкі міри подібності передбачають визначення зваженої суми спільних підцілей і ступінь схожості початкових етапів. Вагові коефіцієнти при цьому використовуються як засіб балансування у врахуванні важливості і корисності підцілей. Дані коефіцієнти можуть бути визначені як константи для всіх прецедентів відразу, проте, в більш складних предметних областях, кожний прецедент повинен мати свій власний вектор вагових коефіцієнтів.

Умовами застосування вагових коефіцієнтів передбачається вирішення переліку питань щодо: важливості підцілей при порівнянні останніх; ступеня складності досягнення окремих підцілей; умов залежності між окремими підцілями. Відносно більш важливі підцілі мають здійснювати більший вплив на фазі співставлення прецеденту і нової проблеми (задачі). Підцілям, яких відносно легше досягнути, не слід приділяти занадто уваги на фазі пошуку прецеденту. Якщо підцілі є залежними, то кількість ідентифікованих підцілей не вказує на те, наскільки складно буде адаптувати конкретний прецедент. Оскільки, якщо, навіть, одна з підцілей не “знайшла відгуку” в прецеденті, то це може привести до відсутності користі в застосуванні такого прецеденту взагалі.

Визнаючи наявність проблеми налаштування вагових коефіцієнтів за один із способів її вирішення розглядають поступове навчання важливості підцілей, засноване на тому, як часто прецедент, і успішно чи ні, застосовувався повторно.

В результаті вирішення підзадачі співставлення може бути знайдено кілька прийнятних прецедентів. За даних обставин ОПР має обрати один або кілька з них. Якщо передбачається використання мір подібності, що дозволяє автоматично ранжувати знайдені рішення, оскільки щодо кожного знайденого прецеденту відбувається співставлення його ступеня подібності новій проблемі (задачі), то вибір прецеденту з прийнятних здійснюється автоматично.

Разом із тим, можуть використовуватися й інші методи для вибору прецеденту із отриманого переліку прийнятних. Наприклад, методи, які ґрунтуються на ступені узагальнення прецеденту і виходять із того, що чим більш конкретним є прецедент, тим менше потрібно зусиль в подальшому на його адаптацію. Можливим також є використання інтерактивного методу.

На фазі адаптації має місце заміна цілей і вихідних умов обраного прецеденту цілями і вихідними умовами нової проблеми (задачі), при вирішенні якої передбачається використати даний прецедент, а також забезпечення коректності отриманого плану після здійснення заміни. Корегування плану може полягати у виключенні окремих кроків, оскільки зникла ціль, на досягнення якої ці кроки були спрямовані. Водночас, можуть з'явитися нові цілі, що потребуватиме введення кроків, спрямованих на досягнення даних цілей. Корегування плану може здійснюватися як автоматично, так і ОПР.

Зауважимо, що не завжди вважається за доцільне виконувати автоматичну адаптацію. Іноді адаптація не розглядається за потрібну, навіть, за умов, що план виявився некоректним. Це має місце, коли отримані рішення не використовуються системою безпосередньо, а пропонуються ОПР в якості рекомендації – як, свого роду, вихідний наближений план дій. Якості проєктів категорії зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу дають підстави вважати їх за такі, рішення за якими пропонуються ОПР як рекомендації. Зазначимо, що, якщо передбачається, що система безпосередньо використовує отримане рішення, то в ряді предметних областей отримання неправильних рішень є абсолютно неприйнятними і потребує контролю з боку людини. В такому випадку,

однозначно вимагається можливість внесення ОПР корегувань до плану дій, який пропонує система.

На сьогодні достатньо проробленими вважаються кілька підходів до автоматичної адаптації. Це, насамперед, наступні: накладання обмежень, евристичний, рекурсивний, генеративний, розділення і злиття, а також адаптації. Сутність підходу накладання обмежень полягає у прив'язці окремих змінних до конкретних об'єктів нової задачі без зміни самої структури плану. Потенційною сферою для застосування даного підходу є випадки, коли план, який отримано за прецедентом, вирішує задачу, яка є аналогічною за структурою до нової, проте, оперує іншими об'єктами. Даний підхід може використовуватися і сумісно з іншими, які здатні виконувати зміни в структурі плану, якщо в цьому виникає необхідність. Методи, які складають евристичний підхід, використовують евристичні правила стосовно трансформації плану, отриманого за прецедентами. Рекурсивна адаптація передбачає використання прецедентів і для тих підцілей, які попередньо не отримали підтримки у виявлених прецедентах. Аналогічно, з підцілями, які ще не було досягнуто за умовами отриманих прецедентів, "працюють" підходи генеративної адаптації, а також розділення і злиття. Адаптація за власне прецедентами полягає у використанні методологічних засад CBR і до випадків адаптації. Тобто, система складає бібліотеку випадків адаптації і потім користується цим досвідом адаптації для виконання нових адаптацій. Випадок адаптації, який розглядається як прецедент, тобто, прецедент адаптації, може містити в собі інформацію стосовно того, якими були вихідні цілі адаптації, яким був вихідний план і які методи адаптації були використані. Для заданої нової проблеми (задачі) щодо адаптації вишукується прецедент адаптації, який має схожі цілі адаптації, і виконується спроба застосувати знайдені прецеденти адаптації у вирішенні поточної проблеми (задачі).

За умовами виконання процесів пошуку і адаптації за CBR-циклом має бути отримано певний план проєкту категорії зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу або окремих робіт за проєктом даної категорії. Для того, щоб замкнути CBR-цикл і поповнити

знання системи необхідно забезпечити збереження поточного досвіду. Навчання відбувається на основі спостереження за реакцією відгуку про виконання плану, тобто, за умовами проєктно-орієнтованого формування і реалізації організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, як стратегії, яка розвивається – за даними реалізації і результатами відповідних проєктів в цілому. Насамперед, тут йде мова не про аналітичні проєкти, а про проєкти реалізації і апробації. В основу навчання можуть покладатися як краща практика, так і набуті уроки.

Бібліотека прецедентів також може бути сформована наперед і містити рішення відносно найбільш поширених задач в даній предметній області. В цьому випадку система, за визначенням, буде нездатна до адаптації. Разом із тим, як зазначається в ряді наукових робіт та інших джерелах інформації, використання такого підходу до побудови бібліотеки прецедентів може виявитися доцільним в предметних і проблемних областях, які припустимо розглядати за статичні. Зокрема, коли мова йде, наприклад, про ефективність розроблення планів. Так як в даному випадку бібліотека прецедентів заповнюється експертами в певній предметній області, і, можливо, певній проблемній області, відповідній предметній, то, можна, з відносно високим ступенем ймовірності, припустити, що вона буде містити відносно більш ефективні рішення, порівняно до тих, які система сформувала б автоматично. Крім того, експерт знає, які задачі є найбільш актуальними в даних предметних і проблемних областях. Отримана, в такий спосіб, бібліотека прецедентів, із одного боку, має бути більш компактною, а з іншого – містити ті прецеденти, які є найбільш придатними для цілей повторного застосування. Бібліотека прецедентів, сформована наперед експертами, може дозволити поширити застосування прецедентного методу на сфери діяльності організації, в яких відчувається брак регулярності і повторюваності.

Наприклад, для побудови наперед сформованої бібліотеки за проєктами категорії зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу можуть бути використані напрацювання в сфері логістичного

консалтингу, як більш узагальнюючі, наприклад, робота [108], так і роботи більш адресного характеру.

Залежно від змісту задач, які передбачається вирішувати за проєктами категорії зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, з використанням CBR-методу, прецедент може містити різну інформацію. Насамперед:

- опис змісту аналітичного проєкту, проєкту реалізації і/або проєкту апробації;
- логістична послуга і/або комплекс логістичних послуг, який передавався на аутсорсинг;
- вид фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, перехід із якої аналізувався, реалізовувався або апробовувався;
- вид фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, перехід на яку аналізувався, реалізовувався або апробовувався;
- продукт аналітичного проєкту, проєкту реалізації і/або проєкту апробації;
- результат аналітичного проєкту, проєкту реалізації і/або проєкту апробації;
- фаза життєвого циклу аналітичного проєкту, проєкту реалізації і/або проєкту апробації;
- дія (робота), яка виконувалась за аналітичним проєктом, проєктом реалізації і/або проєктом апробації;
- обґрунтування (визначення проблеми) аналітичного проєкту, проєкту реалізації і/або проєкту апробації;
- методи управління проєктами, які використовувались за функціональними областями стосовно управління аналітичним проєктом, проєктом реалізації і/або проєктом апробації;
- критерії виконання (об'єкти доставки) аналітичного проєкту, проєкту реалізації і/або проєкту апробації;
- управляючий аналітичного проєкту, проєкту реалізації і/або проєкту апробації і команда управління аналітичним проєктом, проєктом реалізації і/або проєктом апробації;

- зацікавлені сторони за аналітичним проєктом, проєктом реалізації і/або проєктом апробації.

Як зазначено, самостійний інтерес можуть мати окремі дії (роботи), які виконувались за аналітичним проєктом, проєктом реалізації і/або проєктом апробації. Так, за проєктами категорії зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу особливо значущими є дії (роботи), пов'язані з вибором організацій, які мають стати постачальниками логістичних послуг ззовні і розподілом замовлень між ними. Якщо передбачається формування прецедентів за даними діями (роботами), то прецеденти можуть додатково містити інформацію щодо наступного:

- вид діяльності, логістичне обслуговування якої здійснюється;
- характер відносин з постачальниками – конкурентні чи партнерські;
- тип (рівень) партнерства;
- критерії, за якими обиралися постачальники;
- методи, які використовувалися при виборі постачальників;
- методи, які використовувалися при розподілі замовлень між постачальниками;
- характеристики організацій, які розглядались в якості потенційних постачальників;
- значення критеріїв вибору за організаціями-потенційними постачальниками – кількісні або інші (залежно від природи критерію);
- перелік організацій, обраних в якості постачальників, із зазначенням обсягів переданих замовлень;
- перелік організацій, які не було обрано в якості постачальників, із зазначенням причин.

Очевидно, що, узгоджуючись з характером проблем (задач), які передбачається вирішувати із застосуванням CBR-методу, неведена в бібліотеці прецедентів проєктів зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу інформація може бути структурована в різний спосіб. Також, залежно від характеру проблеми (задачі), обираються параметри схожості прецедентів.

4.3 Концептуальна модель прецедентного формування портфеля постачальників логістичних послуг у проєктах зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу

Розглянемо застосування концептуальних засад прецедентного прийняття рішень у проєктах зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу за умовами планування дії (роботи) формування портфеля постачальників логістичних послуг.

На рис. 4.1 представлено схему концептуальної моделі прецедентного формування портфеля постачальників логістичних послуг в проєктах зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу [17, 18].

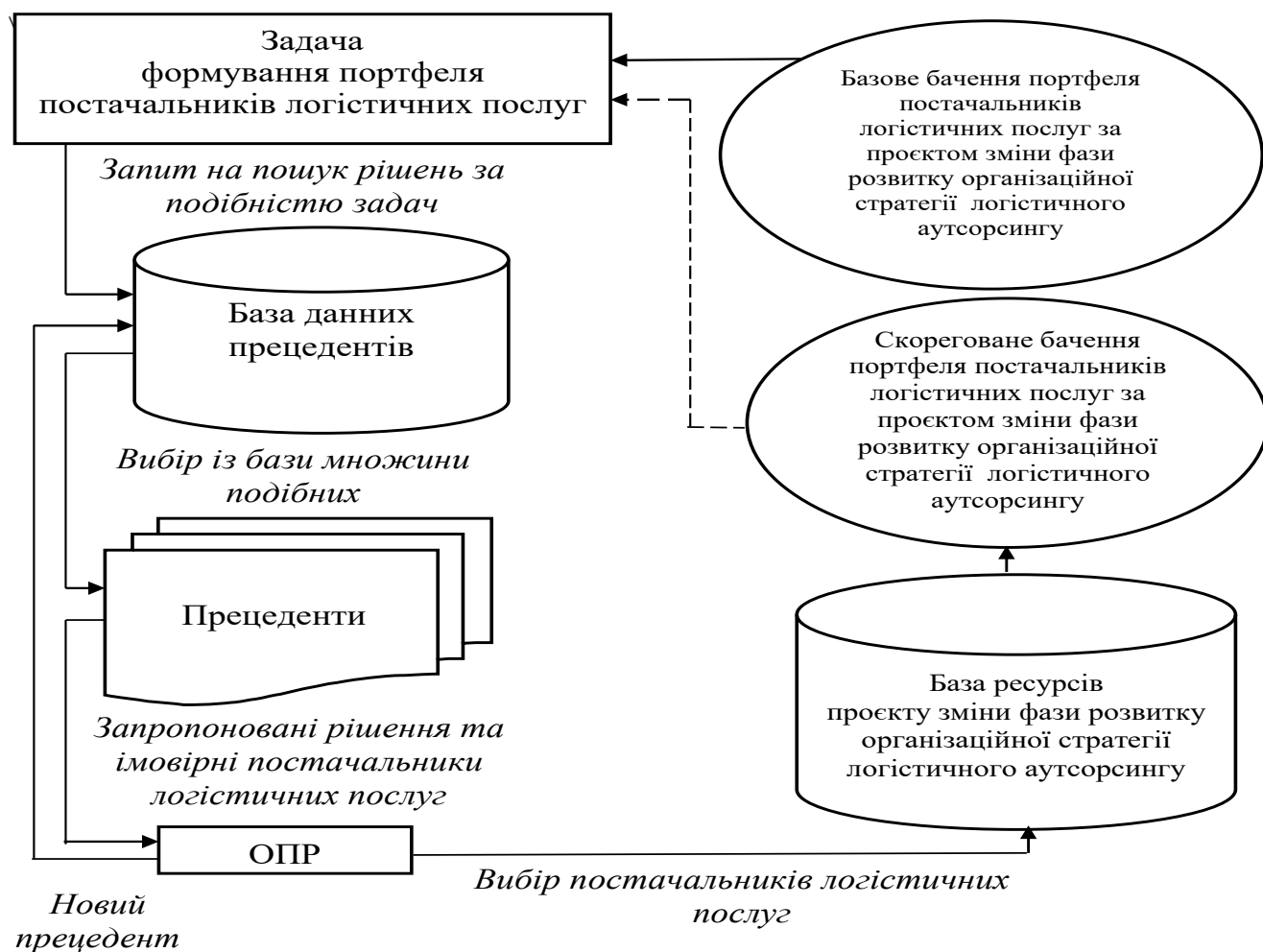


Рисунок 4.1 – Схема концептуальної моделі прецедентного формування портфеля постачальників логістичних послуг в проєктах зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу

Наведені етапи формування портфеля постачальників логістичних послуг за проектами зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу виконуються за безпосередньої взаємодії з ОПР. За даних умов автоматизація процесу адаптації є складною задачею, яка практично не піддається узагальненню. Відповідно, система обирає із бази даних найбільш подібні прецеденти і залишає процес адаптації на розгляд ОПР. Крім того, за цих умов, в адаптації, як правило, немає необхідності, оскільки обрані прецеденти апріорі мають містити достатньо інформації для прийняття об'єктивного рішення.

Якщо ж ставиться задача автоматизації процесу адаптації, то для проведення останньої можна використати базу знань щодо розвитку сфери логістичного обслуговування, яка містить набір необхідних фактів, правил і методів індуктивного і/або абдуктивного машинного навчання.

Умовами побудови системи підтримки прецедентних рішень (СППР), за даних обставин, передбачається вирішення наступних задач: розроблення способу подання знань щодо ситуації, можливих варіантів прийняття рішень і пошуку постачальників логістичних послуг за проектами зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу; розроблення методу вибору постачальників логістичних послуг за відповідними прецедентами; розроблення методу адаптації та верифікації прийняття рішень; розроблення методу зберігання та індексації прецедентів.

В основу формального опису функціонування СППР покладається базовий принцип, коли типовий прецедент – це формалізована структура, яка складається з опису проблемної ситуації (задачі), яка характеризує ситуацію, і пошуку об'єктивного рішення щодо переліку можливих варіантів прийняття рішень – як переліку постачальників логістичних послуг. На основі цього твердження викладемо наступне формальне визначення: якщо прецедент e складається з множини $M = \langle s, r, p \rangle \in \mathcal{V} = S \cdot R \cdot P$, де ситуація $s \in S$, пов'язане з нею рішення $r \in R$ і постачальник $p \in P$, то ситуація s задається за допомогою формул, викладених на спеціалізованій мові L . Звідси, будь-

якій ситуації s повинні відповідати кілька рішень, а тому допускаємо, що прецеденти типу $\langle s, r, p \rangle$ і $\langle s', r', p' \rangle$ різні, якщо $r \neq r'$.

Данні в системі прийняття рішень в межах концептуальної моделі, яка розглядається, подано множиною прецедентів M :

$$M = \{\langle s_1, r_1, p_1 \rangle, \dots, \langle s_i, r_i, p_i \rangle, \dots, \langle s_n, r_n, p_n \rangle\}. \quad (4.1)$$

Кожний прецедент e_i розглядається як умовна імплікація, а саме:

$$s_i \Rightarrow r_i. \quad (4.2)$$

Таким чином, якщо для заданої задачі $s_i \approx s_j$ існує прецедент $e_j = \langle s_j, r_j, p_j \rangle$, то можна стверджувати, що r_j є наближеним рішенням для задачі s_i .

Звідси, чим ситуація s_i є більш подібною до ситуації s_j , тим більше зростає ймовірність прийняття об'єктивних рішень для s_i і тим більше буде співпадати характеристика постачальника p_j .

Стосовно наближення ситуації s_i до ситуації s_j і відповідного рішення r_j , то застосуємо функцію подібності ζ , на основі якої формалізуються відношення подібності між прецедентами і визначається рівень подібності SM . Зазначимо, що відношення подібності може бути побудовано тільки для множини вхідних факторів ситуації $i, i = \overline{1, n}$.

Прецедентну систему, в загальному випадку, можна описати наступним чином: структура $\langle M, SM_\Omega, K \rangle$, де M – база прецедентів, SM_Ω – рівень подібності, який заданий для множини інтерпретацій Ω на мові L , K – множина формул мови L .

Як очевидно, множина K становить базу знань щодо сфери логістичного обслуговування, яка отримана експертним шляхом. Тоді, для кожного прецеденту e_i можна, за допомогою оцінки подібності, обчислити

рівень подібності рішення r_i в ситуації, яка є наближеною до s_i . У випадку, коли є необхідність використовувати наявні знання щодо сфери логістичного обслуговування, стверджуємо, що вираз виду:

$$K \rightarrow (s \rightarrow_{\diamond SM_i} s_i) \quad (4.3)$$

об'єктивно описує клас ситуацій S_{e_i} .

Банк вихідних прецедентів M задає екстраполяцію відношення імплікації щодо виразу (4.1) і фактично є базою знань, яка містить подібні імплікації: $M^* = \{s_i \Rightarrow_{\zeta_i} p_i | (s_i, p_i) \in M\}$. Відповідно, за формулою:

$$M^* \rightarrow (s_i \Rightarrow_{\zeta_i} p_i) \quad (4.4)$$

також можна описати клас ситуацій S_{e_i} .

Таким чином, можна констатувати, що прецедентна система виконує адаптовану функцію ситуації:

$$\{K \rightarrow (s \rightarrow_{\diamond SM_i} s_i)\}_{i=1 \dots n} \cup \{K, M^*, s\} \succ_{\diamond SM_i \otimes \zeta_i} p_i. \quad (4.5)$$

Після формалізованого опису функціонування СППР зупинимось на питанні побудови алгоритму формування бази прецедентів.

Як було зазначено вище, головним завданням СППР є накопичення та впорядкування достатньої множини рішень прецедентів, які акумулюються у відповідній базі, яка об'єктивно описує інформацію щодо постачальників логістичних послуг.

Алгоритм формування бази прецедентів представлено на рис. 4.2.

На етапі I проводиться функціональна оцінка ознак значущості – чим більше значення має функція, тим більш важлива відповідна ознака, і навпаки. Функціональна оцінка дозволяє проводити відбір подібних

прецедентів, застосовуючи відношення подібності, з урахуванням найбільш важливих ознак.

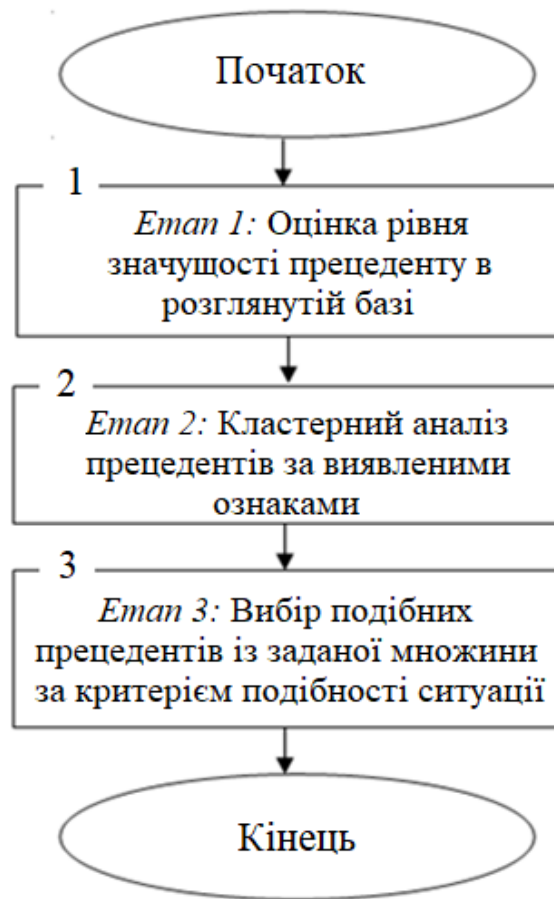


Рисунок 4.2 – Схема алгоритму формування бази прецедентів

Відносно знаходження ступеня близькості задачі s_i до задачі s_j і, відповідно, оцінювання близькості рішення r_j до шуканого використовуємо міру близькості прецедентів $d_{ij}^{(w)}$ і, на її основі, формулюємо відношення подібності між прецедентами і виводимо міру подібності $SM_{ij}^{(w)}$:

$$d_{ij}^{(w)} = \left[\sum_{g=1}^n w_g^2 (x_{qi_j} - x_{qj_j})^2 \right]^{\frac{1}{2}}, \quad (4.6)$$

$$SM_{ij}^{(w)} = \frac{1}{1 + d_{ij}^{(w)}}, \quad (4.7)$$

де w_q – значення вагових коефіцієнтів характеристик ($w_q \in [0,1], q = \overline{1,n}$); x_{qi}, x_{qj} – значення характеристик нової задачі і значення характеристик задач, які зберігаються в базі прецедентів, відповідно.

Якщо всі значення вагомості w_q однакові і дорівнюють одиниці, то міра близькості відповідає евклідовій мірі та позначається як d_{ij} , а відповідна їй міра подібності – SM_{ij} .

Звідси, функціональна оцінка ознак визначається наступним чином:

$$E(w) = \frac{2 \left[\sum_i \sum_{i < j} (SM_{ij}^{(w)} (1 - SM_{ij}) + SM_{ij} (1 - SM_{ij}^{(w)})) \right]}{n(n-1)}, \quad (4.8)$$

де n – число прецедентів в базі прецедентів.

Для етапу 2 – мінімізації значення виразу (4.8) – застосовуємо градієнтний метод кластерного аналізу бази прецедентів. Метою кластеризації бази прецедентів є прискорення операцій вибірки подібних прецедентів та попереднього упорядкування бази прецедентів в компактні групи до застосування. Алгоритм кластеризації базується на основі формалізації виразів (4.6) і (4.7), рис. 4.3.

Після того як вихідна база даних сформована та поділена на окремі кластери, реалізується процедура пошуку подібних прецедентів (етап 3), а завдяки методу кластерного аналізу прецедентів, як можна очікувати, сумарні витрати на пошук ефективного рішення мають істотно знижуватися.

При формуванні бази прецедентів застосовуються моделі подібності або допустимості, які ґрунтуються на використанні нечітких або наближених множин щодо формування груп подібних елементів (прецедентів).

Для подальшого розвитку методу формування бази прецедентів для уточнення множини ознак та отримання достовірної інформації пропонується використовувати методи і алгоритми технології накопичення знань.

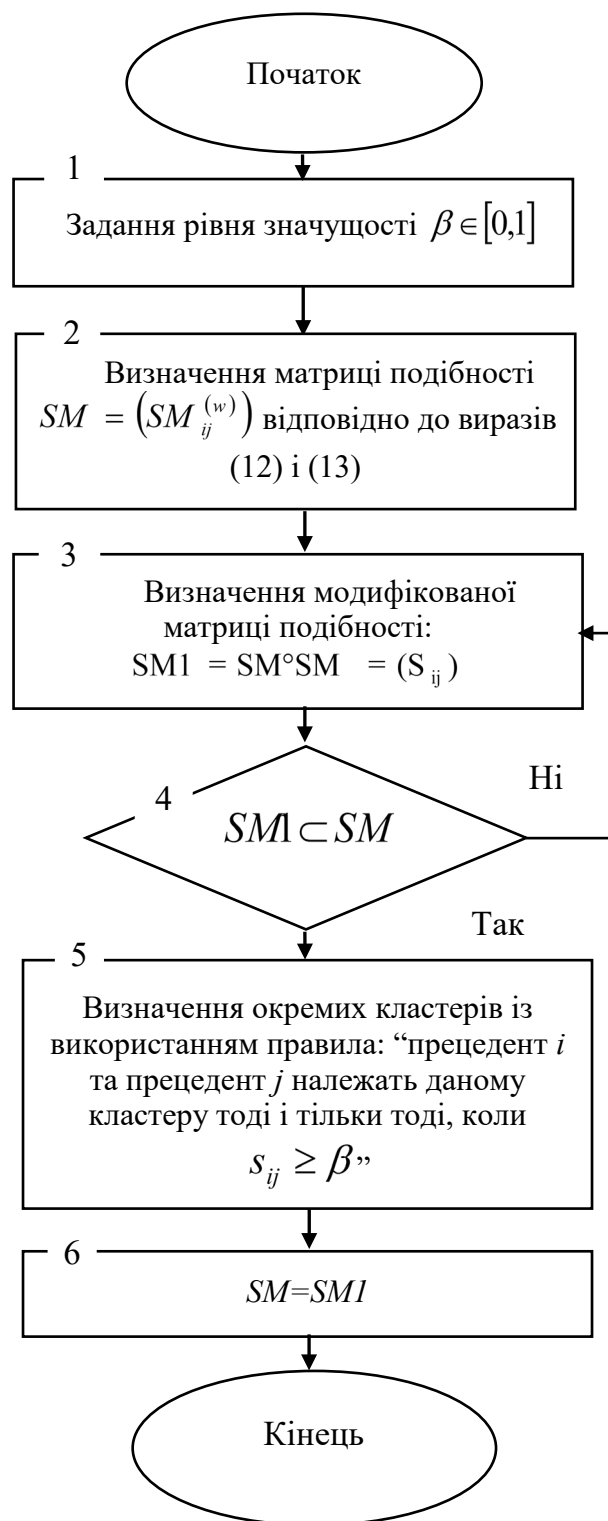


Рисунок 4.3 – Схема алгоритму кластеризації матриці подібності прецедентів

В рамках концептуальної моделі прецедентного формування портфелів постачальників логістичних послуг в проєктах зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, рис. 4.1, необхідно

провести пошук всіх відповідних проєктів, подібних до того, за яким потрібно сформувати портфель постачальників логістичних послуг.

Пошук еталонних проєктів здійснюється через співставлення обраних параметрів (ознак) проєкту. В описі кожного проєкту необхідно зазначити параметр (ознаку) x_{ij} , де i – порядковий номер параметра; j – порядковий номер проєктної роботи $i = \overline{1, n}$, $j = \overline{1, m}$. Звідси, опис еталонного проєкту формуватиметься за ідентичним набором параметрів x_{iE} , а відхилення параметра нового проєкту від знайдених еталонних позначатиметься як Δx_i .

Так як параметр x_i , $i = \overline{1, n}$, потребує нормалізації і приведення до ізоморфного виду, то використаємо функцію корисності і визначимо розбіжності у параметрах еталонного проєкту (як прецеденту) і нового, табл. 4.1.

Таблиця 4.1 – Оцінка розбіжностей у параметрах еталонного проєкту (прецеденту) і нового проєкту

Параметр	Новий проєкт	Еталонний проєкт	Розбіжність характеристик
1	2	3	4
x_1	x_{11}	x_{1E}	$x_{1E} - x_{11} = \Delta x_1$
x_2	x_{21}	x_{2E}	$x_{2E} - x_{21} = \Delta x_2$
...	...	...	...
x_n	x_{n1}	x_{nE}	$x_{nE} - x_{n1} = \Delta x_n$

Звідси маємо, що багатofакторна узагальнена оцінка “відстані” параметрів нового проєкту від знайдених за еталонним набуде вигляду:

$$L = \sum_{i=1}^n a_i \Delta x_i, \quad (4.9)$$

де a_i – коефіцієнти, які визначають значущість окремих параметрів відносно інших, $\sum_{i=1}^n a_i = 1$, $0 < a_i \leq 1$, а принцип оптимальності при цьому може бути представлено як:

$$x^\circ_{\Pi} = \arg \min_{x \in X} \sum_{i=1}^n a_i \Delta x_i. \quad (4.10)$$

За таким принципом відбувається ранжування знайдених еталонних проєктів (прецедентів) щодо рівня їх подібності з новим. Тобто, кожен подібний проєкт входить до множини M , в якій йому відповідає прийняте рішення, яке призвело до певних результатів R і відповідна множина постачальників логістичних послуг P . Попередній пошук і відбір постачальників логістичних послуг P за проєктами зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу відбувається автоматично, а для остаточного, або подальшого, відбору передбачена участь ОПР.

У випадки, якщо, з якихось причин, портфель постачальників логістичних послуг не може бути сформовано з множини P , то ця множина може бути розширена шляхом підбору наступних прецедентів, які є менш наближеними до еталонного.

Відносно подальшого наповнення бази знань отриманими проєктними рішеннями, то необхідно надати опис ситуації, до якої було застосоване дане рішення, як прецеденту, і занести його до бази знань для застосування в майбутньому.

В умовах проєктної зміни фаз розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу і/або зміни в зазначених фазах постачальники логістичних послуг, обрані з використанням прецедентного методу, можуть розглядатися, переважно, лише в якості потенційних. А для прийняття остаточного рішення стосовно вибору постачальників логістичних послуг і розподілу замовлень між ними можуть бути рекомендовані до використання відповідні математичні методи. Огляд зазначених методів в контексті визначення пріоритетності їх застосування при переході до виокремлюваних

фаз в розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу міститься в табл. 4.2.

Наведені в табл. 4.2 наукові джерела, в яких представлено такі методи як методи лінійного програмування, змішаного цілочисельного програмування, цільового програмування, а також лінійних зважених критеріїв, кластерного аналізу і аналізу ієрархій і які фактично є першоджерелами щодо використання цих методів в сфері визначення постачальників продуктів (послуг) ідентифіковано за даними роботи [169]. При цьому, як зауважують автори цієї роботи, пропонований ними огляд робіт спирається виключно на публікації, представлені в провідних періодичних виданнях відповідного спрямування, які виходять англійською мовою. Відповідно, рукописи, книги, тексти (тези) магістерських і докторських дисертацій, а також неангломовні статті нерозглядались [169].

Водночас, зазначимо, що вимоги, які вже на час виходу представлених публікацій діяли стосовно подачі до захисту магістерських і докторських дисертацій у країнах, які тримали «пріоритет» за відповідними дослідженнями в світі, [169] передбачали необхідність оприлюднення основних положень цих дисертацій у провідних періодичних виданнях відповідного спрямування.

Умовами ж економік централізованого планування, до яких на час виходу деяких із представлених публікацій належала і Украхна (в складі СРСР), передбачалось директивне закріплення постачальників продуктів в послуг, в тому числі, логістичних, і інституціональних споживачів останніх один за одним. Як наслідок, для таких країн визначення постачальників продуктів (послуг) в умовах ринкової економіки не розглядалось в якості актуального наукового завдання.

Відносно застосування методів стохастичного програмування і аналітичних мереж для визначення постачальників продуктів (послуг), то автор посилається на результати досліджень стосовно визначення постачальників логістичних (транспортних) послуг щодо перевезень.

Представлені методи математичного програмування, табл. 4.2, можуть застосовуватися, в принципі, щодо будь-якої фази, на яку здійснюється перехід, або в умовах реалізації змін у самій фазі. При цьому, “спираючись” на метод прецедентів, вони можуть розглядатися за “вичерпні” при визначенні постачальників логістичних послуг за II і II Р фазами, рис. 2.1, 3.1. Водночас, за умовами вибору постачальників логістичних послуг за III і IV фазами, а також III Р фазою, коли до уваги має прийматися більш широкий перелік критеріїв, які складно формалізувати, доцільно використовувати методи, які дозволяють інтегрувати до процесу прийняття рішень щодо вибору постачальників певних суб’єктивних суджень ОПР і/або експертів. Зокрема, методи аналізу ієрархій і аналітичних мереж. Разом із тим, останні можуть використовуватися в поєднанні з іншими методами, представленими в табл. 4.2. Зокрема, методами математичного програмування. Зауважимо також, що перехід до відносин партнерства передбачає застосування специфічних методів і моделей, представлених у науковій літературі, зокрема, в роботах [28, 78, 99, 100], до попередньо обраних і таких, із якими набуто досвід співпраці, постачальників. Як правило, визначення партнерів за цих умов здійснюється з переліку функціональних постачальників. При цьому відповідні методи і моделі слугують не для власне вибору партнерів із кількох можливих постачальників, а для виявлення можливості і доцільності розвитку партнерських відносин із встановленим конкретним постачальником.

Виявленні, із використанням методу прецедентів, постачальники логістичних послуг, при виконанні аналітичних проєктів. Вони можуть бути допущені всі до проєкту апробації, з подальшим, на основі уточнених даних, вибором кращих за встановленими критеріями і розподілом замовлень між ними з застосуванням відповідних методів, табл. 4.2. Або вибір постачальників і розподіл замовлень між останніми може здійснюватися вже в аналітичних проєктах, із можливістю подальшого уточнення при виконанні проєктів апробації.

Таблиця 4.2 – Огляд методів вибору постачальників логістичних послуг і розподілу замовлень між ними в контексті доцільності застосування за проектами зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу

Метод	Наукові першоджерела щодо постановки і вирішення задач в сфері визначення постачальників продуктів (послуг)	Доцільність в застосуванні щодо фази розвитку стратегії логістичного аутсорсингу, на яку здійснюється перехід, рис. 2.1, 3.1			
		II	III	IV	II P
1	2	3	4	5	6
Методи математичного програмування:					
- лінійне програмування	Д.Л. Муре і Х.Е. Феєрона [118]; Т.Ф. Антоні і Ф.П. Буфф [50]; Б.Г. Кінгсмен [96]; А.К. Пен [125]	+	— *	— *	+
- змішане цілочисельне програмування	А.А. Геболл [79]; П.С. Бендер, Р.В. Браун, М.Г. Ісаак і Дж.Ф. Шапіро [57], Р. Нарасімхані, Л.К. Стойнофф [121]; І. Тернер [156]	+	— *	— *	+
- цільове програмування	Ф.П. Буфф і В.М. Джексон [63]; Д. Шарма, В.К. Бентон та Р. Срівастава [146]	+	— *	— *	+
- аналіз середовища функціонування	Ч.А. Вебер [164]; Ч.А. Вебер, Дж. Р. Каррентом [165]; Ч.А. Вебер, Л.М. Еллрем [166]; Ч.А. Вебер, Дж. Р. Каррентом, А. Дезаї [168]	+	— *	— *	+
- стохастичне програмування	Т.А. Воркут [10]	+	— *	— *	+

1	2	3	4	5	6
Метод зважених критеріїв	В. Вінд та П.Дж. Робінсон [10]; Л.Р. Ламберсон, Д. Дідеріх і Дж. Ворі [98] і Р.Е. Мазурак, С.Р. Рейоу і Д.В. Скоттон [109]; Е. Тіммерман [154]; Р.Е. Грегорі [83] (з інтеграцією матричного представлення даних); В.Р. Соукапа [151] (з використанням теорії ймовірностей для визначення вагових коефіцієнтів)	–	+	+	–
Кластерний аналіз	Ч.І. Хінкл, П.Дж. Робінсон і П.Е. Грін [93]	–	+	+	–
Метод аналізу ієрархій	Р. Нарасімхан [120]	–	+	+	–
Метод аналітичних мереж	Т.А. Воркут, А.В. Петунін, А.С. Баранець [19]	–	+	+	–
Кваліметрії	Т.А. Воркут, Ю.В. Луцкай, В.С. Харута, А.М. Чечет [18]	–	+	+	–

* Можливе застосування в поєднанні з іншими методами

Висновки до розділу 4

1. На основі зіставно-порівняльного аналізу переваг і вад методу прецедентів, а також виокремлення найбільш ефективних сфер для його застосування, обґрунтовано умови застосування методу прецедентів в управлінні проєктами розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – як такого, що забезпечує можливість “навчання стратегії” через здійснення даних проєктів.

2. Запропоновано підходи до визначення характеру інформації, яку може містити прецедент за категорією проєктів зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, і структурування бібліотеки відповідних прецедентів.

3. Запропонована модель прецедентного формування портфеля постачальників логістичних послуг за категорією проєктів зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, якою передбачається адаптація процесів CBR-циклу до умов виконання робіт щодо вибору постачальників логістичних послуг за аналітичними проєктами і проєктами апробації зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу.

4. Показано, що в умовах проєктної зміни певних фаз розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу постачальники логістичних послуг, обрані з використанням прецедентного методу, можуть розглядатися лише в якості потенційних. Для прийняття остаточного рішення стосовно вибору постачальників логістичних послуг і розподілу замовлень між ними можуть бути рекомендовані до використання відповідні математичні методи. Проведено зіставно-порівняльний аналіз математичних методів вибору постачальників логістичних послуг із потенційно рекомендованих і розподілу замовлень між ними в контексті визначення пріоритетності застосування даних методів при переході до виокремлюваних фаз в розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу.

Основні результати розділу 4 дисертації опубліковані у наукових працях автора: [13, 17, 18].

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У роботі представлені результати теоретичного узагальнення і запропоновано нове вирішення актуального наукового завдання, яке полягає у розробленні науково-методичних засад проєктно-орієнтованого управління розглядуваними у взаємозв'язку стадіями формування і реалізації організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – як стратегії, яка розвивається. Досягнута мета і вирішені задачі дослідження дали підстави зробити наступні висновки.

1. Традиційно, в умовах бачення відокремленими (розділеними) стадій формулювання (формування) і реалізації організаційної стратегії, проєкт розглядається в якості ефективного засобу реалізації стратегії – як в проєктно-орієнтованих, так і в непроєктно-орієнтованих організаціях. Водночас, при накладанні вищезазначених стадій, що вирізняє бачення процесу стратегічного управління в дослідженнях дескриптивних наукових шкіл стратегічного управління, насамперед, школи навчання, можна припустити, що проєкт доцільно розглядати не лише за засіб реалізації, а й за засіб формування організаційної стратегії.

Проведений аналіз наукових робіт в контексті проблематики стратегічного управління проєктами вказує на існування наукової прогалини в частині браку методологічних підходів до стратегічного управління проєктами в умовах бачення невідокремленими стадій формулювання (формування) і реалізації організаційної стратегії.

2. За предметну область дослідження в дисертаційній роботі виступають розглядувані у взаємозв'язку формування і реалізація організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, яка визначена як альтернативна стратегії вертикальної інтеграції відносно забезпечення логістичного обслуговування в організації. На основі зіставно-порівняльного аналізу наукових робіт та інших інформаційних джерел встановлено основні

види логістичних діяльностей організації, які потенційно можуть передаватися на аутсорсинг, і відповідних їм послуг, які пропонує ринок.

3. На основі розвитку методології стратегічного управління проєктами запропоновано концепцію проєктно-орієнтованого управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, якою передбачається проєктно-орієнтоване управління розглядуваними у взаємозв'язку стадіями формування і реалізації організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – як стратегії, яка розвивається – в контексті представлення даної стратегії послідовністю потенційно можливих базових фаз розвитку, перехід між якими і зміни в яких трактуються як експеримент організації, який може бути здійснено в формі проєкту. Виокремлено потенційно можливі базові фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу.

4. Розроблено підхід до формування типології проєктів розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу. В рамках даного підходу пропонується поділяти проєкти категорії розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу відносно: 1) фаз розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – категорія проєктів зміни фази та категорія проєктів зміни в фазі розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу; 2) етапу вирішення проблеми розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – категорія аналітичних проєктів, категорія проєктів реалізації та категорія проєктів апробації.

В межах даного підходу отримала подальший розвиток понятійна база, пов'язана зі стратегічним управлінням проєктами, в частині введення понять, і уточнення їх суттєвих ознак, щодо визначень проєктів за категорією розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, а також продуктів і результатів даних проєктів.

5. В рамках методологічного забезпечення вирішення задач управління змістом проєктів зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу розроблено аналітичну стохастичну модель управління

використанням логістичних активів у проєктах апробації зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, яка, застосовуючи методи управлінського обліку, дозволяє визначати раціональний варіант використання тимчасово надлишкових логістичних активів протягом терміну життя проєктів апробації за критерієм приведених витрат.

6. Умовами адаптації концепції проєктно-орієнтованого управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного аутсорсингу до застосування в проєктно-орієнтованих організаціях передбачається, що закупівлі логістичних послуг за проєктами основної діяльності цих організацій за будь-якою з фаз розвитку відповідної стратегії будуть здійснюватися на централізованій основі. Водночас, виходячи зі спостерігаємих практик функціонування і розвитку проєктно-орієнтованих організацій, мають бути додатково введені ще дві потенційно можливі базові фази, пов'язані із закупівлями логістичних послуг в цих організаціях. Це фаза, за якою передбачається здійснювати закупівлі за кожним проєктом основної діяльності індивідуально, і фаза, за якою закупівлі передбачається здійснювати за даними проєктами на комбінованій основі – як поєднання централізованих і індивідуальних закупівель.

Характер вищезазначеної адаптації зумовлює необхідність у взаємопов'язаній комплексній постановці, і, відповідно, вирішенні, задач щодо управління централізованими закупівлями логістичних послуг за проєктами основної діяльності на рівні материнської проєктно-орієнтованої організації – як постійно існуючої і щодо управління індивідуальними закупівлями на рівні проєктів основної діяльності – як тимчасових організацій.

7. Розроблено кваліметричну модель вибору функціональних постачальників і поставальників на засадах партнерства в умовах управління змістом проєктів розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, яка може бути використана в проєктно-орієнтованих організаціях при здійсненні централізованих закупівель логістичних послуг.

8. Розроблено модель, із застосуванням методу аналізу середовища функціонування, вибору постачальників логістичних послуг за короткостроковими контрактами в умовах управління змістом проєктів розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, яка може бути використана як при централізованих закупівлях, так і при індивідуальних закупівлях за окремими проєктами основної діяльності в проєктно-орієнтованих організаціях.

9. Запропонована модель прецедентного формування портфеля постачальників логістичних послуг за категорією проєктів зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, якою передбачається адаптація процесів CBR-циклу до умов виконання робіт щодо вибору постачальників логістичних послуг за аналітичними проєктами і проєктами апробації зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу.

Показано, що в умовах проєктної зміни фаз розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу постачальники логістичних послуг, обрані з використанням прецедентного методу, можуть розглядатися лише в якості потенційних. Для прийняття остаточного рішення стосовно вибору постачальників логістичних послуг і розподілу замовлень між ними можуть бути рекомендовані до використання відповідні математичні методи, відносно яких проведено зіставно-порівняльний аналіз щодо визначення пріоритетності застосування даних методів при переході між відокремлюваними фазами в розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу.

10. Положення пропонованої концепції проєктно-орієнтованого управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного аутсорсингу було доведено до рівня методичних рекомендацій, впровадження яких дозволяє підвищувати ефективність як стратегічного управління проєктами логістичного аутсорсингу, так і логістичного управління в організації в цілому. Практично значущі результати

дослідження, отримані на основі розроблених моделей для вибору постачальників в умовах управління закупівлями логістичних послуг в проєктно-орієнтованих організаціях, було впроваджено в ТОВ “АВТОЕКСПРЕС” для закупівлі послуг щодо перевезень вантажів, що дозволило скоротити відповідні логістичні витрати на 8,2%, при одночасному підвищенні рівня своєчасності виконання замовлень на 6,1%, схоронності замовлень (відсутності пошкоджень) – на 9,2% і відсутності втрат замовлень – на 42,5%. Впровадження в ТОВ “АВТО-ОВІ” методичних рекомендацій, в основу яких було покладено кваліметричну модель оцінювання постачальників логістичних послуг і модель прецедентного формування портфеля постачальників логістичних послуг щодо управління парками АТЗ на умовах партнерства, дозволило знизити відповідні витрати на 14,9%.

11. Подальші дослідження передбачають, із одного боку, поширення пропонованої в роботі концепції проєктно-орієнтованого управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного аутсорсингу на інші різновиди організаційних стратегій – як потенційні предметні області для дослідження, а з іншого – врахування особливостей надання логістичних послуг за окремими видами останніх у постановці і вирішенні задач, відповідних вищезазначеній концепції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бауэрсокс Д. Дж., Клосс Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. 2-е изд. Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. 640 с.
2. Бегун А. П. Метод і моделі формування портфеля проектів на основі аналізу стратегій діяльності підприємства: автореф. дис... канд. техн. наук. Харків, 2006. 20 с.
3. Білоног О. Є. Управління проектами розвитку термінальних систем доставки вантажів автомобільним транспортом: автореф. дис. ... канд. техн. наук: 05.13.22. Нац. трансп. ун-т. К., 2011. 20 с.
4. Бушуев С. Д. Керівництво з питань проектного менеджменту. Під ред. С. Д. Бушуєва. 2-е вид., перероб. Київ: Деловая Украина, 2000. 198 с.
5. Бушуева Н.С. Модели и методі проактивного управління програмами організаційного розвитку: монографія. Київ: Науковий світ, 2007. 199 с.
6. Бушуев С.Д., Бушуева Н.С., Бабаев И.А., Яковенко В.Б., Гриша Е.В., Дзюба С.В., Войтенко А.С. Креативные технологии управления проектами и программами: Монография. Київ: Самит-Книга, 2010. 768 с.
7. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами. Москва: Финансы и статистика, 1996. 800 с.
8. Воркут Т. А. Проектний аналіз: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів, що навчаються за напрямом «Транспортні технології». Київ: Український центр духовної культури, 2000. 440 с.
9. Воркут Т. А. Проектування систем транспортного обслуговування в ланцюгах постачань. К.: НТУ, 2002. 248 с.
10. Воркут Т.А. Наукові основи управління логістичними системами в проектах розвитку ланцюгів постачань : автореф. дис... д-ра техн. наук: 05.13.22. Національний транспортний ун-т. К., 2007. 39 с.
11. Воркут Т.А., Луцкай Ю.В. Методика визначення функціональних постачальників транспортних послуг. *Вісник НТУ*. 2008. Вип. 17. С. 147-154.

12. Воркут Т.А., Білоног О.Є., Дмитриченко А.М., Лушай Ю.В. Управління зацікавленими сторонами в проектах стратегічного партнерства підприємств автомобільного транспорту в розвитку систем технічного обслуговування та поточного ремонту парків транспортних засобів. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. 2014. Вип. 14(1). С. 15-21.

13. Воркут Т.А., Дмитриченко А.М., Лушай Ю.В. Модель проектного управління розвитком партнерств підприємств автомобільного транспорту в забезпеченні функції технічного обслуговування та поточного ремонту. *Вісник НТУ*. 2015. Вип. 31. С. 57-66.

14. Воркут Т.А., Дмитриченко А.М., Лушай Ю.В. Проектне управління партнерствами підприємств автомобільного транспорту в забезпеченні функції технічного обслуговування та поточного ремонту транспортних засобів. *Systemy i srodki transportu samochodowego / Seria: TRANSPORT*. Rzeszow: Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Lukasiewicza. PZESZOW. 2015. № 6. Р. 287-294.

15. Воркут Т.А., Дмитриченко А.М., Лушай Ю.В. Проектне управління розвитком міжорганізаційних партнерств в сфері технічного обслуговування та ремонту парків автомобільних транспортних засобів. *LXXI Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та спів. відокремл. структ. підрозд. ун-ту: тези доп.* Київ: НТУ, 2015. С. 298.

16. Воркут Т.А., Грисюк Ю.С., Дмитриченко А.М., Лабута А.В., Лушай Ю.В., Ковтун Т.І. Методологічні аспекти формування партнерств підприємств автомобільного транспорту в розвитку систем технічного обслуговування та ремонту парків транспортних засобів. *LXXII Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та спів. відокремл. структ. підрозд. ун-ту: тези доп.* Київ: НТУ, 2016. С. 268.

17. Воркут Т.А., Лушай Ю.В., Харута В.С. Концептуальна модель прецедентного формування портфеля постачальників логістичних послуг в

проектах логістичного аутсорсингу. *Multidisciplinary Scientific Edition: World Science*. Warsaw, Poland. 2021. № 5(66). С. 21-27.

18. Воркут Т.А., Луцкай Ю.В., Харута В.С., Чечет А.М. Стратегічне управління проектами логістичного аутсорсингу: монографія. Київ: Міленіум, 2021. 159 с.

19. Воркут Т. А., Петунін А. В., Баранець А. С. Моделювання процесів вибору функціональних постачальників транспортних послуг. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. Київ: НТУ, 2013. Вип. 11. С. 24–31.

20. Грашина М. Н., Дункан В. Р. Основы управления проектами. Санкт-Петербург : Питер, 2006. 206 с.

21. Детмер У. Теория ограничений Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию. Москва: Альпина Паблишер, 2010. 444 с.

22. Джордж М.Л., Воркс Д., Вотсон-Хемфилл К. Стремительные инновации. Под научной редакцией С.С. Гвоздева. К. Companion Group, 2006. 350 с.

23. Катренко А. В. Системний аналіз об'єктів та процесів комп'ютеризації: навчальний посібник. Львів : Новий світ-2000, 2003. 424 с.

24. Кендалл И., Роллинз К. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: Максимизация ROI. Москва: ЗАО «ПМСОФТ», 2004. 338 с.

25. Конверський А. С. Логіка. Київ : Ін Юре, 1998. 332 с.

26. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. Т. Коно. Москва: Прогресс, 1987. 384 с.

27. Коупленд Т., Комер Т., Мурин Д. Стоимость компаний: оценка и управление. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. 570 с.

28. Ламберт Д., Немейер М. Партнерство – дело общее (в книге «Как организовать цепочку поставок»). Москва: АЛЬПИНА Бизнес Букс, 2008. 208 с.

29. Лич Л. Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цели: М.: Альпина Паблишер, 2010. 354 с.

30. Луцкай Ю.В. Особливості транспортної політики в умовах інтеграції міжнародних пасажирських перевезень. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*: Серія «Економічні науки». 2009. Вип. 6. С. 384-386.

31. Луцкай Ю.В. Методичні аспекти вдосконалення процесів управління якістю пасажирських перевезень у міжнародному сполученні. *LXVI Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та прац. відокремл. структур. підрозд. ун-ту: тези доп.* Київ: НТУ, 2010. С. 224.

32. Луцкай Ю.В. Логістичне управління системою пасажирського сервісу автотранспортних підприємств. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. 2011. Вип. 8. С. 123-125.

33. Луцкай Ю.В. Розвиток та удосконалення транспортних підприємств на засадах логістики. *LXVII Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та прац. відокремл. структур. підрозд. ун-ту: тези доп.* Київ: НТУ, 2011. С. 211.

34. Маруніч В.С., Харута В.С., Шпильовий І.Ф., Вакарчук І.М., Мельниченко О.І., Дмитриченко А.М., Цимбал Н.М., Луцкай Ю.В. Пасажирські перевезення: тренінг та практикум. Навчальний посібник. Перша частина / за ред. доц. В.С. Маруніча, доц. В.С. Харути. К.: НТУ, 2017. 188 с.

35. Маруніч В.С., Харута В.С., Шпильовий І.Ф., Вакарчук І.М., Мельниченко О.І., Дмитриченко А.М., Цимбал Н.М., Луцкай Ю.В. Пасажирські перевезення: тренінг та практикум. Навчальний посібник. Друга частина/ за ред. доц. В.С. Маруніча, доц. В.С. Харути. К.: НТУ, 2018. 205 с.

36. Маруніч В.С., Шпильовий І.Ф., Харута В.С., Луцкай Ю.В. Investigating into route taxi transportation: realities and vision. *Multidisciplinary Scientific Edition: World Science*, № 1(29) Vol.1, January 2018, 27-34 p.

37. Маруніч В.С., Шпильовий І.Ф., Харута В.С., Луцкай Ю.В. Investigating into route taxi transportation: realities and vision. *IV International*

Scientific and Practical Conference “Scientific and Practical Results in 2017. Prospects for Their Development”. Dubai, UAE. December 28, 2017. P. 27-34.

38. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Санкт-Петербург : «Питер», 2000. 336 с.

39. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. Москва: «Альпина Паблишер», 2012. 367 с.

40. Нецветаев А.Г., Рубаник Ю.Т. Логистическая система “угольный рынок”. Моделирование и оптимизация. Кемерово: Кузбасвузиздат, 1999. 292 с.

41. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. Москва: Прогресс, 1986. 418 с.

42. Трахтенгеру Э.А. Компьютерная поддержка принятия решений. Москва: Наука, 1998. 420 с.

43. Третиниченко Ю.О. Портфельно-орієнтоване управління збалансованим розвитком організацій перевізників автомобільного транспорту: автореф. дис. ... канд. техн. наук : 05.13.22. Нац. трансп. ун-т. Київ, 2018. 22 с.

44. Тушканова И. Разумное партнерство. *Дистрибуция и логистика*. 2007. № 8. С. 35 – 39.

45. Хэнди Ч. Время безрассудства. Питер, 2001. 288 с.

46. Ципес Г. Л., Товб А. С. Проекты и управление проектами в современной компании. Учебное пособие. Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. 480 с.

47. Allison G. T. *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston: Little, Brown, 1971. 268 p.

48. Andrews K. R., Learned E., Christensen C. R., Guth W. D. *Business Policy: Text and Cases*. Homewood, IL: Richard D. Irwin. 1965. P. 3–140.

49. Ansoff H. I. *Corporate Strategy: Business Policy for Growth and Expansion*. London : Penguin Books Ltd, 1988. 286 p.

50. Anthony T.F., Buffa F.P. Strategic Purchase Scheduling. *Journal of Purchasing and Materials Management*. 1977. Vol. 13, № 3. P. 27–31.
51. Ackerman K.B. Pitfalls in Logistics Partnerships. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. 1996. Vol. 26, № 3. P.35–37.
52. APM Body of Knowledge – 5th Edition. High Wycombe: Association for Project Management. 2006. 198 p.
53. Astley W. C. Toward an Appreciation of Collective Strategy. *Academy of Management Review*. 1984. № 9 (3). P. 526–533.
54. Bardi E.J., M. Tracey. Transportation Outsourcing: a Survey of U.S. Practices. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 1991. Vol. 21, № 3. P.15–21.
55. Bagchi P.K., Virum H. European Logistics Alliances: a Management Model. *International Journal of Logistics Management*. 1996. Vol.7, № 1. P.93–108.
56. Baum W. C., Tolbert S.M. Investing in Development: Lessons of World Bank Experience. New York : Oxford University Press, 1985. 610 p.
57. Bender P.S., Brown R.W., Isaac M.H., Shapiro J.F. Improving Purchasing Productivity at IBM With a Normative Decision Support System. *Interfaces*. 1985. Vol. 15, № 3. P. 106–115.
58. Boyson S., Corsi T., Dresner M., Rabinovich E. Managing Effective Third Party Logistics Relationships: what does it take? *Journal of Business Logistics*. Vol. 21, No. 1. P. 73-100.
59. Bower J. L. Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment. Boston, MA: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1970. 363 p.
60. Bowersox D. J., Closs D. C., Stank T. P. Ten Mega-trends that will Revolutionize Supply Chain Logistics. *Journal of Business Logistics*. 2000. Vol. 21, № 2. P. 1–16.

61. Bowersox D.J., Daudherty P.J., Droge C.L., Rogers D.S., Wardlow D. Leading Edge Logistics Competitive Positioning for the 1990s. Oak Brook: CLM, 1989. 550 p.
62. Bowman E. H. Strategy History: Through Different Mirrors. *Advances in Strategic Management*. 11A, JAI Press. 1995. P. 25–45.
63. Buffa F.P., Jackson W.M. A Goal Programming Model for Purchase Planning. *Journal of Purchasing and Materials Management*. 1983. Vol. 19. P.27–34.
64. Button K.J. Transport Economics. Vermont: Edward Elgar Publishing Company, 2010. 528 p.
65. Chandler A. D. Strategy and Structure: chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962. 355 p.
66. Charnes A., Cooper W.W., Rhodes E. Measuring the Efficiency of Decision Making Units. *European Journal of Operational Research*. 1978. Vol. 2, № 6. P.429–444.
67. Christopher M. L. Logistics and Supply Chain Management. London: Financial Times Prentice Hall, 1998. 288 p.
68. Coase R. The Nature of the Firm. *Economics*. 1937. Vol. 4. P. 385–405.
69. Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J. The Management of Business Logistics. New York: West Publishing Company, 1996. 650 p.
70. Crawford L., Cooke-Davies T. Project Governance – The Role and Capabilities of the Executive Sponsor. *Project Management Essential Reality for Business and Government. 21th World Congress on Project Management, IPMA*. Krakow, 2007. P. 267-274.
71. Cyert R. M., March J. G. A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1963. 332 p.
72. Daiharts G.A., Langley C.J., Newton Jr. B.F. Third Party Logistics Services: Views from the Customers. University of Tennessee, 1999.
73. Directing Change: A Guide to Governance of Project Management. Association for Project Management. 2004. 18 p. (ISBN 1-903494-15-x).

74. Dreisch M.R., Colman T., Minz R., Sirkin H.L. Achieving Success in Business Process Outsourcing and Offshoring. BCG, 2005.
75. Drucker P. R. Entrepreneurship in Business Enterprise. *Journal of Business Policy*. №1. P. 3–12.
76. Dubois D., Estava F., Carcia P., Godo L., Lopez de Montaraz R., Prade H. Case-Based Reasoning: A Fuzzy Approach – Jesture Notes in Computer Science. *Springer*. 1999. Vol 1566. P. 79-91.
77. Ellram L.M. A Managerial Guideline for the Development and Implementation of Purchasing Partnerships. *International Journal of Purchasing and Materials Management*. 1995. Vol. 31, № 3. P.10–16.
78. Ellram L.M. Partnering Pitfalls and Success Factors. *International Journal of Purchasing and Materials Management*. 1995. Vol. 31, № 3. P.36–44.
79. Gaballa A.A. Minimum Cost Allocation of Tenders. *Operational Research Quarterly*. 1974. Vol. 25, № 3. P.389–398.
80. Gardner J.T., Cooper M.C., Noordewier T.G. Understanding Shipper-Carrier and Shipper-Warehouser Relationships: Partnerships Revisited. *Journal of Business Logistics*. 1996. Vol. 15, № 2. P.121–143.
81. Garland R. Project Governance: A Practical Guide to Effective Project Decision Making. London: Kogan Page. 1st edition. 2009. 224 p.
82. Gittinger J. P. Economic Analysis of Agricultural Projects. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1982. 505 p.
83. Gregory R.E. Source Selection: Matrix Approach. *Journal of Purchasing and Materials Management*. 1986. Vol. 22, Winter. P.24–29.
84. Hamel G., Prahalad C. Strategy as Stretch and Leverage. *Harvard Business Review*. March-April, 1993. P. 75-84
85. Hamel G. Killer Strategies that Make Shareholder Rich. *Fortune*. June 23, 1997. P. 70-88.
86. Hammond J. H. Coordination in Textile and Apparel Channels: a Case for “Virtual” Integration. *Proceedings of the 20th Annual Transportation and*

Logistics Educators Conference "Towards the Integration of the Logistics Pipeline". Oak Brook: CLM. 1991. P. 20–25.

87. Hannan M. T., Freeman J. The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*. 1977. №82, (5). P. 929–964.

88. Hanks S., Weld D.S. A Domain – Independent Algorithm for Plan Adaptation. *Journal of Artificial Intelligence Research*. 1995. Vol. 2. P. 319-360.

89. Haransson F. I., Snecota I. No Bussines is an Island: the Network Concept of Bussiness Strategy. *Scandinavian Journal of Management*. 1989. Vol. 3, № 5. P. 187–200.

90. Harrington L.H. Private Fleets: Finding Their Niche. *Transport & Distribution*. September, 1996. P. 55–57.

91. Hatten K. J., Schendel D. E. Heterogeneity within an Industry: Firm Conduct in the U.S. Brewing Industry. *Journal of Industrial Economics*. 1977. № 26. P. 97–113.

92. Hill R., Alexander R., Cross J. Industrial Marketing. Homewood: Richard D. Irwin, 1975. 703 p.

93. Hinkle C.L., Robinson P.J., Green P.E. Vendor Evaluation Using Cluster Analysis. *Journal of Purchasing*. 1969. Vol. 5, № 1. P.49–58.

94. Horngren C., Foster G., Datar S. Cost Accounting: a Managerial Emphasis. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1997. 1012 p.

95. Johnson G. Strategic Change and the Management Process, New York; Basil Blackwell, 1987.

96. Kingsman B.G. Purchasing Raw Materials With Uncertain Fluctuating Prices. *European Journal of Operational Research*. 1986. Vol. 25, № 3. P.358–372.

97. Kozko B. Fuzzy cognitive maps. *Int. Journal man-mashine Studies*. 1986. Vol. 24. P. 65-75.

98. Lamberson L.R., Diederich D., Wuori J. Quantitative Vendor Evaluation. *Journal of Purchasing and Materials Management*. 1976. Vol. 12. P.19–28.

99. Lambert D. M., Emmelhainz M. A., Gardner J. T. So You Think You Want a Partner? *Marketing Management*. Summer, 1996. 5. P. 26.
100. Lambert D.M., Emmelhainz M.A., Gardner J.T. Building Successful Logistics Partnerships. *Journal of Business Logistics*. 1999. Vol. 20, № 1. P. 165–182.
101. Landis K.M., Mishra S., Porello K. Calling a Change in the Outsourcing for the Worlds Organizations. Deloitte Development LLC. April, 2006.
102. La Londe B. J., Masters J. M. Emerging Logistics Strategies: Blueprints for Next Century. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. 1994. Vol. 24, № 7. P. 35–47.
103. Lauriol J. Une analyse des representations de la strategie et de son management dans la production d'ouvreges de la langue francaise (prepared for La Journee Recherche of AIMS for FNEGE in France, 11, October 1996).
104. Leake D.B., Kinley A., Wilson D.C. A Case Study of Case – Based CBR. *In Proc. International Conference on Case-Based Reasoning*. 1997. P. 371-382.
105. Lieb R.C., Randall H.L. A Comparison of the Use of Third-Party Logistics Services by Large American Manufactures, 1991, 1994, and 1995. *Journal of Business Logistics*. 1996. Vol. 17, № 1. P.305–320.
106. Lindblom C.E. The Science of Muddling Through. *Public Administration Review*. 1959. № 19. P. 79–88.
107. Lundin R.A., Söderholm Anders. A Theory of the Temporary Organization. *Scandinavian Journal of Management*. 1995. Vol. 11. P.437-455.
108. Lynch C.F. Logistics outsourcing. Oak Brook: CLM, 2000. 319 p.
109. Mazurak R.E., Rao S.R., Scotton D.W. Spreadsheet Software Applications in Purchasing. *Journal of Purchasing and Materials Management*. 1985. Vol. 21. P. 8–16.
110. Martinet A. C. Pensee strategique et rationalite: Un examen epistemologique (papier de recherhé numero 23, Institut d'Administration des Entreprises, Lyon, France, 1996).

111. March J. G., Simon H. A. Organizations. New York : John Wiley, 1958.
112. Mentzer J. T. Managing Channel Relations in the 21st Century. *Journal of Business Logistics*. 1993. Vol. 14, № 1. P. 27–42.
113. Midler C. "Projectification" of the Firm: The Renault case. *Scandinavian Journal of Management*. 1995. Vol. 11, №4. P. 363-376.
114. Miles R. E., Snow C. C. Organizational Strategy. Structure and Process. Redwood City: Stanford University Press, 2003. 304 p.
115. M Milgram P., Roberts J. Economics, Organization and Management. Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc., 1992. 621 p.
116. Miller D., Friesen P. H. Strategy Making in Context: Ten Empirical Archetypes. *Journal of Management Studies*. 1977. № 14. P. 253–279.
117. Mintzberg H. Patterns in Strategy Formations. *Management Science*. 1978. № 24 (9). P. 934–948.
118. Moore D.L., Fearon H.E. Computer-Assisted Decision-Making in Purchasing. *Journal of Purchasing*. 1986. Vol. 8, № 4. P.5–25.
119. Murphy, P. R., Poist, R. F. Third-party logistics: Some user versus provider perspectives. *Journal of Business Logistics*. 2000. 21 (1). P. 121–133.
120. Narasimhan R. An Analytical Approach to Supplier Selection. *Journal of Purchasing and Materials Management*. 1983. Vol. 19, Winter. P. 27–32.
121. Narasimhan R., Stoynoff L.K. Optimizing Aggregate Procurement Allocation Decisions. *Journal of Purchasing and Materials Management*. 1986. Vol. 22. P. 27–32.
122. Newman W. H. Administrative Action: The Technigues of Organization and Management. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1951.
123. Noda T., Bower J. L. Strategy Making as Hearted Processes of Resource Allocation. *Strategic Management Journal*. 1996. № 17. P. 159 –192.
124. Pal S.K., Shiu S.C.K. Foundation of Soft Case-Based Reasoning. New Jersey: Wiley. 2004. ISBN: 978-0-47/64.466-8
125. Pan A.C. Allocation Order Quantity Among Suppliers. *Journal of Purchasing and Materials Management*. 1989. Vol. 25, № 3. P.36–39.

126. Renz Patrick S. Project Governance: Implementing Corporate Governance and Business Ethics in Nonprofit Organizations. Heidelberg: Physica-Verlag. 2007. 276 p.
127. Pekar P. Jr., Allio R. Making Alliances Work: Guideline for success. *Long-Range Planning*. 1994. Vol. 4, № 27. P. 54 – 65.
128. Pfeffer J., Salancik G. R. The External Control of Organization: A Resource Dependence Perspective. New York : Harper & Row, 1978. 336 p.
129. Pinchot G. III., Pinchott E. Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur. New York: Harper & Row, 1985. 368 p.
130. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance Competitors. New York : Free Press, 1985. 557 p.
131. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. 396 p.
132. Porter M. E. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. March–April, 1979. P. 137–145.
133. Porter M. E. What Is Strategy. *Harvard Business Review*. November – December, 1996. P. 61–78.
134. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. May – June, 1990. № 68, (3). P. 79–91.
135. Project Management Institute, Organizational Project Management Maturity Model (OPM3™) Newtown Square: Project Management Institute, Inc. Newtown Square, Pennsylvania USA, 2003.
136. Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge – Sixth Edition, Project Management Institute Inc, 2016. 573 p.
137. Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge – Seventh Edition, Project Management Institute Inc, 2021. 370 p.
138. Project Management Institute, Standard for Portfolio Management – First Edition, Project Management Institute Inc, 2006. 79 p.

139. Project Management Institute, Standard for Portfolio Management – Second Edition, Project Management Institute Inc, 2008, 146 p.
140. Project Management Institute, Standard for Portfolio Management – Third Edition, Project Management Institute Inc, 2013. 121 p.
141. Project Management Institute, Standard for Portfolio Management – Fourth Edition, Project Management Institute Inc, 2017. 140 p.
142. Quinn J.B. “Managing Strategies Incrementally” Omega. *The International Journal of Management Science*. 1982. P. 613-627.
143. Quinn J. B. Managing Strategic Change. *Sloan Management Review*. Summer 1980. P. 3–20.
144. Rhenman E. Organization Theory for Long-Range Planning. London: John Wiley, 1973. 208 p.
145. Ronen B., Trietsch D. A Decision Support System for Purchasing Management of Large Projects. *Operations Research*. 1988. Vol. 36, № 6. P.882-890.
146. Sharma D., Benton W.C., Srivastava R. Competitive Strategy and Purchasing Decisions. *Proceedings of the 1989 of the Annual Conference of the Decision Sciences Institute*. 1989. P.1088–1090.
147. Schendel D. E., Hofer C. H. Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning. Boston : Little, Brown, 1979.
148. Schumpeter J. A. Capitalism, Socialism and Democracy. Third edition. New York : Harper & Row, 1950. 431 p.
149. Sheffi Y. Third Party Logistics: Present and Future Prospects. *Journal of Business Logistics*. 1990. Vol. 11, № 2. P.27–35.
150. Simon H. A. Administrative Behavior. New York : Macmillan, 1957. 259 p.
151. Soukup W.R. Supplier Selection Strategies. *Journal of Purchasing and Materials Management*. 1987. Vol. 23, Summer. P. 7–12.
152. Stacey R. Managing Chaos: Dynamic Business Strategies in an Unpredictable World. London: Kogan Page, 1992. 200 p.

153. Stuart I.F. Supplier Partnerships: Influencing Factors and Strategic Benefits. *International Journal of Purchasing and Materials Management*. 1993. Vol. 29, № 4. P.22–28.
154. Timmerman E. An Approach to Vendor Performance Evaluation. *Journal of Purchasing and Materials Management*. 1986. Vol. 22, Winter. P.2–8.
155. Thomas Pyzdek. The Complete Guide to the CQM: Interactive Study Guide (The ASQC Complete Certification Guide Series) CD-ROM. March 1, 2000. 812 p.
156. Turner I. An Independent System for the Evaluation of Contract Tenders. *Journal of Operational Research Society*. 1988. Vol. 39, № 6. P.551–561.
157. Turner J.R., Müller R. On the Nature of the Project as a Temporary Organization. *International Journal of Project Management*. 2003. № 21. P. 1–8.
158. Turner J.R. Editorial: Towards a Theory of Project Management: The Nature of Project Governance and Project Management. *International Journal of Project Management*. 2006. Vol. 24, №2. P. 93-95.
159. Turner J.R. Editorial: Towards a Theory of Project Management: The Nature of Project. *International Journal of Project Management*. 2006. Vol. 24. P. 1-3.
160. Turner J.R. Editorial: Towards a Theory of Project Management: The Functions of Project Management. *International Journal of Project Management*. 2006. Vol. 24. P. 187-189.
161. Turner J.R. Editorial: Towards a Theory of Project Management: The Nature of the Functional Project Management. *International Journal of Project Management*. 2006. Vol. 24. P. 277-279.
162. Turner R., Anbari F., Bredillet Ch. Perspectives on Research in Project Management : the Nine Schools. *Global Business Perspectives*. 2013. № 1(1). P. 3–28.
163. Turner J.R., Keegan A.E. Mechanisms of Governance in the Project-Based Organization: The Role of the Broker and Steward. *European Management Journal*. 2001. Vol. 19(3). P. 254-267.

164. Weber C.A. A Decision Support System Using Multicriteria Techniques for Vender Selection. PhD dissertation. Ohib State University, OH. March, 1991.
165. Weber C.A., Current J.R. A Multiobjective Approach to Vendor Selection. *European Journal of Operational Research*. 1993. Vol. 68, № 2. P.173–184.
166. Weber C.A., Ellram L.M. Supplier Selection Using Multiobjective Programming: a Decision Ssupport System Approach. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 1993. Vol. 23, № 2. P. 3–14.
167. Weber C.A. A Data Envelopment Analysis Approach to Measuring Vendor Performance. *Supply Chain Management*. 1996. Vol.1, № 1. P. 28–39.
168. Weber C.A., Current J.R., Desai A. VendOR: a Structured Approach to Vendor Selection and Negotiation. *Journal of Business Logistics*. 2000. Vol. 21, № 1. P.135–167.
169. Weber C.A., Current J.R., Benton W.C. Vendor Selection Criteria and Methods. *European Journal of Operational Research*. 1991. Vol. 50. P. 2-18.
170. Weick K.E. The Social Psychology of Organizing. Reading M.A. Addison-Wesley. 1979. 294 p.
171. Williamson O.E. Economic Organization, Firms, Markets and Policy Control. Dorsel: Wheatsheat Books, 1989. 288 p.
172. Williamson O.E. Market & Hiberarchies: Analysis & Antitrust Implications. New York: Free Press, 1983. 286 p.
173. Vitasek K. Supply Chain Management: Terms and Glossary. URL: www.clml.org (дата звернення: 06.04.2021).

ДОДАТОК А
АКТИ ТА ДОВІДКИ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ
ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

ЗАТВЕРДЖУЮ



АКТ

про впровадження матеріалів дисертаційної роботи

здобувача Луцкая Юрія Володимировича, представленої на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук за спеціальністю 05.13.22 – управління проектами та програмами

Даним актом підтверджується, що результати дисертаційної роботи Луцкая Ю.В. використовуються в ТОВ «АВТОЕКСПРЕС», а саме, положення запропонованої концепції проектно-орієнтованого управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, впровадження якої дозволило підвищити ефективність стратегічного управління проектами логістичного аутсорсингу.

Практично значущі результати дослідження, отримані на основі розроблених математичних моделей для вибору постачальників в умовах управління закупівлями логістичних послуг в проектно-орієнтованих організаціях, було впроваджено на підприємстві для закупівлі послуг щодо перевезень вантажів, що дозволило скоротити відповідні логістичні витрати на 8,2%, при одночасному підвищенні рівня своєчасності виконання замовлень на 6,1%, схоронності замовлень (відсутності пошкоджень) – на 9,2% і відсутності втрат замовлень – на 42,5%.

Директор ТОВ «АВТОЕКСПРЕС»



С.В. Вакуленко

Головний бухгалтер

Г.М. Самохвалова



АКТ

про впровадження матеріалів кандидатської
дисертаційної роботи Луцця Юрія Володимировича

Комісія у складі головного бухгалтера Мірошніченко Наталії Володимирівни та керівника відділу логістики Гриценко Владислава Віталійовича склали даний акт про те, що в ТОВ «АВТО-ОВІ» використовуються математичні моделі для вирішення задач вибору функціональних постачальників, постачальників на засадах партнерства, а також постачальників за короткостроковими контрактами в умовах управління змістом проєктів розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, які були запропоновані здобувачем Національного транспортного університету МОН України Луццєм Юрієм Володимировичем і доведені автором до рівня методичних рекомендацій.

Впровадження в ТОВ «АВТО-ОВІ» методичних рекомендацій, в основу яких було покладено модель прецедентного формування портфеля постачальників логістичних послуг щодо управління парками автотранспортних засобів на умовах партнерства дозволило знизити відповідні витрати на 14,9%.

Головний бухгалтер

Н.В. Мірошніченко

Керівника відділу логістики

В.В. Гриценко



ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з навчальної роботи
Національного транспортного
університету проф. Грицик О.К.

18 травня 2021 р.

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

матеріалів дисертаційної роботи асистента кафедри транспортного права та логістики Національного транспортного університету

Луцкая Юрія Володимирівича на тему: «Управління проектами розвитку логістичного аутсорсингу» в навчальний процес

Луцкая Ю.В. підготовлено дисертаційне дослідження, яке направлено на підвищення ефективності стратегічного управління проектами розвитку логістичного аутсорсингу на основі розроблення науково-методичних засад проектно-орієнтованого управління розглядуваними у взаємозв'язку стадіями формування і реалізації організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – як стратегії, яка розвивається – в контексті представлення даної стратегії послідовністю потенційно можливих базових фаз розвитку, перехід між якими і зміни в яких трактуються як експеримент організації, який може бути здійснено в формі проекту.

Основні теоретико-методичні положення дисертаційної роботи були також впроваджені в навчальний процес на кафедрі транспортного права та логістики Національного транспортного університету МОН України при розробці програм, силабусів і викладанні таких довгострокових навчальних курсів як: “Логістичні проекти та методи їх оптимізації”, “Управління ланцюгами постачань”, “Планування проектної діяльності”, “Портфельне управління в організаціях”, а також “Корпоративне управління проектами” для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, які навчаються за спеціальністю 073 “Менеджмент” за освітніми програмами “Управління проектами” і “Логістика”, і здобувачів третього (наукового) рівня вищої освіти підготовки докторів філософії, які навчаються за спеціальністю 073 “Менеджмент”.

Завідувач кафедри
транспортного права та логістики
д-р. техн. наук, професор



Т.А. Воркут

ДОДАТОК Б
СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ
ТА ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографія

1. Воркут Т.А., Лушай Ю.В., Харута В.С., Чечет А.М. Стратегічне управління проектами логістичного аутсорсингу: монографія / Київ: Міленіум, 2021. 159 с. (6,6 д.а., особистий внесок – 2,1 д.а.)

Підручники

2. Маруніч В.С., Харута В.С., Шпильовий І.Ф., Вакарчук І.М., Мельниченко О.І., Дмитриченко А.М., Цимбал Н.М., Лушай Ю.В. Пасажирські перевезення: тренінг та практикум. Навчальний посібник. Перша частина / за ред. доц. В.С. Маруніча, доц. В.С. Харути. К.: НТУ, 2017. 188 с. (7,8 д.а., особистий внесок – 1,2 д.а.).

3. Маруніч В.С., Харута В.С., Шпильовий І.Ф., Вакарчук І.М., Мельниченко О.І., Дмитриченко А.М., Цимбал Н.М., Лушай Ю.В. Пасажирські перевезення: тренінг та практикум. Навчальний посібник. Друга частина/ за ред. доц. В.С. Маруніча, доц. В.С. Харути. К.: НТУ, 2018. 205 с. (8,5 д.а., особистий внесок – 1,2 д.а.).

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

Статті у виданнях іноземних держав або у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз

4. Воркут Т.А., Дмитриченко А.М., Лушай Ю.В. Проектне управління партнерствами підприємств автомобільного транспорту в забезпеченні функції технічного обслуговування та поточного ремонту транспортних засобів. *Systemy i srodki transportu samochodowego / Seria: TRANSPORT*. Rzeszow: Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Lukasiewicza. PZESZOW. 2015. № 6. Р. 287-294. (0,29 д.а., особистий внесок – 0,09 д.а.).

5. Маруніч В.С., Шпильовий І.Ф., Харута В.С., Лушай Ю.В. Investigating into route taxi transportation: realities and vision. *Multidisciplinary Scientific Edition: World Science*. January 2018. Vol.1., № 1(29). Р. 27-34. (0,33 д.а., особистий внесок – 0,09 д.а.).

6. Воркут Т.А., Луцкай Ю.В., Харута В.С. Концептуальна модель прецедентного формування портфеля постачальників логістичних послуг в проектах логістичного аутсорсингу. *Multidisciplinary Scientific Edition: World Science*. 2021. Vol.1, № 5(66). С. 21-27. (0,29 д.а., особистий внесок – 0,09 д.а.).

Статті у наукових фахових виданнях України

7. Воркут Т.А., Луцкай Ю.В. Методика визначення функціональних постачальників транспортних послуг. *Вісник НТУ*. 2008. Вип. 17. С. 147-154. (0,57 д.а., особистий внесок – 0,2 д.а.).

8. Луцкай Ю.В. Логістичне управління системою пасажирського сервісу автотранспортних підприємств. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. 2011. Вип. 8. С. 123-125. (0,125 д.а.).

9. Воркут Т.А., Білоног О.Є., Дмитриченко А.М., Луцкай Ю.В. Управління зацікавленими сторонами в проектах стратегічного партнерства підприємств автомобільного транспорту в розвитку систем технічного обслуговування та поточного ремонту парків транспортних засобів. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. 2014. Вип. 14(1). С. 15-21. (0,29 д.а., особистий внесок – 0,07 д.а.).

10. Воркут Т.А., Дмитриченко А.М., Луцкай Ю.В. Модель проектного управління розвитком партнерств підприємств автомобільного транспорту в забезпеченні функції технічного обслуговування та поточного ремонту. *Вісник НТУ*. 2015. Вип. 31. С. 57-66. (0,42 д.а., особистий внесок – 0,1 д.а.).

Опубліковані праці апробаційного характеру

11. Луцкай Ю.В. Методичні аспекти вдосконалення процесів управління якістю пасажирських перевезень у міжнародному сполученні. *LXVI Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та прац. відокремл. структур. підрозд. ун-ту: тези доп.* Київ: НТУ, 2010. С. 224 (0,04 д.а., особистий внесок – 0,02 д.а.).

12. Луцкай Ю.В. Розвиток та удосконалення транспортних підприємств на засадах логістики. *LXVII Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ.*

та прац. відокремл. структ. підрозд. ун-ту: тези доп. Київ: НТУ, 2011. С. 211 (0,04 д.а., особистий внесок – 0,02 д.а.).

13. Воркут Т.А., Дмитриченко А.М., Луцай Ю.В. Проектне управління розвитком міжорганізаційних партнерств в сфері технічного обслуговування та ремонту парків автомобільних транспортних засобів. *LXXI Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та спів. відокремл. структ. підрозд. ун-ту: тези доп.* Київ: НТУ, 2015. С. 298 (0,04 д.а., особистий внесок – 0,01 д.а.).

14. Воркут Т.А., Грисюк Ю.С., Дмитриченко А.М., Лабута А.В., Луцай Ю.В., Ковтун Т.І. Методологічні аспекти формування партнерств підприємств автомобільного транспорту в розвитку систем технічного обслуговування та ремонту парків транспортних засобів. *LXXII Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та спів. відокремл. структ. підрозд. ун-ту: тези доп.* Київ: НТУ, 2016. С. 268 (0,04 д.а., особистий внесок – 0,005 д.а.).

15. Маруніч В.С., Шпильовий І.Ф., Харута В.С., Луцай Ю.В. Investigating into route taxi transportation: realities and vision. *IV International Scientific and Practical Conference “Scientific and Practical Results in 2017. Prospects for Their Development”*. Dubai, UAE. December 28, 2017. P. 27-34. (0,33 д.а., особистий внесок – 0,09 д.а.).

16. Воркут Т.А., Луцай Ю.В., Харута В.С. Проектно-орієнтоване управління формуванням і реалізацією стратегії логістичного аутсорсингу. *XXVIII Міжнародна науково-практична конференція. “Trends in science and practice of today”*. Анкара, Туреччина. 2021. С. 480-481. (0,08 д.а., особистий внесок – 0,02 д.а.).

Додатково відображають наукові результати дисертації

17. Луцай Ю.В. Особливості транспортної політики в умовах інтеграції міжнародних пасажирських перевезень. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*: Серія «Економічні науки». 2009. Вип. 6. С. 384-386. (0,29 д.а., особистий внесок – 0,07 д.а.).

Свідоцтва та патенти

1. Свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір № 78930. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Літературний письмовий твір наукового характеру «Проектне управління партнерствами підприємств автомобільного транспорту в забезпеченні функції технічного обслуговування та поточного ремонту транспортних засобів» Воркут Т.А., Дмитриченко А.М., Луцай Ю.В. Дата реєстрації 31.08.2016 р.

2. Свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір № 78930. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Літературний письмовий твір навчального характеру «Пасажирські перевезення: тренінг та практикум. Перша частина» Маруніч В.С., Харута В.С., Луцай Ю.В. Дата реєстрації 10.05.2018 р.

3. Свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір № 78931. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Літературний письмовий твір навчального характеру «Пасажирські перевезення: тренінг та практикум. Друга частина» Маруніч В.С., Харута В.С., Луцай Ю.В. Дата реєстрації 10.05.2018 р.