

Національний транспортний університет
Міністерства освіти і науки України

Національний транспортний університет
Міністерства освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ТРЕТИНИЧЕНКО ЮРІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

УДК 005.8:65.018:656.073

ДИСЕРТАЦІЯ

**ПОРТФЕЛЬНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ЗБАЛАНСОВАНИМ РОЗВИТКОМ
ОРГАНІЗАЦІЙ ПЕРЕВІЗНИКІВ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ**

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. О. Третиниченко

Науковий керівник –
Бакуліч Олена Олександрівна
кандидат технічних наук,
доцент

Ідентичність усіх примірників дисертації
Засвідчую

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради Д 26.059.01
_____О. І. Мельниченко

АНОТАЦІЯ

Третиниченко Ю.О. Портфельно-орієнтоване управління збалансованим розвитком організацій перевізників автомобільного транспорту. – 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, 2018.

Актуальність теми. Об'єднання проектів і програм в портфелі дозволяє отримати нову якість управління ними, збільшити загальний ефект від їх реалізації, а самі портфелі на сьогодні поступово перетворюються на один із найбільш дієвих механізмів реалізації стратегій організаціями, незалежно від структурної конфігурації останніх.

Організації, які здійснюють доставку вантажів автомобільним транспортом із використанням термінальної технології (ДВАТТ), виходячи із характеру пропонованої ними послуги і використовуваної технології її виробництва (надання), можна розглядати як такі, що складаються із мережі географічно розподілених однорідних структурних одиниць. Клієнти і/або кінцеві споживачі таких організацій мають бути певні в тому, що на них очікують тотожні продукти (послуги), вартість і ставлення в будь-якій організаційній одиниці, із якою вони взаємодіють. За приклади таких організаційних одиниць, які працюють в рамках єдиної корпоративної структури, можуть розглядатися мережеві структури закладів швидкого харчування та роздрібної торгівлі, ресторанів, готелів, станцій заправки автомобілів тощо.

Водночас, слід вказати на значущу відмінність організацій ДВАТТ відносно наведених прикладів, яка полягає в існуванні взаємозв'язку між окремими структурними одиницями не лише через сумісно використовувані маркетингові системи і/або системи постачань, а й в рамках умов

використання обраної термінальної технології доставки дрібних відправлень вантажів автомобільним транспортом. За даних обставин для організацій ДВАТТ особливої актуальності набуває проблема забезпечення, розглядуваного за різними аспектами, збалансованого розвитку виробничих процесів і систем. За останні для таких організацій виступають процеси і системи доставки вантажів автомобільним транспортом із використанням термінальної технології. Можна зробити припущення, що ефективно вирішення даної проблеми пов'язується із реалізацією портфельно-орієнтованого управління проектами і програмами розвитку процесів і систем доставки вантажів в організаціях ДВАТТ.

Значний внесок в становлення і розвиток теорії портфельно-орієнтованого управління зробили. Значний внесок в становлення і розвиток теорії портфельно-орієнтованого управління 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.В. Морозов, 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, K. Artto, R. Archibald, M. Aubry, J. Turner, L. Crawford, X. Dai, J. Hobbs, H. Jamieson, P. Morris, D. Norton, M. Martinsuo, W. Wells та ряд інших дослідників.

Разом із тим, відомі на сьогодні наукові підходи до вирішення проблеми збалансованості компонентів портфеля, і розроблені на їх основі стандарти портфельно-орієнтованого управління, зосереджуються, головним чином, на формуванні портфелів, оптимальних із точки зору забезпечення балансу щодо доходності капіталовкладень і рівня ризику, досяжності стратегічних цілей, можливості бути реалізованими в межах встановлених обсягів бюджету і ресурсів, розвитку окремих функціональних сфер організації тощо. При цьому питання реалізації в організаціях портфельно-орієнтованого управління, як засобу забезпечення збалансованого розвитку виробничих процесів і систем, що передбачає інтеграцію теоретико-методичних положень щодо портфельно-орієнтованого управління і

відповідних сфер виробництва, як предметних областей, в яких це управління впроваджується, потребує подальших досліджень. Крім того, процес балансування портфеля, відповідно до відомих стандартів портфельно-орієнтованого управління, зокрема PMI, виступає як один із завершальних у групі процесів формування портфеля, що суттєво ускладнює досягнення виробничої збалансованості. Очевидно, що і в більш ранніх процесах даної групи, зокрема ідентифікації та оцінюванні, мають бути враховані стратегічно значущі вимоги відносно збалансованості розвитку виробничих процесів і систем організацій, що дає підстави вести мову про “проактивне балансування”.

Таким чином, актуальним науковим завданням є розроблення концепції портфельно-орієнтованого управління збалансованим розвитком процесів і систем доставки вантажів в організаціях ДВАТТ, які розглядаються як мережа однорідних організаційних одиниць, пов’язаних між собою умовами реалізації використовуваної технології.

Метою дисертаційної роботи є підвищення ефективності портфельно-орієнтованого управління процесами і системами логістичного обслуговування в організаціях і організаційних мережах на основі розроблення моделей і механізмів формування збалансованих виробничих портфелів проектів і програм в організаціях ДВАТТ.

Об’єкт дослідження – процеси портфельно- і проектно-орієнтованого управління в логістичних структурах організацій і організаційних мереж, а також процеси управління в організаціях ДВАТТ.

Предмет дослідження – методи, моделі і механізми портфельно-орієнтованого управління процесами і системами логістичного обслуговування в організаціях і організаційних мережах.

Гіпотеза дослідження – ефективне вирішення проблеми забезпечення збалансованого розвитку виробничих процесів і систем, як процесів і систем доставки вантажів, в організаціях ДВАТТ, може бути досягнуто на основі реалізації в останніх портфельно-орієнтованого управління.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що вперше, із єдиних системних позицій, на основі розвитку теоретичних положень портфельно-орієнтованого управління в сфері логістичного обслуговування в організаціях і організаційних мережах, зокрема в частині забезпечення процесів формування портфелів проектів і програм, збалансованих за умовами взаємопов'язаного розвитку виробничих процесів і систем, сформульовано концепцію портфельно-орієнтованого управління збалансованим розвитком виробничих процесів і систем, як процесів і систем доставки вантажів, в організаціях ДВАТТ, які розглядаються як мережа однорідних організаційних одиниць, пов'язаних між собою умовами реалізації використовуваної технології. В межах даної концепції запропоновано *вперше*:

- системну модель стратегічно-орієнтованого управління збалансованим розвитком (СУЗР) організацій ДВАТТ, яка, надаючи опис процесів цілепокладання і ціледосягнення в контексті ідентифікації територіального, процесного і діяльнісного аспектів, як основних аспектів виробничої збалансованості в організаціях ДВАТТ, може бути використана для розроблення інтегральних, комплексних або часткових показників оцінювання збалансованості функціонування і розвитку організацій ДВАТТ;

- модель інтегрального показника оцінювання виробничої збалансованості і формування збалансованого виробничого портфеля (ОВЗ і ФЗВП) організацій ДВАТТ, яка, дозволяючи враховувати ідентифіковані аспекти виробничої збалансованості і природу варіабельності виробничих процесів, може слугувати для цілей формування стратегічно-орієнтованих проектних ініціатив в розрізі аспектів виробничої збалансованості – як таких, які розділені за двома групами: спрямовані на подолання особливих (стабілізацію) або звичайних (вдосконалення) причин варіацій процесів за концепцією Демінга-Шухарта;

удосконалено:

- системну модель проектного управління в контексті реалізації методології управління проектами в організаціях – в частині введення суб'єктів, об'єктів і процесів портфельно-орієнтованого управління в організаціях, що дозволяє виявляти склад проблемно-орієнтованих

комплексів процесів (задач) при управлінні компонентами портфеля в організаціях, які реалізують портфельно-орієнтоване управління, і визначати методи й інструментарій забезпечення ефективного прийняття рішень на всіх рівнях управління портфелем і його компонентами;

- модель комплексного обґрунтування пріоритетності компонентів виробничого портфеля в організаціях ДВАТТ, в частині виокремлення компонентів, спрямованих на вдосконалення, і визначення пріоритетності останніх на основі запропонованої моделі ієрархічної будови, відповідно до ієрархічних рівнів якої пріоритетність визначається із урахуванням стратегічної значущості: потенціалу значень, набутих частковими показниками, до покращення; часткових показників; діяльностей за ЗСП; процесів (підпроцесів).

набуло подальшого розвитку:

- концепція структурування портфелів і, на її основі, типологія портфелів, в частині розроблення підходу до структурування компонентів портфелів процесів і систем логістичного обслуговування на основі концепції логістичного функціонального циклу – як щодо окремих організацій, так і мереж ланцюгів постачань, а також в частині введення структурування портфелів організацій ДВАТТ за процесами (підпроцесами), із урахуванням можливості подальшого виокремлення двох груп компонентів – спрямованих на подолання особливих причин (стабілізацію) або звичайних причин (вдосконалення) варіацій процесів за концепцією Демінга-Шухарта.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що положення запропонованої концепції портфельно-орієнтованого управління збалансованим розвитком процесів і систем доставки вантажів в організаціях ДВАТТ доведено до рівня методичних рекомендацій, реалізація яких дозволяє підвищувати ефективність управління організаціями перевізників автомобільного транспорту при доставці дрібних відправлень вантажів, зокрема в умовах застосування термінальної технології. Зазначені методичні рекомендації були впроваджені в ПАТ “Київська виробнича компанія «Рапід»” (акт впровадження від 06.06.2018) та ТОВ “Гандікап” (акт впровадження від 25.05.2018).

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 і викладанні довгострокових навчальних курсів «Управління проектами», «Проектний аналіз», «Логістичні проекти та методи їх оптимізації», а також «Управління ланцюгами постачань» для магістрів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент» за освітніми програмами «Управління проектами» і «Логістика» (акт впровадження від 12.06.2018).

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дослідження; сформульовано наукове завдання, висунуто гіпотезу дослідження, наведено мету та задачі, предмет та об'єкт дослідження; зазначено зв'язок роботи із науковими програмами (планами, темами); сформульовано наукову новизну і практичне значення отриманих результатів; наведено структуру та обсяг дисертаційної роботи.

В **першому розділі** “Портфельно-орієнтоване управління реалізацією стратегій в організаціях і організаційних мережах” проведено аналіз: концепцій взаємодії процесів формування і реалізації стратегій; портфельно-орієнтованого управління, як механізму реалізації стратегій; теоретичних положень наукових шкіл управління проектами в контексті формування методологічних основ портфельно-орієнтованого управління реалізацією організаційних стратегій; умов функціонування і розвитку організацій ДВАТТ в Україні, як предметної області досліджень, а також запропоновано концепцію портфельно-орієнтованого управління збалансованим розвитком виробничих процесів і систем, як процесів і систем доставки вантажів, в організаціях ДВАТТ.

В **другому розділі** “Системні аспекти портфельно-орієнтованого управління в організаційних структурах логістичного обслуговування” на основі проведеного аналізу системної методології управління проектами і програмами, а також стану методологічного забезпечення процесів портфельно-орієнтованого управління, отримала подальший розвиток

системна модель управління проектами в контексті реалізації управління проектами в організаціях, в частині введення суб'єктів, об'єктів і процесів управління портфелем в організації. Запропоновано, поряд із двома групами процесів портфельного управління, які відповідають стандарту PMI, – 1) формування портфеля і 2) моніторингу та контролю портфеля, виокремлювати таку, третю, групу процесів як «процеси підтримки портфельного управління». В її складі передбачаються наступні процеси: формування і розвиток бюро знань; формування і розвиток методичного забезпечення; формування і розвиток інструментарію; навчання і розвиток персоналу; адміністрування і сервісна (технічна) підтримка; післяпроектне оцінювання результативності реалізації процесів групи формування портфеля і групи моніторингу і контролю портфеля. На ґрунті аналізу еволюції логістичної організації, із одного боку, і типології організаційних портфелів, із іншого, запропонована концепція структурування портфелів логістичного обслуговування на основі концепції функціонального циклу в логістиці, як в окремих організаціях, так і в ланцюгах постачань, як організаційних мережах. Дана концепція може бути покладена в основу структурування портфелі логістичного обслуговування за використання будь-якої парадигми логістичної організації: фрагментарність, функціональне агрегування, інтеграція в процесах, інтеграція процесів.

В **третьому розділі** “Теоретико-методичні аспекти портфельно-орієнтованого управління збалансованим розвитком організацій, які здійснюють доставку вантажів автомобільним транспортом із використанням термінальної технології, як мережею однорідних структурних одиниць” запропоновано системну модель СУЗР організацій ДВАТТ, яка, надаючи опис процесів цілепокладання і ціледосягнення в контексті ідентифікації територіального, процесного і діяльнісного аспектів, як основних аспектів виробничої збалансованості в організаціях ДВАТТ, може бути використана для розроблення інтегральних, комплексних або часткових показників оцінювання збалансованості функціонування і розвитку організацій ДВАТТ. Розроблено модель інтегрального показника ОВЗ і ФЗВП організацій

ДВАТТ, яка, дозволяючи враховувати ідентифіковані аспекти виробничої збалансованості і природу варіабельності виробничих процесів, може слугувати для цілей формування стратегічно-орієнтованих проектних ініціатив в розрізі аспектів виробничої збалансованості – як таких, які розділені за двома групами: спрямовані на подолання особливих (стабілізацію) або звичайних (вдосконалення) причин варіацій процесів за концепцією Демінга-Шухарта. Удосконалено модель комплексного обґрунтування пріоритетності компонентів виробничого портфеля в організаціях ДВАТТ, в частині виокремлення компонентів, спрямованих на вдосконалення, і визначення пріоритетності останніх на основі запропонованої моделі ієрархічної будови, відповідно до ієрархічних рівнів якої пріоритетність визначається із урахуванням стратегічної значущості: потенціалу значень, набутих частковими показниками, до покращення; часткових показників; діяльності за ЗСП; процесів (підпроцесів).

В четвертому розділі “Механізм реалізації портфельно-орієнтованого управління збалансованим розвитком організацій, які здійснюють доставку вантажів автомобільним транспортом із використанням термінальної технології” запропоновано процесний підхід до структурування портфелів організацій ДВАТТ; розроблена методика реалізації портфельно-орієнтованого управління збалансованим розвитком процесів і систем доставки вантажів в організаціях ДВАТТ. Наведено дані про впровадження результатів впровадження результатів дослідження у виробничій діяльності підприємств ТОВ “Гандікап” та ПАТ “Київська виробнича компанія «Рapid»”, а також в навчальний процес Національного транспортного університету МОН України при підготовці фахівців за спеціальністю 073 «Менеджмент», за освітніми програмами «Управління проектами» і «Логістика».

Ключові слова: проект, управління проектами, портфель, портфельно-орієнтоване управління, управління транспортними процесами і системами, логістичне управління, управління ланцюгами постачань.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Навчальний посібник:

1. Воркут Т.А., Білоног О.Є., Дмитриченко А.М. Третиниченко Ю.О. Управління ланцюгами постачань: логістичний аспект. Навчальний посібник. Київ : НТУ, 2016. 287 с. (12,0 д.а., особистий внесок – 1,7 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:

2. Воркут Т.А., Петунін А.В., Третиниченко Ю.О. Системні аспекти портфельного управління в транспортних і логістичних організаційних структурах. // Systemy i środki transportu samochodowego. Efektywność i bezpieczeństwo. Wybrane zagadnienia. 2017. Monografia №11. Seria: TRANSPORT. Rzeszów. P. 109-111. (0,33 д.а., особистий внесок – 0,2 д.а.).

3. Воркут Т.А., Білоног О.Є., Третиниченко Ю.О., Янішевський Є.С. Системна модель стратегічного управління збалансованим розвитком підприємств транспорту // Systemy i środki transportu samochodowego. Efektywność i bezpieczeństwo. Wybrane zagadnienia. 2018. Monografia №12. Seria: TRANSPORT. Rzeszów. P. 109-114. (0,35 д.а., особистий внесок – 0,14 д.а.).

Статті у наукових фахових виданнях України:

4. Третиниченко Ю.О., Маяк М.М. Формування маршрутної мережі партій відправки вантажів з обмеженим часом доставки // Вісник Національного транспортного університету. 2006. – Випуск 11. С. 337-340. (0,3 д.а., особистий внесок – 0,22 д.а.).

5. Третиниченко Ю.О. Аналіз відправлень дрібних партій вантажів // Вісник Національного транспортного університету. 2006. – Випуск 13. С. 219-221. (0,25 д.а.).

6. Третиниченко Ю.О. Модель доставки вантажів у авіаційно-автомобільному сполученні // Вісник Національного транспортного університету. 2008. – Випуск 17. С. 253-258. (0,45 д.а.).

7. Воркут Т.А., Грищук А.О., Третиниченко Ю.О. Управління проектами в корпоративних системах постачань транспортних послуг // Управління проектами, системний аналіз і логістика. 2015. № 15. С. 36-40. (0,3 д.а., особистий внесок – 0,19 д.а.).

8. Бакуліч О.О., Третиниченко Ю.О. Концептуальні підходи до формування бачення продукту і конфігурації проекту зміни корпоративної системи постачань транспортних послуг // Управління проектами, системний аналіз і логістика. 2016. № 16. С. 5-11. (0,39 д.а., особистий внесок – 0,2 д.а.).

9. Третиниченко Ю.О. Портфельне управління логістичними організаційними структурами // Управління проектами, системний аналіз і логістика. 2016. № 18. С. 83-90. (0,51 д.а.).

10. Воркут Т.А., Третиниченко Ю.О., Халацька І.І. Модель формування інтегрального показника для оцінювання збалансованості функціонування та розвитку мережових організаційних структур перевізників автомобільного транспорту із урахування варіабельності процесів // Управління проектами, системний аналіз і логістика. 2017. № 19. С. 14-20. (0,36 д.а., особистий внесок – 0,18 д.а.).

11. Воркут Т.А., Білоног О.Є., Цимбал Н.М., Третиниченко Ю.О. Управління аналітичними проектами організаційного розвитку із урахуванням варіабельності процесів // Вісник Національного транспортного університету. 2017. № 37. С. 48-55. (0,4 д.а., особистий внесок – 0,11 д.а.).

Опубліковані праці апробаційного характеру:

12. Третиниченко Ю.О. Методи підвищення ефективності доставки вантажів у автомобільно-авіаційному сполученні. *LXVIII Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та співр. відокремл. структур. підрозд. ун-ту:* тези доп. К.: НТУ, 2012. С. 279. (0,04 д.а.).

13. Третиниченко Ю.О. Методика дослідження ефективності доставки вантажів у автомобільно-авіаційному сполученні. *LXIX Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та співр. відокремл. структур. підрозд. ун-ту:* тези доп. К.: НТУ, 2013. С. 276. (0,03 д.а.).

14. Третиниченко Ю.О. Аналіз моделі доставки вантажів у автомобільно-авіаційному сполученні. *LXX Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та співр. відокремл. структур. підрозд. ун-ту*: тези доп. К.: НТУ, 2014. С. 273. (0,03 д.а.)

15. Воркут Т.А., Третиниченко Ю.О., Чечет А.М., Халацька І.І. Системні аспекти портфельного управління в організаційних структурах. *Управління проектами: інновації, нелінійність, синергетика*: мат. VII Міжн. наук.-практ. конф. магістрів, аспірантів та науковців.(9-10 грудня 2016, м. Одеса) Одеса, 2016.С. 26-29. (0,15 д.а., особистий внесок – 0,05 д.а.).

16. Мельниченко О.І., Третиниченко Ю.О., Чечет А.М. Управління аналітичними проектами організаційного розвитку. *Управління проектами: інновації, нелінійність, синергетика*: мат. VII Міжн. наук.-практ. конф. магістрів, аспірантів та науковців.(9-10 грудня 2016, м. Одеса) Одеса, 2016. С. 65-69. (0,16 д.а., особистий внесок – 0,05 д.а.).

17. Воркут Т.А., Третиниченко Ю.О. Концепція життєвого циклу проекту зміни корпоративної системи постачань транспортних послуг в ланцюгах постачань. *LXXII Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та співр. відокремл. структур. підрозд. ун-ту*: тези доп. К.: НТУ, 2016. С. 269. (0,06 д.а., особистий внесок – 0,02 д.а.).

18. Грищук А.О., Третиниченко Ю.О., Халацька І.І. Структурування портфелів проектів систем логістичного обслуговування. *Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті*: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції фахівців, магістрантів, аспірантів та науковців.(12-13 жовтня 2017, м. Одеса) Одеса: ОДАБА. 2017. С 88-94. (0,12 д.а., особистий внесок – 0,04 д.а.).

19. Воркут Т.А., Третиниченко Ю.О., Грищук А.К. Методичні підходи до забезпечення портфельного управління в організації. *LXXIII Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та співр. відокремл. структур. підрозд. ун-ту*: тези доп. К.: НТУ, 2017. С. 283. (0,1 д.а., особистий внесок – 0,03 д.а.).

20. Воркут Т.А., Третиниченко Ю.О., Халацька І.І. Системна модель управління проектами в організаціях. *LXXIII Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та співр. відокремл. структур. підрозд. ун-ту*: тези доп. К.: НТУ, 2017. С. 284. (0,04 д.а., особистий внесок – 0,01 д.а.).

21. Срібна Н.В., Третиниченко Ю.О., Халацька І.І. Оцінювання збалансованості роботи підприємств перевізників автомобільного транспорту. *Транспорт і логістика: проблеми та рішення*: мат. VIII Міжн. наук.-практ. конф., Сєверодонецьк – Одеса – Вільнюс – Київ, (23-25 травня 2018, м. Одеса) Одеса, 2018. С. 214-216. (0,35 д.а., особистий внесок – 0,11 д.а.).

22. Воркут Т.А., Білоног О.Є., Третиниченко Ю.О. Стратегічне управління збалансованим розвитком підприємств автомобільного транспорту на основі системного підходу. *LXXIV Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та співр. відокремл. структур. підрозд. ун-ту*: тези доп. К.: НТУ, 2018. С. 297. (0,04 д.а., особистий внесок – 0,01 д.а.).

Додатково відображають наукові результати дисертації

23. Воркут Т.А., Білоног О.Є., Сопочко О.Ю., Третиниченко Ю.О. Систематизація показників оцінювання організаційних структур перевізників автомобільного транспорту в контексті реалізації збалансованої системи показників // *Економіка та управління на транспорті*. 2017. №. 5. С. 25-40. (0,73 д.а., особистий внесок – 0,22 д.а.).

24. Третиниченко Ю.О., Халацька І.І. Методичні основи оцінювання збалансованості роботи підприємств автомобільного транспорту // *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2017. № 6. С. 146-152. (0,53 д.а., особистий внесок – 0,21 д.а.).

25. Білоног О.Є., Третиниченко Ю.О., Янішевський Є.С. Системна модель стратегічного управління збалансованим розвитком підприємств, які здійснюють доставку вантажів автомобільним транспортом із використанням термінальної технології // *Вісник Національного транспортного університету*. 2018. № 41. С. 11-18. (0,36 д.а., особистий внесок – 0,17 д.а.).

ABSTRACT

Tretinichenko Yu.O. Portfolio-oriented management of sustainable development of organizations of carriers of motor transport. – Qualifying scientific work on the rights of manuscripts.

A thesis is submitted for obtaining a Candidate Degree in Technology (PhD), specialty 05.13.22 – project and program management – National Transport University, Kyiv, 2018.

Actuality of theme. Combining projects and programs in the portfolio allows you to get a new quality management of them, increase the overall effect of their implementation, and portfolios themselves are gradually becoming one of the most effective mechanisms for implementing strategies by organizations, regardless of the structural configuration of the latter.

Organizations that carry out the delivery of goods by road using Terminal Technology (DGRTT), based on the nature of their services and the technology used for its production (provision), can be considered as consisting of a network of geographically distributed homogeneous structural units. Customers and / or end-users of such organizations should be sure that they expect identical products (services), value and attitude in any organizational unit they interact with. For examples of such organizational units that operate within a single corporate structure, network structures of fast food and retail establishments, restaurants, hotels, refueling stations, etc. can be considered.

At the same time, it should be pointed out the significant difference between the DGRTT organizations in relation to the examples given, which is the existence of the relationship between the individual structural units not only through the jointly used marketing systems and / or supply systems, but also within the framework of the terms of using the selected terminal technology for the delivery of small consignments of goods by road. Under these circumstances, for DGRTT organizations, the problem of provision, considered on various aspects, of balanced development of production processes and

systems, becomes of particular urgency. The last for such organizations are the processes and systems of cargo delivery by road using terminal technology. It can be assumed that an effective solution to this problem is associated with the implementation of portfolio-oriented project management and development programs for the processes and delivery systems for deliveries of goods in the organizations DGRTT.

Significant contribution to the formation and development of the theory of portfolio-oriented management have made A.A. Biloshchitsky, S.D. Bushev, N.S. Bushewa, V.I. Voropayev, V.D. Gogunsky, E.B. Danchenko, E.Yu. Klymenko, I.V. Kononenko, K.V. Koshkin, O.V. Krivoruchko, P.R. Levkovets, V.V. Morozov, V.A. Rach, A.I. Rybak, Yu.N. Tesla, A.S. Tovb, V.A. Khrutba, G.L. Tsipes, S.V. Tsyutsura, I.V. Chumachenko, T. Aalto, K. Artto, R. Archibald, M. Aubry, J. Turner, L. Crawford, X. Dai, J. Hobbs, H. Jamieson, P. Morris, D. Norton, M. Martinsuo, W. Wells and several other researchers.

At the same time, today known scientific approaches to solving the problem of balance of components of the portfolio, and portfolio-based management standards developed on their basis, focus mainly on the formation of portfolios that are optimal in terms of ensuring the balance of return on investment and the level of risk, reach strategic goals, opportunities to be implemented within the established budget and resources, the development of individual functional areas of the organization, etc. At the same time, the issue of implementation in portfolio-oriented management organizations as a means of ensuring a balanced development of production processes and systems, which involves the integration of theoretical and methodological provisions regarding portfolio-oriented management and the corresponding fields of production, as the subject areas in which this management is implemented, requires further researches. In addition, the portfolio balancing process, in accordance with well-known portfolio management-oriented standards, in particular PMI, acts as one of the group's final portfolio formation processes,

which greatly complicates the achievement of production balances. Obviously, in the earlier processes of this group, in particular identification and evaluation, the strategically significant requirements regarding the balance of development of production processes and systems of organizations should be taken into account, which gives grounds to speak about "proactive balancing".

Thus, the urgent scientific task is to develop the concept of portfolio-oriented management of balanced development of processes and systems of delivery of goods in organizations DGRTT, which are considered as a network of homogeneous organizational units related to each other conditions of implementation of the technology used.

The purpose of the dissertation is to increase the effectiveness of portfolio-oriented management of processes and logistics services in organizations and organizational networks on the basis of developing models and mechanisms for the formation of balanced production portfolios of projects and programs in the organizations DGRTT.

The object of the research – the processes of portfolio-and project-oriented management in the logistics structures of organizations and organizational networks, as well as processes of management in the organizations DGRTT.

Subject of research – methods, models and mechanisms of portfolio-oriented management of processes and systems of logistic service in organizations and organizational networks.

The hypothesis of the research – the effective solution to the problem of ensuring the balanced development of production processes and systems, as processes and systems of delivery of goods, in the organizations DGRTT, can be achieved on the basis of implementation in the latest portfolio-oriented management.

The scientific novelty of the obtained results is that for the first time, from the unified system positions, on the basis of the development of theoretical positions of portfolio-oriented management in the field of logistics

services in organizations and organizational networks, in particular, in ensuring the processes of forming portfolios of projects and programs, balanced on terms of interactions. The developed development of production processes and systems, formulated the concept of portfolio-oriented management of balanced development of production processes and systems, as a process and in the delivery of goods. DGRTT organizations that are seen as a network of similar organizational units, interconnected terms of implementation technology used. Within the framework of this concept, it is *proposed for the first time*:

- a systematic model of strategic management of sustainable development (SMSD) of the DGRTT organizations, which, describing the processes of goal setting and achievement in the context of identifying the territorial, process and activity aspects as the main aspects of the production balance in the organizations of DGRTT, can be used for the development of integrated, integrated or partial indicators for assessing the balance of the functioning and development of the DGRTT organizations;

- the model of the integral indicator of formation of balanced production (APB) and formation of a balanced production portfolio (FBPP) of the DGRTT organizations, which, allowing to take into account the identified aspects of the production balance and the nature of the variability of production processes, can serve for the purpose of forming strategically oriented project initiatives in the context of the aspects of production balance - such as those which are divided into two groups: directed to overcome the special (stabilization) or normal (improvement) causes of variations of processes according to the Deming-Shuharta concept;

Improved:

- system model of project management in the context of implementation of the methodology of project management in organizations - in terms of the introduction of subjects, objects and processes of portfolio-oriented management in organizations, which allows to identify the composition of problem-oriented complexes of processes (tasks) when managing components

of the portfolio in organizations that implement portfolio-based management, and identify methods and tools for ensuring effective decision-making at all levels of portfolio management and its components;

- the model of complex substantiation of the priority of components of the production portfolio in the organizations of the DGRTT, in the part of distinguishing the components aimed at improvement, and determining the priority of the latter on the basis of the proposed model of the hierarchical structure, according to the hierarchical levels of which priority is determined taking into account the strategic significance: the potential of the values acquired by partial indicators , to improve; partial indicators; activities for Balanced Scorecard (BS); processes (subprocesses).

has developed further:

- the concept of structuring portfolios and, on the basis of it, portfolio typology, in developing the approach to structuring the components of portfolio of processes and logistics services based on the concept of the logistic functional cycle - both for individual organizations and supply chain networks, as well as for the introduction of structuring portfolios of organizations DGRTT on processes (subprocesses), taking into account the possibility of further separation of two groups of components - aimed at overcoming special reasons (stabilization) Or the usual reasons (improvement) process variations on the concept of Deming-Shuharta.

The practical significance of the results obtained is that the provisions of the proposed concept of portfolio-oriented management of the balanced development of processes and systems of delivery of goods in the organizations DGRTT brought to the level of methodological recommendations, the implementation of which allows to increase the efficiency of management of organizations of carriers of road transport in the delivery of small consignments of goods, in particular conditions of application of terminal technology. The indicated methodological recommendations were implemented at PJSC “Kyiv

Production Company “Rapid” (implementation act dated June 6, 2018) and LLC “Gandikap” (implementation act dated 25.05.2018).

The main theoretical and methodological provisions of the dissertation work were also introduced in the educational process at the Department of Transport Law and Logistics of the National Transport University of the Ministry of Education and Science of Ukraine in the development of programs and teaching long-term training courses “Project Management”, “Project Analysis”, “Logistics Projects and Methods for their Optimization”, as well as “Supply Chain Management” for masters who study under the specialty 073 “Management” for educational programs “Project Management” and “Logistics” (act of introduction from 12.06.2018).

The **introduction substantiates** the relevance of the research topic; the scientific task is formulated, the hypothesis of the research is put forward, the purpose and tasks, the object and object of research are given; the connection of work with scientific programs (plans, themes) is indicated; the scientific novelty and practical value of the obtained results are formulated; The structure and volume of dissertation work are presented.

In the first section “Portfolio-oriented management of implementation of strategies in organizations and organizational networks”, an analysis was made: concepts of interaction of processes of formation and implementation of strategies; portfolio-oriented management as a mechanism for implementing strategies; theoretical positions of scientific schools of project management in the context of the formation of methodological foundations of portfolio-oriented management of the implementation of organizational strategies; the conditions of operation and development of DGRTT organizations in Ukraine as a subject area of research, as well as the concept of portfolio-oriented management of balanced development of production processes and systems, as processes and systems of delivery of goods, in the organizations DGRTT.

In the second section “System aspects of portfolio-oriented management in the organizational structures of logistics services” on the basis of the

analysis of the system methodology of project and program management, as well as the status of methodological provision of portfolio-oriented management processes, further development of the system model of project management in the context of the implementation of project management in organizations, as part of the introduction of entities, objects and processes of portfolio management in an organization. Proposed, along with two groups of portfolio management processes that are in line with the PMI standard, are: 1) portfolio formation; and 2) portfolio monitoring and control, isolating such, third, group of processes as “portfolio management support processes”. Its composition includes the following processes: formation and development of the Bureau of Knowledge; formation and development of methodological support; formation and development of tools; training and personnel development; administration and service (technical) support; postproject assessment of the effectiveness of the implementation of the processes of the formation of the portfolio and the group monitoring and control of the portfolio. On the basis of the analysis of the evolution of the logistics organization, on the one hand, and the typology of organizational portfolios, on the other hand, the concept of structuring logistics service portfolios based on the concept of the functional cycle in logistics, as in individual organizations, and in the supply chain, as organizational networks, is proposed. This concept can be the basis for structuring the portfolio of logistics services for the use of any paradigm of the logistics organization: fragmentation, functional aggregation, integration in processes, integration of processes.

In the third section “Theoretical and methodological aspects of portfolio-oriented management balanced development organizations, delivering goods by road using terminal technology as a network of similar structural units” proposed system model SMSD organizations DGRTT that giving description of the processes of goal-setting and the process of achieving goals in context Identification of territorial, process and activity aspects, as the main aspects of the production balance in organizations DGRTT, can be used to

develop integrated, comprehensive or partial performance evaluation of balance function and development organizations DGRTT. The model of integral index APB and FBPP organizations DGRTT that, allowing to take into account the identified aspects of production and the balanced nature of the variability in manufacturing processes, can serve for the purpose of forming a strategically-oriented project initiatives in the context of aspects of the production balance - both of which are divided in two groups: targeted to overcome the special (stabilization) or the usual (improvement) of the causes of variations of processes under the concept of Deming-Shuharta. The model of the complex substantiation of the priority of components of the production portfolio in the organizations of the DGRTT has been improved, in the part of separating the components aimed at improvement, and determining the priority of the latter on the basis of the proposed model of the hierarchical structure, according to the hierarchical levels of which priority is determined taking into account the strategic significance: the potential of the values acquired by partial indicators , to improve; partial indicators; activities for BS; processes (subprocesses).

In the fourth section “The mechanism of realization of portfolio management-oriented balanced development organizations, delivering goods by road using terminal technology” offered the process approach to structuring portfolios DGRTT organizations; developed a methodology for the implementation of portfolio-oriented management of balanced development of processes and systems of delivery of goods in the organizations DGRTT. The data on the implementation of the research results in the production activities of enterprises LLC “Gandikap” and PJSC “Kyiv Production Company “Rapid” as well as in the educational process of NTU Education of Ukraine in preparation for the profession 073 “Management” for educational programs “Project Management” and “Logistics”.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Навчальний посібник:

1. Воркут Т.А., Білоног О.Є., Дмитриченко А.М. Третиниченко Ю.О. Управління ланцюгами постачань: логістичний аспект. Навчальний посібник. Київ : НТУ, 2016. 287 с. (12,0 д.а., особистий внесок – 1,7 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:

2. Воркут Т.А., Петунін А.В., Третиниченко Ю.О. Системні аспекти портфельного управління в транспортних і логістичних організаційних структурах. // Systemy i środki transportu samochodowego. Efektywność i bezpieczeństwo. Wybrane zagadnienia. 2017. Monografia №11. Seria: TRANSPORT. Rzeszów. P. 109-111. (0,33 д.а., особистий внесок – 0,2 д.а.).

3. Воркут Т.А., Білоног О.Є., Третиниченко Ю.О., Янішевський Є.С. Системна модель стратегічного управління збалансованим розвитком підприємств транспорту // Systemy i środki transportu samochodowego. Efektywność i bezpieczeństwo. Wybrane zagadnienia. 2018. Monografia №12. Seria: TRANSPORT. Rzeszów. P. 109-114. (0,35 д.а., особистий внесок – 0,14 д.а.).

Статті у наукових фахових виданнях України:

4. Третиниченко Ю.О., Маяк М.М. Формування маршрутної мережі партій відправки вантажів з обмеженим часом доставки // Вісник Національного транспортного університету. 2006. – Випуск 11. С. 337-340. (0,3 д.а., особистий внесок – 0,22 д.а.).

5. Третиниченко Ю.О. Аналіз відправлень дрібних партій вантажів // Вісник Національного транспортного університету. 2006. – Випуск 13. С. 219-221. (0,21 д.а.).

6. Третиниченко Ю.О. Модель доставки вантажів у авіаційно-автомобільному сполученні // Вісник Національного транспортного університету. 2008. – Випуск 17. С. 253-258. (0,45 д.а.).

7. Воркут Т.А., Грищук А.О., Третиниченко Ю.О. Управління проектами в корпоративних системах постачань транспортних послуг // Управління проектами, системний аналіз і логістика. 2015. № 15. С. 36-40. (0,3 д.а., особистий внесок – 0,19 д.а.).

8. Бакуліч О.О., Третиниченко Ю.О. Концептуальні підходи до формування бачення продукту і конфігурації проекту зміни корпоративної системи постачань транспортних послуг // Управління проектами, системний аналіз і логістика. 2016. № 16. С. 5-11. (0,39 д.а., особистий внесок – 0,2 д.а.).

9. Третиниченко Ю.О. Портфельне управління логістичними організаційними структурами // Управління проектами, системний аналіз і логістика. 2016. № 18. С. 83-90. (0,51 д.а.).

10. Воркут Т.А., Третиниченко Ю.О., Халацька І.І. Модель формування інтегрального показника для оцінювання збалансованості функціонування та розвитку мережевих організаційних структур перевізників автомобільного транспорту із урахування варіабельності процесів // Управління проектами, системний аналіз і логістика. 2017. № 19. С. 14-20. (0,36 д.а., особистий внесок – 0,18 д.а.).

11. Воркут Т.А., Білоног О.Є., Цимбал Н.М., Третиниченко Ю.О. Управління аналітичними проектами організаційного розвитку із урахуванням варіабельності процесів // Вісник Національного транспортного університету. 2017. № 37. С. 48-55. (0,4 д.а., особистий внесок – 0,11 д.а.).

Опубліковані праці апробаційного характеру:

12. Третиниченко Ю.О. Методи підвищення ефективності доставки вантажів у автомобільно-авіаційному сполученні. *LXVIII Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та співр. відокремл. структур. підрозд. ун-ту:* тези доп. К.: НТУ, 2012. С. 279. (0,04 д.а.).

13. Третиниченко Ю.О. Методика дослідження ефективності доставки вантажів у автомобільно-авіаційному сполученні. *LXIX Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та співр. відокремл. структур. підрозд. ун-ту:* тези доп. К.: НТУ, 2013. С. 276. (0,03 д.а.).

14. Третиниченко Ю.О. Аналіз моделі доставки вантажів у автомобільно-авіаційному сполученні. *LXX Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та співр. відокремл. структур. підрозд. ун-ту*: тези доп. К.: НТУ, 2014. С. 273. (0,03 д.а.)

15. Воркут Т.А., Третиниченко Ю.О., Чечет А.М., Халацька І.І. Системні аспекти портфельного управління в організаційних структурах. *Управління проектами: інновації, нелінійність, синергетика*: мат. VII Міжн. наук.-практ. конф. магістрів, аспірантів та науковців.(9-10 грудня 2016, м. Одеса) Одеса, 2016.С. 26-29. (0,15 д.а., особистий внесок – 0,05 д.а.).

16. Мельниченко О.І., Третиниченко Ю.О., Чечет А.М. Управління аналітичними проектами організаційного розвитку. *Управління проектами: інновації, нелінійність, синергетика*: мат. VII Міжн. наук.-практ. конф. магістрів, аспірантів та науковців.(9-10 грудня 2016, м. Одеса) Одеса, 2016. С. 65-69. (0,16 д.а., особистий внесок – 0,05 д.а.).

17. Воркут Т.А., Третиниченко Ю.О. Концепція життєвого циклу проекту зміни корпоративної системи постачань транспортних послуг в ланцюгах постачань. *LXXII Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та співр. відокремл. структур. підрозд. ун-ту*: тези доп. К.: НТУ, 2016. С. 269. (0,06 д.а., особистий внесок – 0,02 д.а.).

18. Грищук А.О., Третиниченко Ю.О., Халацька І.І. Структурування портфелів проектів систем логістичного обслуговування. *Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті*: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції фахівців, магістрантів, аспірантів та науковців.(12-13 жовтня 2017, м. Одеса) Одеса: ОДАБА. 2017. С 88-94. (0,12 д.а., особистий внесок – 0,04 д.а.).

19. Воркут Т.А., Третиниченко Ю.О., Грищук А.К. Методичні підходи до забезпечення портфельного управління в організації. *LXXIII Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та співр. відокремл. структур. підрозд. ун-ту*: тези доп. К.: НТУ, 2017. С. 283. (0,1 д.а., особистий внесок – 0,03 д.а.).

20. Воркут Т.А., Третиниченко Ю.О., Халацька І.І. Системна модель управління проектами в організаціях. *LXXIII Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та співр. відокремл. структур. підрозд. ун-ту*: тези доп. К.: НТУ, 2017. С. 284. (0,04 д.а., особистий внесок – 0,01 д.а.).

21. Срібна Н.В., Третиниченко Ю.О., Халацька І.І. Оцінювання збалансованості роботи підприємств перевізників автомобільного транспорту. *Транспорт і логістика: проблеми та рішення*: мат. VIII Міжн. наук.-практ. конф., Сєверодонецьк – Одеса – Вільнюс – Київ, (23-25 травня 2018, м. Одеса) Одеса, 2018. С. 214-216. (0,35 д.а., особистий внесок – 0,11 д.а.).

22. Воркут Т.А., Білоног О.Є., Третиниченко Ю.О. Стратегічне управління збалансованим розвитком підприємств автомобільного транспорту на основі системного підходу. *LXXIV Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та співр. відокремл. структур. підрозд. ун-ту*: тези доп. К.: НТУ, 2018. С. 297. (0,04 д.а., особистий внесок – 0,01 д.а.).

Додатково відображають наукові результати дисертації

23. Воркут Т.А., Білоног О.Є., Сопочко О.Ю., Третиниченко Ю.О. Систематизація показників оцінювання організаційних структур перевізників автомобільного транспорту в контексті реалізації збалансованої системи показників // *Економіка та управління на транспорті*. 2017. №. 5. С. 25-40. (0,73 д.а., особистий внесок – 0,22 д.а.).

24. Третиниченко Ю.О., Халацька І.І. Методичні основи оцінювання збалансованості роботи підприємств автомобільного транспорту // *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2017. № 6. С. 146-152. (0,53 д.а., особистий внесок – 0,21 д.а.).

25. Білоног О.Є., Третиниченко Ю.О., Янішевський Є.С. Системна модель стратегічного управління збалансованим розвитком підприємств, які здійснюють доставку вантажів автомобільним транспортом із використанням термінальної технології // *Вісник Національного транспортного університету*. 2018. № 41. С. 11-18. (0,36 д.а., особистий внесок – 0,17 д.а.).

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	29
ВСТУП	30
РОЗДІЛ 1 ПОРТФЕЛЬНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЙ В ОРГАНІЗАЦІЯХ І ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МЕРЕЖАХ	39
1.1 Портфельно-орієнтоване управління проектами і програмами, як механізм реалізації стратегій.....	39
1.2 Аналіз теоретичних положень наукових шкіл управління проектами в контексті формування методологічних основ портфельно-орієнтованого управління реалізацією стратегій.....	56
1.3 Управління організаційними структурами, які здійснюють доставку вантажів автомобільним транспортом із використанням термінальної технології, як предметна область дослідження.....	72
1.4 Концепція портфельно-орієнтованого управління збалансованим розвитком процесів і систем доставки вантажів в організаціях, які здійснюють доставку вантажів автомобільним транспортом із використанням термінальної технології. Основні задачі дослідження.....	75
Висновки до розділу 1.....	78
РОЗДІЛ 2 СИСТЕМНІ АСПЕКТИ ПОРТФЕЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОВОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУРАХ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ	82
2.1 Системна модель портфельно-проектного управління в організаціях.....	82
2.2 Структурування портфелів логістичного обслуговування	94
Висновки до розділу 2	118
РОЗДІЛ 3 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПОРТФЕЛЬНО- ОРІЄНТОВАНОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗБАЛАНСОВАНИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙ, ЯКІ ЗДІЙСНЮЮТЬ ДОСТАВКУ ВАНТАЖІВ АВТОМОБІЛЬНИМ ТРАНСПОРТОМ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ	

ТЕРМІНАЛЬНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ, ЯК МЕРЕЖЕЮ ОДНОРІДНИХ СТРУКТУРНИХ ОДИНИЦЬ	119
3.1 Порівняльний аналіз методологічних підходів до структурування проблем управління в контексті формування стратегічних портфелів проектів і програм в організаціях і організаційних мережах.....	119
3.2 Моделювання процесів цілепокладання і ціледосягнення в системах стратегічно-орієнтованого управління збалансованим розвитком організацій, які здійснюють доставку вантажів автомобільним транспортом із використанням термінальної технології.....	127
3.3 Модель інтегрального показника для оцінювання виробничої збалансованості і формування збалансованого виробничого портфеля організацій, які здійснюють доставку вантажів автомобільним транспортом із використанням термінальної технології.....	134
3.4 Модель визначення пріоритетності компонентів при формуванні стратегічно-орієнтованого виробничого портфеля організацій, які здійснюють доставку вантажів автомобільним транспортом із використанням термінальної технології	153
Висновки до розділу 3	159
РОЗДІЛ 4. МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОРТФЕЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБАЛАНСОВАНИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙ, ЯКІ ЗДІЙСНЮЮТЬ ДОСТАВКУ ВАНТАЖІВ АВТОМОБІЛЬНИМ ТРАНСПОРТОМ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ ТЕРМІНАЛЬНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ.....	163
4.1 Структурування портфелів проектів і програм в організаціях, які здійснюють доставку вантажів автомобільним транспортом із використанням термінальної технології	163
4.2 Методика реалізації портфельно-орієнтованого управління збалансованим розвитком процесів і систем доставки вантажів в організаціях, які здійснюють доставку вантажів автомобільним транспортом із виконанням термінальної технології	172

Висновки до розділу 4	180
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	182
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	186
ДОДАТОК А. АНАЛІЗ КОНЦЕПЦІЙ ВЗАЄМОДІЇ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ.....	204
ДОДАТОК Б. АНАЛІЗ УМОВ ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ, ЯКІ ЗДІЙСНЮЮТЬ ДОСТАВКУ ВАНТАЖІВ АВТОМОБІЛЬНИМ ТРАНСПОРТОМ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ ТЕРМІНАЛЬНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ В УКРАЇНІ.....	215
Б.1 АНАЛІЗ РИНКУ.....	215
Б.2 ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ.....	227
ДОДАТОК В. СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ ДОСТАВКИ ВАНТАЖІВ АВТОМОБІЛЬНИМ ТРАНСПОРТОМ.....	236
В.1 СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ОЦІНЮВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTІ.....	236
В.2 СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРЕВІЗНОГО ПРОЦЕСУ.....	247
В.3 СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОСТІ, НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ.....	262
В.4 СИСТЕМА ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ.....	264
ДОДАТОК Д. АКТИ ТА ДОВІДКИ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	271
ДОДАТОК Е. СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ ТА ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ.....	275

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

АТЗ – автомобільний транспортний засіб

ВВ – вантажовідправник

ВО – вантажоотримувач

ДВАТТ – доставка вантажів автомобільним транспортом із використанням термінальної технології

ЗСП – збалансована система показників

КПД – ключові показники діяльності

ОВЗ і ФЗВП – оцінювання виробничої збалансованості і формування збалансованого виробничого портфеля

СУЗР – системна модель стратегічно-орієнтованого управління збалансованим розвитком

ТВ – термінал відправлення

ТОСО – територіальна організаційна структурна одиниця

ТП – термінал призначення

ЦВ – центр відповідальності

ВСТУП

Актуальність теми. Об'єднання проєктів і програм в портфелі дозволяє отримати нову якість управління ними, збільшити загальний ефект від їх реалізації, а самі портфелі на сьогодні поступово перетворюються на один із найбільш дієвих механізмів реалізації стратегій організаціями, незалежно від структурної конфігурації останніх.

Організації, які здійснюють доставку вантажів автомобільним транспортом із використанням термінальної технології (ДВАТТ), виходячи із характеру пропонованої ними послуги і використовуваної технології її виробництва (надання), можна розглядати як такі, що складаються із мережі географічно розподілених однорідних структурних одиниць. Клієнти і/або кінцеві споживачі таких організацій мають бути певні в тому, що на них очікують тотожні продукти (послуги), вартість і ставлення в будь-якій організаційній одиниці, із якою вони взаємодіють. За приклади таких організаційних одиниць, які працюють в рамках єдиної корпоративної структури, можуть розглядатися мережеві структури закладів швидкого харчування та роздрібної торгівлі, ресторанів, готелів, станцій заправки автомобілів тощо.

Водночас, слід вказати на значущу відмінність організацій ДВАТТ відносно наведених прикладів, яка полягає в існуванні взаємозв'язку між окремими структурними одиницями не лише через сумісно використовувані маркетингові системи і/або системи постачань, а й в рамках умов використання обраної термінальної технології доставки дрібних відправлень вантажів автомобільним транспортом. За даних обставин для організацій ДВАТТ особливої актуальності набуває проблема забезпечення, розглядуваного за різними аспектами, збалансованого розвитку виробничих процесів і систем. За останні для таких організацій виступають процеси і системи доставки вантажів автомобільним транспортом із використанням термінальної технології. Можна зробити припущення, що ефективне вирішення даної проблеми пов'язується із реалізацією портфельно-

орієнтованого управління проектами і програмами розвитку процесів і систем доставки вантажів в організаціях ДВАТТ.

Значний внесок в становлення і розвиток теорії портфельно-орієнтованого управління 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.В. Морозов, В.А. Рач, А.І. Рибак, Ю.М. Тесля, А.С. Товб, В.О. Хрутьба, Г.Л. Ципес, С.В. Цюцюра, І.В. Чумаченко, T. T. Aalto, K. Artto, R. Archibald, M. Aubry, J. Turner, L. Crawford, X. Dai, J. Hobbs, H. Jamieson, P. Morris, D. Norton, M. Martinsuo, W. Wells та ряд інших дослідників.

Разом із тим, відомі на сьогодні наукові підходи до вирішення проблеми збалансованості компонентів портфеля, і розроблені на їх основі стандарти портфельно-орієнтованого управління, зосереджуються, головним чином, на формуванні портфелів, оптимальних із точки зору забезпечення балансу щодо доходності капіталовкладень і рівня ризику, досяжності стратегічних цілей, можливості бути реалізованими в межах встановлених обсягів бюджету і ресурсів, розвитку окремих функціональних сфер організації тощо. При цьому питання реалізації в організаціях портфельно-орієнтованого управління, як засобу забезпечення збалансованого розвитку виробничих процесів і систем, що передбачає інтеграцію теоретико-методичних положень щодо портфельно-орієнтованого управління і відповідних сфер виробництва, як предметних областей, в яких це управління впроваджується, потребує подальших досліджень. Крім того, процес балансування портфеля, відповідно до відомих стандартів портфельно-орієнтованого управління, зокрема РМІ, виступає як один із завершальних у групі процесів формування портфеля, що суттєво ускладнює досягнення виробничої збалансованості. Очевидно, що і в більш ранніх процесах даної групи, зокрема ідентифікації та оцінюванні, мають бути враховані стратегічно значущі вимоги відносно збалансованості розвитку виробничих процесів і систем організацій, що дає підстави вести мову про “проактивне балансування”.

Таким чином, актуальним науковим завданням є розроблення концепції портфельно-орієнтованого управління збалансованим розвитком процесів і систем доставки вантажів в організаціях ДВАТТ, які розглядаються як мережа однорідних організаційних одиниць, пов'язаних між собою умовами реалізації використовуваної технології.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Наукові результати дисертаційної роботи одержані в процесі виконання задач програм наукових досліджень Національного транспортного університету (2008-2017 рр.) за темами: “Розробка методологічних основ проектування раціональних систем логістичного обслуговування в ланцюгах постачань” (номер державної реєстрації 0108U009095); “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); “Дослідження ринку логістичних послуг в Україні в умовах інтеграції до Європейського Союзу” (номер державної реєстрації 0117U002070). У зазначених науково-дослідних роботах автор працював як співвиконавець. Внесок автора полягає у постановці і вирішенні задач, які складають сформульовану автором в дисертаційному дослідженні концепцію портфельно-орієнтованого управління проектами і програмами збалансованого розвитку процесів і систем доставки вантажів в організаціях ДВАТТ.

Сфера дослідження дисертаційної роботи відповідає основним напрямкам Транспортної стратегії України на період до 2020 року, яка представлена в розпорядженні Кабінету Міністрів України “Про схвалення Транспортної стратегії України на період до 2020 року” (від 20.10.2010 р. № 2174-р Київ).

Мета і задачі дослідження. Метою дисертаційної роботи є підвищення ефективності портфельно-орієнтованого управління процесами і системами логістичного обслуговування в організаціях і організаційних мережах на основі розроблення моделей і механізмів формування збалансованих виробничих портфелів проектів і програм в організаціях ДВАТТ.

Для досягнення поставленої мети в роботі сформульовані та вирішені наступні задачі:

- проведено аналіз методів, моделей та механізмів портфельно-орієнтованого управління і визначено теоретико-методичні проблеми портфельно-орієнтованого управління в організаціях ДВАТТ в контексті загальної проблематики управління організаціями провайдерів логістичних послуг;

- вдосконалено системну модель проектного управління в контексті організаційного розвитку в частині введення складової портфельно-орієнтованого управління;

- запропоновано підхід до структурування компонентів портфелів процесів і систем логістичного обслуговування;

- проведено моделювання процесів цілепокладання і ціледосягнення в організаціях ДВАТТ на основі ідентифікації основних аспектів збалансованості функціонування і розвитку процесів і систем доставки вантажів, як аспектів виробничої збалансованості, організацій ДВАТТ;

- розроблено модель інтегрального показника для багатокритеріального ОВЗ і ФЗВП організацій ДВАТТ;

- вдосконалено модель комплексного обґрунтування пріоритетності компонентів виробничого портфеля за умовами забезпечення виробничої збалансованості в розвитку організацій ДВАТТ;

- розроблено методичне забезпечення реалізації портфельно-орієнтованого управління збалансованим розвитком процесів і систем доставки вантажів в організаціях ДВАТТ.

Об'єкт дослідження – процеси портфельно- і проектно-орієнтованого управління в логістичних структурах організацій і організаційних мереж, а також процеси управління в організаціях ДВАТТ.

Предмет дослідження – методи, моделі і механізми портфельно-орієнтованого управління процесами і системами логістичного обслуговування в організаціях і організаційних мережах.

Гіпотеза дослідження – ефективне вирішення проблеми забезпечення збалансованого розвитку виробничих процесів і систем, як процесів і систем доставки вантажів, в організаціях ДВАТТ, може бути досягнуто на основі реалізації в останніх портфельно-орієнтованого управління.

Методи дослідження. Теоретичну основу дослідження склали наукові праці зарубіжних і вітчизняних вчених у галузі управління проектами, управління якістю, управління ланцюгами постачань, логістичного управління, а також управління транспортними процесами і системами. 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; для теоретичного узагальнення основ портфельно-орієнтованого управління, як механізму реалізації стратегії, – абстрактно-логічний метод; при моделюванні процесів цілепокладання і ціледосягнення щодо встановлення основних аспектів виробничої збалансованості в організаціях ДВАТТ – системний підхід, концепція збалансованої системи показників (ЗСП), теорія транспортних процесів і систем; при вдосконаленні системної моделі проектного управління – системний підхід, методологія портфельно-орієнтованого управління; при розробленні інтегрального показника ОВЗ і ФЗВП організацій ДВАТТ – системний підхід, підхід інтегрального критерію, як підхід до вирішення багатокритеріальних задач, концепція ЗСП, метод аналізу ієрархій, методи теорії ймовірностей та математичної статистики, концепція Демінга-Шухарта, теорія транспортних процесів і систем; при вдосконаленні моделі комплексного обґрунтування пріоритетності

компонентів виробничого портфеля за умовами забезпечення виробничої збалансованості в розвитку організацій ДВАТТ – підхід інтегрального критерію, концепція ЗСП, метод аналізу ієрархій, методи теорії ймовірності та математичної статистики, концепція Демінга-Шухарта, теорія транспортних процесів і систем.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що вперше, із єдиних системних позицій, на основі розвитку теоретичних положень портфельно-орієнтованого управління в сфері логістичного обслуговування в організаціях і організаційних мережах, зокрема в частині забезпечення процесів формування портфелів проектів і програм, збалансованих за умовами взаємопов'язаного розвитку виробничих процесів і систем, сформульовано концепцію портфельно-орієнтованого управління збалансованим розвитком виробничих процесів і систем, як процесів і систем доставки вантажів, в організаціях ДВАТТ, які розглядаються як мережа однорідних організаційних одиниць, пов'язаних між собою умовами реалізації використовуваної технології. В межах даної концепції запропоновано *вперше*:

- системну модель стратегічно-орієнтованого управління збалансованим розвитком (СУЗР) організацій ДВАТТ, яка, надаючи опис процесів цілепокладання і ціледосягнення в контексті ідентифікації територіального, процесного і діяльнісного аспектів, як основних аспектів виробничої збалансованості в організаціях ДВАТТ, може бути використана для розроблення інтегральних, комплексних або часткових показників оцінювання збалансованості функціонування і розвитку організацій ДВАТТ;

- модель інтегрального показника ОВЗ і ФЗВП організацій ДВАТТ, яка, дозволяючи враховувати ідентифіковані аспекти виробничої збалансованості і природу варіабельності виробничих процесів, може слугувати для цілей формування стратегічно-орієнтованих проектних ініціатив в розрізі аспектів виробничої збалансованості – як таких, які розділені за двома групами: спрямовані на подолання особливих (стабілізацію) або звичайних (вдосконалення) причин варіацій процесів за концепцією Демінга-Шухарта;

удосконалено:

- системну модель проектного управління в контексті реалізації методології управління проектами в організаціях – в частині введення суб'єктів, об'єктів і процесів портфельно-орієнтованого управління в організаціях, що дозволяє виявляти склад проблемно-орієнтованих комплексів процесів (задач) при управлінні компонентами портфеля в організаціях, які реалізують портфельно-орієнтоване управління, і визначати методи й інструментарій забезпечення ефективного прийняття рішень на всіх рівнях управління портфелем і його компонентами;

- модель комплексного обґрунтування пріоритетності компонентів виробничого портфеля в організаціях ДВАТТ, в частині виокремлення компонентів, спрямованих на вдосконалення, і визначення пріоритетності останніх на основі запропонованої моделі ієрархічної будови, відповідно до ієрархічних рівнів якої пріоритетність визначається із урахуванням стратегічної значущості: потенціалу значень, набутих частковими показниками, до покращення; часткових показників; діяльностей за ЗСП; процесів (підпроцесів).

набуло подальшого розвитку:

- концепція структурування портфелів і, на її основі, типологія портфелів, в частині розроблення підходу до структурування компонентів портфелів процесів і систем логістичного обслуговування на основі концепції логістичного функціонального циклу – як щодо окремих організацій, так і мереж ланцюгів постачань, а також в частині введення структурування портфелів організацій ДВАТТ за процесами (підпроцесами), із урахуванням можливості подальшого виокремлення двох груп компонентів – спрямованих на подолання особливих причин (стабілізацію) або звичайних причин (вдосконалення) варіацій процесів за концепцією Демінга-Шухарта.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що положення запропонованої концепції портфельно-орієнтованого управління збалансованим розвитком процесів і систем доставки вантажів в організаціях

ДВАТТ доведено до рівня методичних рекомендацій, реалізація яких дозволяє підвищувати ефективність управління організаціями перевізників автомобільного транспорту при доставці дрібних відправлень вантажів, зокрема в умовах застосування термінальної технології. Зазначені методичні рекомендації були впроваджені в ПАТ “Київська виробнича компанія «Рапід»” (акт впровадження від 06.06.2018) та ТОВ “Гандікап” (акт впровадження від 25.05.2018).

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 і викладанні довгострокових навчальних курсів «Управління проектами», «Проектний аналіз», «Логістичні проекти та методи їх оптимізації», а також «Управління ланцюгами постачань» для магістрів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент» за освітніми програмами «Управління проектами» і «Логістика» (акт впровадження від 12.06.2018).

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: [1,4,5,6] – проведено аналіз умов функціонування і розвитку організацій ДВАТТ; [3] – запропоновано системну модель СУЗР організацій ДВАТТ; [1,2,9] – удосконалено системну модель проектного управління в контексті реалізації методології управління проектами в організаціях; [10,11] – запропоновано модель інтегрального показника ОВЗ і ФЗВП організацій ДВАТТ; [1,2,7,8] – набула подальшого розвитку концепція структурування портфелів і типологія портфелів щодо процесів і систем логістичного обслуговування, а в роботах [1,10] – щодо організацій ДВАТТ.

Апробація матеріалів дисертації. Результати роботи були представлені на міжнародних і всеукраїнських науково-технічних

конференціях і семінарах: VII міжнародна науково-практична конференція «Управління проектами: інновації, нелінійність, синергетика», 9-10 грудня 2016 року, м. Одеса; VIII міжнародна науково-практична конференція фахівців, магістрантів, аспірантів та науковців «Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті», 12-13 жовтня 2017, м. Одеса; VIII міжнародна науково-практична конференція «Транспорт і логістика: проблеми та рішення», 23-25 травня 2018, м. Сєвєродонецьк – Одеса – Вільнюс – Київ; Konferencje naukowa «Rozwoj systemow i srodkow transport samochodowego –SAKON 2018», Rzeszow, 19-22 вересня 2018; LXXI-LXXIV наукових конференціях професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів Національного транспортного університету Міністерства освіти і науки України (2015 – 2017 роки).

Публікації. Основні результати дисертаційної роботи опубліковано у 25 наукових працях (22 із яких у співавторстві), загальним обсягом 18,34 умовних друкованих аркушів (особисто автору належить – 5,13 умовн. друк. арк.), із них: один навчальний посібник, загальним обсягом 12,0 умовн. друк. арк., 11 статей у наукових фахових виданнях України, загальним обсягом 4,54 умовн. друк. арк., дві публікації у зарубіжних виданнях, загальним обсягом 0,68 умовн. друк. арк. та одинадцять праць апробаційного характеру, загальним обсягом 1,12 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 279 сторінок, зокрема 185 сторінок основного тексту, список використаних джерел (209 найменувань) на 18 сторінках і 76 сторінок додатків.

РОЗДІЛ 1

ПОРТФЕЛЬНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЙ В ОРГАНІЗАЦІЯХ І ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МЕРЕЖАХ

1.1 Портфельно-орієнтоване управління проектами і програмами, як механізм реалізації стратегій

Відповідно до сучасних уявлень, виокремлення досліджень у сфері стратегічного управління організаціями в самостійну наукову дисципліну пов'язують із роботою У.Г. Ньюмана «Адміністративна діяльність: засоби організації і управління», яка побачила світ на початку 1950-х рр. [173]. Протягом наступних, розглядуваних до сьогодні, років отримали розвиток наукові школи, які суттєво різняться між собою за баченням одного із основних об'єктів дослідження в теорії стратегічного управління, – процесу формування, в термінології однієї групи наукових шкіл, або формулювання, в термінології іншої групи наукових шкіл, стратегії. Відповідно, підходи до класифікації самих наукових шкіл стратегічного управління різняться відносно вищезазначеного бачення. На сьогоднішній день, як свідчить проведений аналіз наукових робіт відповідного спрямування, найбільш часто цитованими є класифікаційні підходи, запропоновані Г. Мінцбергом [53], А.К. Мартіне [166], Ж. Лориолем [161] та Е.Г. Бауменом [113].

Як зазначається в роботі [8, с.19], незалежно від того, на основі методологічних положень яких наукових шкіл стратегічного управління, детальний аналіз яких, в контексті дослідження взаємодії процесів формування (формулювання) і реалізації стратегії наведено в додатку А, було сформовано (сформульовано) стратегію, проблема реалізації стратегії зберігає особливу теоретико-методичну і практичну значущість. За даними дослідження Р. Чарана та Г. Колвіна [119] близько 70 % невдач управлінських команд вищого рівня в сфері стратегічного управління пов'язується не з якістю формування стратегії, а з якістю її реалізації. За

даними дослідження, проведеного У. Кігелом [154, Р.8–117], всього лише 10 % організацій реалізують свої стратегії на практиці. Тобто, долають другу стадію (фазу) життєвого циклу стратегії. Це відбувається через те, що на заваді цьому, на думку авторів роботи [57, с.27], стоять чотири бар'єри – бар'єр бачення (тільки 5 % працівників розуміють стратегію), бар'єр людського фактора (тільки 25 % менеджерів мають стимули, пов'язані зі стратегією), бар'єр управління (тільки 15 % організацій на обговорення стратегії витрачають більше однієї години на місяць) та бар'єр ресурсів (тільки в 40 % організацій простежується зв'язок між бюджетами – поточними та капітальними – і стратегіями).

Критикуючи наукові засади такої школи стратегічного управління як школа планування, додаток А, дослідники наголошують на тому, що оскільки «аналіз не є тотожним синтезу», то методології цієї школи ніколи не судилося стати методологією власне формування стратегій [53, с.66]. Разом із тим, ці ж дослідники, окреслюючи переваги даної школи, ведуть до думки, що методологія школи планування може більш ефективно використовуватися як засіб формування проектів і програм реалізації вже сформованих (сформульованих), в рамках положень різних шкіл стратегічного управління, стратегій, а не як засіб формування даних стратегій. Тобто, мова йде швидше не про стратегічне планування, а про стратегічне програмування, що є корисним, коли необхідно формалізувати реалізацію стратегій, які формуються в якийсь інший спосіб [53, с.66].

Тобто, з точки зору даного дослідження, цінність підходів школи планування виявляється в контексті реалізації стратегій організацій і організаційних мереж, незалежно від того, за положеннями яких шкіл стратегічного управління – розглядуваних окремо або сумісно – формується сама стратегія. Дана цінність виявляється, на думку автора даної роботи, за рядом аспектів.

По-перше, вводиться певна «форма» виконання заходів (дій), спрямованих на реалізацію стратегій, – це проекти і програми. Останні виступають як сукупність проектів, пов’язаних між собою в певний спосіб.

Зауважимо, що як тоді, так і дотепер, різні наукові дисципліни, в контексті предмету своїх досліджень, застосовують відмінні, в різному ступені, тлумачення поняття «проект». Так, в фінансовому менеджменті та управлінському обліку під проектом (в більшості випадків мова йде про інвестиційний проект) розуміють основну одиницю аналізу в процесах капітального бюджетування [111, с.136; 144, с.780], “перекликаючись”, до речі, в цьому, до певної міри, зі школою планування. Акцент при цьому робиться на визначенні і співставленні фінансових вигід і витрат, які пов’язані зі здійсненням проектів.

В управлінні проектами проект – це дії в умовах обмеженого обсягу часу і коштів, спрямовані на досягнення певного комплексу кінцевих продуктів (задачі проекту, передумовлені (визначені) його задумкою) згідно до стандартів і вимог до якості виконання робіт [10, с.117]. Проекти – це підприємства, які, в принципі, характеризуються унікальним набором параметрів, таких як: задачі; чітко визначені кінцеві продукти, час і витрати; особлива система організації; диференціація від інших заходів операційного характеру. Проекти – це енергійні зусилля, за яких людські і матеріальні ресурси організується в новаторський спосіб для виконання унікального обсягу робіт, відповідно до пропонованих специфікацій, в умовах обмеженого обсягу часу і коштів, слідуючи стандартному життєвому циклу з метою досягнення сприятливих змін, визначених за якісними і кількісними задачами проекту. Проекти – це унікальні комплекси скоординованих заходів, які здійснює організація для вирішення конкретних задач, в яких визначено параметри кінцевого продукту. Проекти мають такі якості, як: новизна, складність, юридичні обмеження, робота команди на стику різних дисциплін і розподіл праці. Проекти можуть бути класифіковані за типами (наприклад, інвестиційні, науково-дослідні, організаційні, інформаційно-

комунікаційних технологій) і іншими критеріями (наприклад, внутрішні чи зовнішні, регіональні, національні чи міжнародні тощо) [10, с.117-118].

В загальному менеджменті, слідуючи підходам розглядуваної школи планування, як школи стратегічного управління, проект – це, в першу чергу, план, який має розроблятися і реалізовуватися в системі стратегічних планів організації, будучи, свого роду, засобом здійснення стратегій організаційного розвитку [142, с.200].

Виокремлюючи визначення проекту за предметами різних наукових дисциплін, водночас, зазначимо, що проект може розглядатися як поняття комплексне, яке інтегрує в собі різні наукові дисципліни, галузі економіки та техніки, сторони суспільного життя і бізнесу [46, с.26]. Звідси – важливим для практики є не пошук єдино правильного варіанта визначення проекту, а усвідомлення, в умовах реалізації стратегії в організаціях і організаційних мережах, власне цінності ідеї проектного підходу, тобто підходу, який створює основу для всебічного, систематичного і послідовного характеру аналізу, розроблення і управління певними діяльностями, поєднання яких забезпечує досягнення визначених цілей. Як зауважує У. Баум, відносно застосування проектного підходу в умовах дослідження процесів капіталовкладень в державному секторі: «Проектний підхід виявився дієвим інструментом раціоналізації і покращення інвестиційного процесу. Його принципова перевага полягає в тому, що він забезпечує логічну структуру і послідовність, в рамках якої можуть здійснюватися збір і аналіз даних, визначатися пріоритети для інвестицій, розглядатися альтернативні проекти і аналізуватися спектри галузевої політики. Проектний підхід вимагає від людей, які займаються плануванням і прийняттям рішень, дисципліни і гарантує, що відповідні проблеми і зауваження будуть взяті до уваги і підлягатимуть систематичному аналізу до моменту прийняття і початку виконання тих чи інших рішень. При правильному використанні даний підхід може суттєво підвищити віддачу від обмежених інвестиційних ресурсів

країни» [110, с.335]. Як зауважує Дж. Гітінгер: « ... проектний підхід сам по собі виступає в якості інструменту аналізу» [138, с.7].

Виходячи із сучасних уявлень про стратегічне управління і проектне управління, а також умови їх взаємодії, проект – як форма виконання заходів, спрямованих на реалізацію стратегій в організаціях і організаційних мережах, має розглядатися як комплексне поняття, з уточненням значущих аспектів зазначеної «комплексності», виходячи, в свою чергу, з контексту використання даного поняття.

Другий аспект, за яким виявляється цінність досліджень школи планування в контексті реалізації стратегій, – це можливість залучення до процесу стратегічного управління працівників різних структур організацій, на необхідності чого наголошують представники багатьох прескриптивних шкіл, зокрема тієї ж школи навчання. В класичній моделі формулювання, за термінологією прескриптивних шкіл стратегічного управління, стратегій школи планування можна виокремити, як відомо, чотири складові, які утворюють чотири відповідні рівні ієрархії, – цілі (задачі), стратегії, програми (проекти) та бюджети [53, ст.46]. Умовами побудови даної моделі передбачається, що задачі, які встановлюються в організації на ґрунті бачення, місії та цілей, визначають стратегію, яка, в свою чергу, є основою для розроблення програм (проектів), а останні визначають капітальні і поточні (операційні) бюджети, які, водночас, виступають як засіб контролю. При цьому власне капітальне бюджетування розглядається за стандартну процедуру представлення менеджерами організації окремих проектів на затвердження. Зазвичай, проекти описуються через вигоди і витрати, які, як очікується, вони забезпечать, із урахуванням фактора часу. Останній береться до уваги, коли співставлення вигід і витрат здійснюється з використанням відповідних методів оцінювання ефективності проектів – чиста приведена вартість (NPV), внутрішня ставка доходу (IRR) тощо. Таким чином, менеджери вищого рівня можуть порівнювати і ранжувати проекти (програми), приймаючи до реалізації лише ті, які є прийнятними з фінансової

точки зору за обраними критеріями в межах встановленого обсягу капіталовкладень. Так як імпульс йде знизу доверху, від менеджерів нижчого рівня до вищого, то укладання бюджетів часто називають стратегічним плануванням «знизу доверху».

Ми можемо розглядати такий підхід за передтечу до становлення і розвитку того, що прийнято визначати, згідно сучасних уявлень, як портфельно-орієнтоване або портфельне (в даній роботі ці поняття вживаються як взаємозамінні) управління проектами і програмами в організації, де відповідний портфель виступає як «платформа» для комунікації. При цьому відомо, що власне школа планування не передбачає, чи дуже обмежено передбачає, зворотній зв'язок – прийняття або відмови від проектів і програм не обговорюються, чи не достатньо обговорюються, з їх ініціаторами. І формально, за концептуальними підходами школи планування, характер проектних ініціатив не вплине на формування самої стратегії, ці ініціативи лише «слідують» за стратегією. Коли зняти цей «запобіжник», то проекти і програми можуть розглядатися за ефективний механізм комунікації менеджерів різних структур організації – як щодо виконуваних функцій, так і рівнів ієрархії.

Перш ніж звернутися до проблематики портфельно-орієнтованого управління, як на пряму досліджень в сфері управління проектами, зупинимось на питанні узгодженості термінології, яка використовується в науковій і методичній літературі з власне стратегічного управління і стратегічного управління проектами.

Доволі широко вживаними є терміни «стратегічне управління проектами» і «стратегічно-орієнтоване управління проектами». Використовуючи їх як взаємозамінні за змістом, при цьому, зазвичай, розуміють процес управління проектами, орієнтований на реалізацію стратегії організації через досягнення стратегічних цілей. Реалізація стратегії передбачає перекладання останньої «на мову», як правило, не одного, а певної сукупності проектів і/або програм – портфеля. Відповідно,

використовуються терміни «управління портфелем» або «стратегічне (чи стратегічно-орієнтоване) управління портфелем». При цьому, згідно положень IPMA (International Project Management Association – Міжнародна асоціація управління проектами), портфель – це комплекс проектів і/або програм, не обов’язково пов’язаних один із одним, об’єднаних разом тільки з метою зручності контролю, координації і оптимізації всього портфеля у встановленій сукупності [10, с.121]. Одночасно організація може здійснювати роботу за кількома проектами.

Відповідно до положень документів IPMA також вводиться термін «портфельно-орієнтоване управління». Під ним розуміють безперервну функцію. Мета портфельно-орієнтованого управління – координація всіх поточних проектів і програм для організації або її окремих складових. При цьому в управлінні за принципом «знизу-доверху» роль менеджера портфеля полягає в оцінюванні релевантності кожного проекту, розподіленні необхідних обмежених ресурсів і подачі єдиного звіту менеджерам вищого рівня. В управлінні за принципом «зверху-донизу» керівник несе відповідальність за управління процесом перетворення стратегії в проекти і/або програми.

Портфельно-орієнтоване управління, головним чином, застосовується до груп проектів і/або програм, які можуть і не бути пов’язані між собою, зокрема, з точки зору підприємницької діяльності, проте мають спільне обмежене джерело (пул) ресурсів. Тобто, передача ресурсів на користь одного проекту зменшує ресурси для іншого. Портфельно-орієнтоване управління проектами і/або програмами включає формування пріоритетів останніх в межах організації і оптимізацію внеску всіх проектів в стратегію організації в цілому [10, с.121]. Портфельно-орієнтовне управління розробляє для організації збалансований комплекс проектів і програм, які можуть бути використані в умовах обмеженості бюджету і ресурсів, через відповідну модель, яка дозволяє узгодити процес відбору проекту зі стратегічними цілями [10, с.122].

Управління портфелем, головним чином, має на увазі управління проектами і програмами організації з метою оптимізації її продуктивності, вирівнювання параметрів ризику портфеля і гармонізації проектів відносно стратегії організації, а також їх виконання в рамках меж бюджету.

За визначенням, пропонованим за PMBOK® Guide [196], портфель – це набір проектів і/або програм та інших робіт, об'єднаних разом із метою ефективного управління ними для досягнення стратегічних цілей. Зазначений набір в наукових та інших інформаційних джерелах, зокрема [196], визначається як набір компонентів, за які мають на увазі вищезгадувані роботи. Зауважимо, що “інші роботи” також обов'язково присутні в портфелі. До них можуть бути віднесені роботи щодо супроводу портфеля, набору і підготовки кадрів тощо.

Серед найбільш відомих національних стандартів із управління проектами на сьогодні виокремлюють наступні, в тому числі вже згадувані в даній роботі в Додатку А: PMI PMBOK Guide [196], європейський стандарт ICB (IPMI Competence Baseline), японський P2M, британський PRINCE 2 і ряд інших. Водночас, тривалий час єдиним загальновизнаним залишається стандарт, який присвячений власне управлінню портфелями проектів, – це стандарт PMI – The Standard for Portfolio Management [196]. Водночас, зауважимо, що відомі, в деяких випадках ці документи існують в проекті, національні стандарти, в яких розглядаються питання портфельного управління, знаходяться під відчутним впливом стандартів PMI. Зокрема, це стосується відповідного російського стандарту щодо вимог до управління портфелем проектів.

Стандарт портфельного управління PMI [196] поділяє процеси портфельного управління на дві групи: 1) формування портфеля; 2) моніторингу та контролю портфеля. До групи процесів формування портфеля відносять такі процеси, як: ідентифікація компонентів, оцінювання компонентів, відбір компонентів, ідентифікація ризиків портфеля, аналіз ринків портфеля, визначення пріоритетності компонентів, розроблення

заходів із протидії ризикам, балансування портфеля, узгодження портфеля, затвердження портфеля.

До групи процесів моніторингу та контролю портфеля, в свою чергу, включають наступні процеси: моніторинг та управління ризиками, контроль виконання портфеля та підготовка звітності, моніторинг змін у бізнес-стратегії.

Як наголошується в роботі [38, с.44], за спільні для більшості організацій розглядаються чотири основні проблеми, на вирішення яких є, в першу чергу, спрямованим портфельно-орієнтоване управління:

- а) надмірна кількість одночасно реалізовуваних проектів, які часто дублюють один одного;
- б) неправильний вибір проектів, в розумінні реалізації проектів, які не створюють цінності для організації;
- в) відсутність зв'язку між проектами, які виконуються, і стратегічними цілями організації;
- г) незбалансованість портфеля проектів.

Незбалансованість, за даних умов, може інтерпретуватися доволі широко. Зокрема вона виявляється в тому, що портфель не відповідає найбільш важливим активам і стратегічним ресурсам організації; до уваги, не в повній мірі, приймаються можливості як отримання доходів, так і пов'язані із цим витрати та ризики; не враховуються особливості використовуваних бізнес-моделей, організаційних структур, будови процесів тощо. Зокрема, в роботі [12, с.66] наголошується на тому, що при формуванні збалансованого портфеля, незбалансованість якого може бути настільки ж небезпечною для підприємства, як незбалансованість портфеля цінних паперів для його власника, варто забезпечити рівновагу між: 1) проектами, які стосуються виробничих і ринкових аспектів діяльності підприємства; 2) обсягами досліджень і розробок; 3) ризиком і можливими вигодами від реалізації відносно більш ризикованих проектів; 4) розподілом надходжень від проектів щодо різних видів активів підприємства. В контексті даного дослідження

інтерес представляє забезпечення рівноваги у виробничому, тобто, за даних умов, логістичному, процесі, зокрема щодо виокремлюваних його складових. Даний процес, як система, очевидно, є настільки стійким, за встановленими параметрами, наскільки стійкою є його найслабша ланка (підпроцес).

Повертаючись до групи процесів формування портфеля, зауважимо, що остаточне формування складу портфеля відбувається за процесом балансування групи процесів формування портфеля. Відповідно до стандарту портфельного управління PMI [196] мета процесу балансування портфеля полягає в тому, щоб сформувати портфель, який буде: оптимальним із точки зору досягнення стратегічних цілей підприємства; реалізовуваним в межах виділеного підприємством обсягу ресурсів; оптимальним із точки зору балансу повернення інвестицій і рівня ризику, балансу довгострокових і короткострокових цілей, технології і типів проектів.

Дані на вході для процесу балансування [196]: перелік компонентів, розміщених за пріоритетами в межах кожної стратегічної категорії – те, що є виходом процесу визначення ступеня пріоритетності компонентів; цілі і обмеження, встановлені керівництвом підприємства для управління портфелем (запланований рівень доходності, прийнятні рівні ризиків, обмеження за напрямками діяльності тощо); метрики оцінювання ефективності управління портфелем, встановлені керівництвом підприємства; ресурсні обмеження; рекомендації щодо “перебалансування” портфеля – що є на виході процесу контролю виконання портфеля та підготовки звітності – рекомендації щодо подовження, корегування або завершення реалізації існуючих компонентів портфеля; перелік ризиків портфеля – вихід процесу ідентифікації ризиків портфеля, відповідно скоригований при виконанні процесу аналіз ризиків портфеля.

За вихідні дані процесу виступають [196]: перелік підтриманих компонентів портфеля; перелік оновлень – як перелік прийнятих до реалізації, призупинених, остаточно зупинених і завершених компонентів портфеля із їх поточним статусом і обґрунтуванням рішення, яке прийнято;

зміни в бюджеті і ресурсному забезпеченні портфеля відповідно до змін, які відображено в переліку оновлень.

За даними роботи [33, с.34] за основні переваги портфеля стратегічних перетворень, який в даній роботі ототожнюється зі стратегічним портфелем, виступає наступне: 1) стратегія трансформації в конкретний набір реально виконуваних дій, заходів і проектів; 2) забезпечується управління змінами, за якою підтримується цілісність проектних планів і контроль за ними; 3) ризики і невизначеність зменшуються за рахунок безперервності і такого, яке постійно корегується, портфельного управління і знаходяться під постійним контролем; 4) результат кожного проекту даного портфеля контролюється виходячи із поставлених цілей на основі об'єктивних ключових індикаторів.

В умовах формування стратегічно-орієнтованого (стратегічного) портфеля, або взагалі портфеля, оскільки, за визначенням [10, с.121], портфель організації є націленим на досягнення її стратегічних цілей, для досягнення цілей оптимізації, одною з найбільш актуальних залишається задача визначення пріоритетності та відбору проектів до портфеля (стратегічного портфеля), вирішення якої є проактивним засобом підвищення ефективності процесу балансування.

Визнаючи наявність, на сьогодні, значного переліку методів і моделей, які потенційно можуть бути використані при визначенні пріоритетності та відбору проектів до портфеля, водночас, необхідно зауважити, що вибір самих методів і моделей залежить від багатьох факторів, зокрема таких, як характер галузі, величина організації, рівень прийняття ризику, технології, конкуренція, ринки, стиль управління [11, с.169]. Це ж власне стосується і розроблення нових методів і моделей. При цьому, на думку багатьох фахівців, не існує універсального методу управління портфелем, який однаково домінував би щодо виконання і якості. Це приводить до загального висновку, що оскільки методу, який міг би запропонувати універсальне «оптимальне» рішення не існує, то комбінація різних методів – найкраще, можливо, рішення за даних умов [11, с.170].

В роботі [10, с.29-30] пропонується відомі на сьогоднішній день методи і моделі стратегічно-орієнтованого управління портфелями поділяти за двома групами. До першої групи можна віднести методи і моделі, умови реалізації яких не передбачають, що процеси ідентифікації проектів є інтегрованими до процесів реалізації стратегій. Проекти обираються фрагментарно, ізольовано. На першому етапі, як правило, за методами оцінювання фінансової ефективності інвестиційних проектів і капітального бюджетування. А потім, на другому етапі, встановлюється їх відповідність (чи невідповідність) стратегії розвитку організації. При цьому питання формування критеріїв відповідності є доволі проблематичним в даних методах [7, с.8]. Дані методи впроваджуються, як правило, в умовах, коли в організації відсутні системні постійно діючі механізми формування стратегічно-орієнтованого портфеля як засобу реалізації стратегії і залучення до цього процесу всіх структурних підрозділів організації. Крім того, може бути “під питанням” наявність стратегії взагалі або її значущість в наявному виді для організації. Відповідно, не виключається дублювання проектів і ігнорування ефекту синергії. Друга група виокремлюваних методів і моделей виходить із того, що процеси ідентифікації проектів є інтегрованими до процесів реалізації стратегій. Таким чином, всі проекти, ідентифіковані за цими методами, мають бути, за визначенням, стратегічно-орієнтованими. Інше питання, що їх стратегічна значущість не буде тотожною. Це зумовлено, зокрема, тим, що не буде тотожною, в загальному випадку, пріоритетність стратегічних цілей і задач організації, на вирішення яких спрямовуються дані проекти. За найбільш суттєвий недолік, простежуваний в практиці застосування методів даної групи, виступає те, що висока вага, встановлювана, як правило, доволі суб’єктивно, надається критерію стратегічної значущості і суттєво нижча іншим критеріям, в рамках широкого використання скоригованих моделей, зокрема фінансової ефективності [57, с.155]. Таким чином, фінансово високоефективні проекти можуть залишатися за межами портфеля і, водночас, проекти з низькою фінансовою ефективністю до складу такого

портфеля ввійти. При цьому ціль вищого рівня для бізнесових організацій – максимізація добробуту їх власників. Коли стратегія, в підсумку, не є орієнтованою на дану ціль, то може стояти питання про коригування стратегії або, навіть, розроблення нової. Якщо відповідні механізми зворотного зв'язку в організації відсутні, то це може стати проблемою. Разом із тим, важливим є і коректне оцінювання вигід і витрат за проектом, зокрема щодо врахування мультиплікативного ефекту, в тому числі значущості проекту для реалізації наступних в часі проектів організації.

В контексті формування стратегій в роботі [53, с.173], відповідно до підходів школи навчання, 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, необхідність боротися з жорсткою системою розподілу ресурсів виникає сама по собі. Водночас, як зазначається в роботі [176], 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 [176], 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 ініціативи, які впливають на власне формування стратегії, а не лише є таким, які відповідають прийнятій стратегії.

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

Як зазначено в тій же роботі [53, с.173], дослідження внутрішніх ініціатив виходить із класичного опису процесу розподілу ресурсів, який було проведено Дж. Бауером. Критично оцінюючи традиційне бюджетне планування цей дослідник виявив, що розподіл ресурсів є більш складним, ніж очікує багато менеджерів, а процес вивчення торгівельних угод, розгляду і вибору поширюється на різні рівні організації і вимагає тривалого проміжку часу [174, с.320-321].

Розвиваючи дану ідею Р. Бургельман дійшов висновку, що стратегічні ініціативи часто розвиваються глибоко в ієрархічній системі, а потім або набувають своїх захисників, або виступають як стимул для менеджерів середньої ланки, які “добиваються” санкції менеджерів вищого рівня на реалізацію нових ідей. Пропонована «модель вироблення стратегії за Бауером-Бургельманом» представлена в роботі Т. Нода і Дж. Бауера [174, Р.159-192]. Її основні положення можуть бути сформульовані наступним чином. Стратегічні ініціативи розробляються, головним чином, менеджерами «передової лінії», які мають конкретні знання в області технологій і знаходяться в найбільш тісному контакті з ринком. Стимулювання є, в основному, соціополітичним процесом, коли менеджери передової лінії і середньої ланки тривалий час виступають як захисники певних стратегічних ініціатив, які потім приймаються і просуваються менеджерами середньої ланки, які “ставлять на карту” свої репутацію і професійну кар’єру. Разом із тим, менеджери вищого рівня здатні суттєво впливати на цю діяльність через створення структурного контексту, який, відображає корпоративні цілі, тим самим задаючи контекст, в якому приймають рішення і діють менеджери нижчих ланок. За структурний контекст виступають організаційні і адміністративні механізми, зокрема такі як організаційна структура, інформаційні і вимірювальні (оцінюючі) системи, а також системи стимулювання і покарання. Хоча вищенаведені міркування стосуються процесу розвитку стратегічних ініціатив відповідно до концептуальних підходів школи навчання, водночас, можна висунути припущення, що вони можуть бути поширені і на систему «проектні ініціативи – портфель».

Значний інтерес в умовах формування проектних ініціатив викликає вищезгадуваний структурний контекст. Згадувана система бюджетування, ЗСП тощо, можуть розглядатися з різних точок зору, зокрема і як різновид даного структурного контексту в умовах портфельно-орієнтованого управління реалізацією стратегій. За різновид даного контексту власне може розглядатися і саме портфельно-орієнтоване управління.

На початку, як зазначають Р.С. Каплан і Д.П. Нортон, – автори концепції ЗСП, остання розроблялась як система оцінювання, яка мала б сприяти перекладу стратегічних планів організації у сукупність взаємопов'язаних фінансових і нефінансових показників, які використовуються для поширення інформації про стратегію, формування єдиної направленості в роботі, обґрунтування управлінських рішень, визначення пріоритетів при розподілі ресурсів. В сучасному розумінні ЗСП використовується, в більшій мірі, за засіб реалізації стратегії через визначення цілей, показників для їх вимірювання, цільових (нормованих) значень цих показників, а також заходів (в тому числі, проектів і/або програм), які спрямовуються на подолання відмінностей між поточними і цільовими значеннями вищезазначених показників. Кількісне оцінювання вигід і витрат за проектами і програмами є основою для створення капітальних і, до певної міри, операційних бюджетів [36, 37].

Аналізуючи концепцію ЗСП як засіб до ідентифікації проектів і програм, які відповідають обраним організаційним стратегіям, водночас, необхідно зауважити, що пропоновані в рамках даної концепції методичні підходи до власне відбору проектів до реалізації є недостатньо опрацьованими. Даними методичними підходами зокрема передбачається ранжування проектів (встановлення їх пріоритетності) на основі комплексу критеріїв, які визначають прийнятні проекти з урахуванням обраних унікальних для організації пріоритетів. За основний виступає критерій, який характеризує ступінь впливу проекту на реалізацію стратегії. При ранжуванні інвестиційних проектів за критерії також рекомендується обирати показники оцінювання фінансової (з позиції суб'єкта господарювання) або економічної

(з позиції суспільства) ефективності інвестиційних проектів – чисту приведену вартість, внутрішню ставку доходності, різновиди показника «співвідношення вигоди-витрати», сумарні витрати, а також термін окупності, сумарні витрати на реалізацію, термін реалізації, ресурси, які вимагаються (зокрема ключовий персонал) [57, с.155], тощо.

Правила роботи з вищенаведеними показниками оцінювання фінансової та економічної ефективності інвестиційних проектів детально описуються в роботах зарубіжних і вітчизняних авторів, зокрема Брігхем Е.Ф. [117, с.334–350], Ван Хорна Дж.К. [14, с.347–370], Хорнгрена Т.К., Фостера Г. та Датара С.М. [145, с.780–796], та інших авторів.

Таким чином, задача встановлення пріоритетності стратегічно-орієнтованих проектів, в загальному випадку, має розглядатися за багатокритеріальну.

Як зауважується в роботі [97], цінність методології ЗСП для стратегічно-орієнтованого управління проектами полягає в тому, що вона пропонує правила побудови системи показників, які надають можливість оцінювати ефективність проектів не тільки за традиційними, так би мовити, внутрішніми критеріями, а й за критеріями більш високого, загальнокорпоративного, рівня, які є орієнтованими на досягнення цілей розвитку організації.

Відповідно до методології ЗСП система цілей організації формується на наступних рівнях: корпоративні (загально організаційні) цілі; цілі стратегічних бізнес-одиниць; цілі окремих відділів, груп тощо. Розроблення ЗСП для кожного рівня організаційних структур носить назву каскадування. ЗСП нижчого рівня узгоджується з відповідною системою вищого рівня організації на основі визначення стратегічних цілей і показників, які відділи, регіональні представництва, окремі робочі групи тощо будуть використовувати для відстеження свого внеску в досягнення загальних цілей організації. ЗСП охоплює різні аспекти (сфери) діяльності організації. В загальному випадку це відношення з клієнтами, організація внутрішніх бізнес-процесів, фінансові результати, а також навчання і розвиток персоналу

[57, с.32–33]. Не дивлячись на те, що розробники концепції ЗСП розглядають її за таку, що є орієнтованою на синергію [35, с.22], пропоновані в умовах її впровадження проекти розглядаються, як правило, доволі ізольовано.

Як зазначається в роботі [33, с.123], найбільш ефективним щодо досягнення цілей оптимізації складу портфеля, очевидно, слід визнати надання кожному проекту рейтингу з використанням скорингових моделей. За цих обставин задача процесу балансування полягає в тому, щоб отримати максимальну суму рейтингів проектів за портфелем в межах виділеного обсягу ресурсів.

Відповідно до вищерозглядуваної моделі портфельного управління РМІ [196] присвоєння рейтингів розглядається як ряд окремих від балансування процесів, зокрема оцінювання, визначення пріоритетності тощо, які передують процесу балансування. Якщо при визначенні рейтингів проектів ризик не береться до уваги, то це здійснюється при балансуванні, що ускладнює останній процес. При цьому виокремлюють два типи рейтингів: числовий (кількісний) і порядковий.

Водночас, використання скорингованих моделей є поширеним, проте не єдиним способом для ранжування компонентів в портфелі. Зокрема, може використовуватися метод аналізу ієрархій.

Вирішення задач подальшого вдосконалення портфельно-орієнтованого управління, як механізму реалізації стратегій в організаціях і організаційних мережах, вимагає аналізу концептуальних підходів наукових шкіл управління проектами, в яких сучасне уявлення про портфельно-орієнтоване управління проектами і програмами отримало на сьогодні найбільш повне представлення.

1.2 Аналіз теоретичних положень наукових шкіл управління проектами в контексті формування методології портфельно-орієнтованого управління реалізацією стратегій

Розглядаючи підходи до класифікації і систематизації наукових шкіл в управлінні проектами, як науковій дисципліні, автори роботи [197] виділяють роботу Ф. Анбарі [100], який ідентифікував в ній п'ять шкіл, а також роботу Дж. Седерленда [194], який на основі аналізу літературних джерел, і роботу К. Бреділле [115], який на основі аналізу за словами (co-word), кожен, незалежно один від одного, ідентифікували по сім шкіл, фактично тотожних за своїми характеристиками. Власне, Дж. Тернер, Ф. Анбарі і К. Бреділле, як автори вже згадуваного спільного дослідження [197], виокремлюють дев'ять шкіл. В табл. 1.1 [100] наведено порівняння вищезгадуваних чотирьох класифікацій. Як видно, зазначені дев'ять шкіл вже були представлені в попередніх трьох дослідженнях, проте умови виокремлення шкіл були дещо іншими. Порівняно до робіт [115, 194] було додано процесну школу, і в складі школи оптимізації виокремлено наступні дві – власне оптимізації і моделювання. Виокремлення останньої було зумовлено, як наголошується в роботі [197], тенденцією до поширення використання багатопараметричного моделювання і моделювання на основі м'якого системного підходу. В свою чергу, в згадуваній одноосібній роботі Ф. Анбарі [100] для позначення процесної, в термінології роботи [197], школи вживається термін «системна школа». Водночас, школа наукового управління за роботою Ф. Анбарі [100] охоплює разом школи оптимізації, моделювання і рішень (прийняття рішень), виокремлювані в термінології роботи [197]. В табл. 1.1 також співвідносяться положення зазначених дев'яти шкіл із окремими областями науки управління [197].

Таблиця 1.1 – Порівняння класифікацій наукових шкіл управління проектами за роботою [197]

Наукова школа управління проектами	Область управління	Класифікація Ф. Анбарі [97]	Класифікація Седерлунда [188]	Класифікація К.Бреділле [112]
1	2	3	4	5
Школа оптимізації	Дослідження операцій	Школа наукового управління	Школа оптимізації	Школа оптимізації
Школа моделювання	Наукове управління	(Школа наукового управління)	—	—
Школа управління	Управління	Функціональна школа	Школа трансакційних витрат	Школа трансакційних витрат
Школа поведінки	Організаційна поведінка і управління персоналом	Школа поведінки	Школа поведінки	Організаційна школа
Процесна школа	Операційне управління	Системна школа	—	—
Школа обставин (випадків)	Теорія обставин	Школа обставин	Школа обставин	Школа обставин
Школа успіху	Стратегічне управління	—	Школа критичних факторів успіху	Школа критичних факторів успіху
Школа рішень (прийняття рішень)	Інформаційне управління	(Школа наукового управління)	Школа рішень	Школа рішень
Маркетингова школа	Маркетинг	—	Маркетингова школа	Маркетингова школа

Як видно з табл. 1.1 [197], у всіх пропонованих на сьогодні підходах до класифікації і систематизації досліджень у сфері управління проектами виокремлюється школа оптимізації. Інше питання, що, наприклад, на відміну від робіт [115, 194], підходи школи оптимізації в баченні авторів роботи [207] поділяються між школами власне оптимізації і моделювання, а в роботі [100] підходи школи оптимізації, поруч із підходами шкіл моделювання та прийняття рішень, розглядаються в складі єдиної школи – школи наукового управління. В роботі [155] виокремлюються підходи школи оптимізації, проте сама школа отримала назву школи дослідження операцій, очевидно, віддаючи належне методам дослідження операцій – як найбільш значущим для неї. Як зазначається в роботі [197], предметні області і операційного, і проектного управління передбачають розвиток математичного інструментарію для покращення рішень, приймаємих в операційному та проектному управлінні, так же як і інструментарію практично всіх наукових дисциплін управлінського спрямування. В роботі [193] зауважується, що операційне управління майже не вийшло за межі школи оптимізації, проте для управління проектами остання не є вичерпною.

Можна вважати загальновизнаним, що підходи школи оптимізації, розглядуваної окремо чи в складі інших шкіл, відбивають виникнення управління проектами як наукової дисципліни взагалі. Також простежується однастайність серед науковців стосовно того, що за основну наукову дисципліну, методи і моделі якої стали джерелом для розвитку підходів школи оптимізації, виступає дослідження операцій [115, 155, 193, 194, 197]. Із іншого боку, важливо зауважити, що власне і сама методологія дослідження операцій отримала свій подальший розвиток через вирішення проблем практики і наукових завдань в сфері проектного управління.

В. І. Воропаєв датує зародження управління проектами як самостійної наукової дисципліни 30-ми роками XX ст. і пов'язує його з розробленням спеціальних методів координації інжинірингу за крупними проектами в США – авіаційними в компанії VS Air Corporation і нафтогазовими в компанії

Еххон. В роботах інших науковців, як правило, поява управління проектами, як наукової дисципліни в сучасному баченні, пов'язується з 1940–1950-ми рр. При цьому вказується саме на значущість розвитку теорії оптимізації на базі методології дослідження операцій, який мав місце в США і Великій Британії [20].

В даному періоді розвиток знань в управління проектами, як в науковій дисципліні, в першу чергу, стимулювали потреби користувачів – державних і бізнесових структур. Зокрема, на користь цього свідчать наступні приклади. В 1956 р. компанія DuPont створила групу для розроблення методів управління проектами і засобів щодо їх реалізації. В 1957 р. до цих досліджень приєднався дослідницький центр UNIVAC і фірма Remington Rand. На кінець 1957 р. колективом, який очолювали Д. Келлі і М. Уолкер, які працювали для вищезазначених компаній, був розроблений метод СРМ (від англ. Critical Path Method – метод критичного шляху) із програмною реалізацією на ЕОМ UNIVAC. Даний метод пройшов успішну апробацію при розробленні плану будівництва заводу з виробництва хімічного волокна в м. Луїсвілл (США). Вважається, що саме за результатами цієї роботи з'явилися перші наукові публікації з управління проектами, як наукової дисципліни в сучасному розумінні [150, 151, 152]. В подальшому, для програми “Полярис”, реалізовуваної ВМС США протягом 1957–1958 рр., була розроблена і апробована система мережевого планування PERT (від англ. – Program Evaluation and Review Technique – метод оцінювання та аналізу програми) [134, 163, 164]. Програма “Полярис” включала 250 фірм-контрактів і понад 9000 фірм-субконтрактів. Вже з 1958 р. PERT і СРМ використовуються для планування робіт, оцінювання ризику, контролю вартості і управління ресурсами на ряді крупних військових і цивільних об'єктів в США. В 1959 р. комітетом Андерсона (NASA, США) було сформульовано системний підхід до управління проектами за стадіями їх життєвого циклу із наголосом на передпроектному аналізі.

Вважається, що розроблені в 1956–1958 рр. методи сіткового планування і засоби їх реалізації, поруч із графіками Г. Ганта, запропонованими для розроблення графіків виробництва ще в 1900 рр., дали потужний поштовх до розвитку теорії і практики управління проектами. Розвиток управління проектами в 1950-ті рр. завершився публікацією в Harvard Business Review першої статті із управління проектами [137].

В оборонному відомстві США також отримали початковий розвиток концепції WBS (від. Англ. Work Breakdown Structure – ієрархічна структура робіт), CSCSC (від. Англ. Cost and Schedule Control Systems Criteria – критерій системи контролю вартості і графіка), який увійшов до EVM (від. Англ. Earned Value Management – метод освоєного обсягу).

В 1960-ті рр. розвиток управління проектами продовжував концентруватися в основному на методах і засобах PERT і CPM. Розширювалась сфера їх застосування, з'являлись нові модифікації. Розроблялися методи і засоби оптимізації вартості для CPM і PERT (PERT/COST), розподілу і планування ресурсів тощо. Фірма IBM розробила пакет програм на базі PERT/COST, як систему для управління проектами – PMS, створюються перші системи контролю проектів на основі сіткових методів тощо. Поступово сіткові методи управління проектами поширюються в інших країнах світу. В цьому ж періоді також була запропонована система матеріально-технічного забезпечення і система GERT (від англ. Graphical Evaluation and Review Technique – графічний метод оцінювання та аналізу), яка передбачала використання нової генерації сіткових моделей.

За методи школи оптимізації також розглядаються теорія обмежень; метод CCM (від англ. Critical Chain Method – метод критичного ланцюга), який розвиває PERT, використовуючи метод критичного ланцюга і принципи теорії обмежень; метод статистичних випробувань (метод Монте-Карло), використовуваний для оцінювання ризику за проектом, а також модифікації даних методів.

Узагальнюючи, можна дійти висновку, що школу оптимізації вирізняє дослідження таких питань стосовно проектів як: визначення цілей, декомпозиція робіт, детальне планування, розроблення графіків, оцінювання стану виконання, відстеження витрат і часу із метою оптимізації продукту і/або результату. Дана школа вважається “дуже тейлорівською” за своїм підходом. Вона трактує проект як систему чи машину, математично визначену та аналізовану, яка діє в передбачуваний спосіб [197]. В дослідженнях, які виокремлюють в управлінні проектами школу оптимізації, за основні роботи вважаються робота Д. Клеланда та В. Кінга [122], в різних виданнях якого викладено теорію проектного управління як таку, що ґрунтується на баченні проекту як системи для оптимізації, і робота Г. Керцнера [153], яка, також маючи кілька видань, розглядає умови застосування системного підходу для планування і контролю за проектом, моделювання і оптимізації результату останнього.

Із середини 1980-х рр. PMI (США) послідовно розвиває в своїх стандартах процесну модель управління проектами, поступово поширюючи її на управління портфелями проектів і програм. Будучи за статусом стандартами національними, вони широко визнаються в світі і є міжнародними де-факто. В першу чергу, це стосується найбільш відомого документа, який викладає методологічні основи управління проектами, – A Guide to the Project Management Body of Knowledge PMI (PMBOK® Guide, далі – PMBOK) [196].

Ряд елементів PMBOK є похідними щодо досліджень розглядуваної школи – це, насамперед, управління предметною областю (змістом і межами) проекту, управління проектом за часовими параметрами, управління вартістю за проектом. Сучасна, найбільш перспективна, як вважає ряд науковців, сфера досліджень школи оптимізації – метод EVM. Необхідність у моделюванні багатьох параметрів, ріст запитів щодо необхідності врахування організаційних і поведінкових факторів, а також обмеженість більшості оптимізаційних алгоритмів зумовили необхідність розвитку м'якого

системного моделювання в контексті управління проектами. Це мало дати можливість врахувати соціальну складову за проектами [197].

Теорія проектного управління розвивалась від оптимізації за однією чи двома цілями (наприклад, час або вартість) до моделювання системи проектного управління в цілому і умов взаємодії між її складовими [208]. Тобто, школа оптимізації, в частині, яка ґрунтується на жорсткому системному підході, розвилась, на думку авторів роботи [197], в самостійну школу – школу моделювання, в якій управління проектами розділяється на основні елементи для вивчення і розуміння, і, далі, ці елементи об'єднуються, щоб отримати повну уяву про систему в цілому.

В роботі [100] систематизовано бачення цілей (задач) і обмежень в системі проектного управління: чотирикутник цілей – зміст та межі, час, вартість і якість; п'ятикутник цілей – зміст та межі, час, вартість, якість, проектна організація представлено в роботі [70]; дві групи (основна і допоміжна) трикутників обмежень – основна, яка включає зміст та межі, час і вартість, і допоміжна – відповідність очікуванням споживачів, кінцева якість та зниження ризику [102].

В останні роки набуло розвитку стратегічне (за іншою термінологією – стратегічно-орієнтоване) управління проектами, метою використання якого є переведення стратегії компанії в інтегрований інвестиційний, або неінвестиційний, відповідно до типології проектів розвитку та портфелів проектів розвитку, портфель проектів і програм, а також управління вирішенням стратегічних задач компанії на рівні реалізації окремих проектів. В загально-методологічному плані ці міркування приводять до розширення відомих обмежень, наприклад, найбільш традиційного потрійного – час, вартість, якість і перетворенню його на пірамідальне обмеження, яке включає стратегію [97, с.78].

В складі методів школи моделювання виокремлюють також системний динамічний підхід, запропонований Дж. Форрестером [135], та ряд інших.

В подальшому в роботах школи моделювання почали широко використовувати м'яку системну методологію, рис. 1.1 [120].

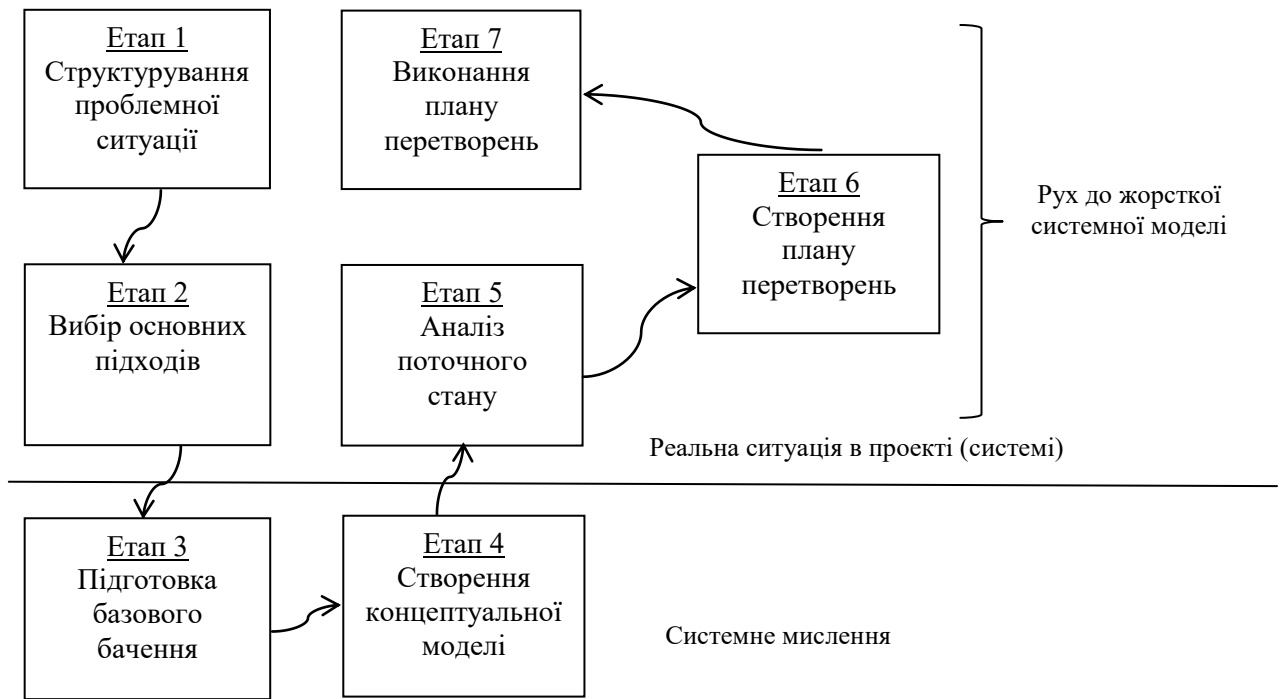


Рисунок 1.1 – М'який системний метод: основні етапи.

На відміну від жорсткого системного підходу, яким передбачається застосування методів системного аналізу, дослідження операцій, системного інжинірингу і який, за сутністю, є “ближчим” до формального підходу, м'який системний підхід, як правило, ототожнюється з м'яким системним методом, який був запропонований П. Чеклендом [120], як метод вивчення проблемних ситуацій в умовах невизначеності, за якими учасникам, в процесі обговорення спірних питань, потрібно знайти консенсус. За ключове в м'якому системному методі виступає поняття “позиція” або “позиціонування”. Воно використовується для позначення процесу пошуку точки зору, яка, не відкидаючи думки (точки зору) кожної зі сторін – учасниць обговорення, дозволяє вибудувати компроміс, із позиції якого кожен учасник обговорення може сприйняти точку зору іншого. Передбачається, що зацікавлені сторони можуть змінювати свої думки (позиції), розширюючи або трансформуючи їх, а також деталізувати домовленості. Таким чином, досягається прийнятний для всіх учасників обговорення консенсус [39, с.52]. Тоді, коли жорсткий системний підхід є

націленим на оптимізацію, то м'який системний підхід спрямовано на прояснення і розуміння, власне, проекту і його зовнішнього середовища [197].

Дж. Поллак вказав на спостерігаєме зростання сприйняття м'якої системної парадигми і припустив, що поширення застосування м'яких систем може надати більше можливостей дослідникам і практикам [178]. Введення до моделей аналізу умов взаємодії між людьми та характеру цих відносин, комунікацій, відносин влади може додати дієвості інструментарію школи моделювання [209].

Перспективи подальших досліджень для школи моделювання пов'язують із інтеграцією жорсткої і м'якої методології для моделювання систем проектного управління, включаючи оптимізацію за багатьма цілями і/або за багатьох обмежень, а також беручи до уваги як міркування різних сил зовнішнього і внутрішнього щодо проекту середовища, так і визначення і усвідомлення уроків, набутих за проектами, які ще тривають, для розвитку систем і підходів, використовуваних для моделювання систем проектного управління.

Наступна, третя, за класифікацією за роботою [197], школа в управлінні проектами, школа управління проектами як підприємством, виокремлюється у всіх роботах, на основі яких побудовано табл.1.1. Як зазначається, в даній школі проводяться дослідження за рядом аспектів проектного управління. По-перше, це дослідження “взаємовідносин” між управлінням контрактами і управлінням проектами. За цим аспектом простежується вживання терміну “проект” в двох основних значеннях (розуміннях): або проект розглядається як окреме підприємство з відповідним статусом, що передбачає, в подальшому, опис управління відносинами між учасниками (контрактерами) і підприємством [109]; або проект розглядається як інтерфейс між двома підприємствами – клієнтом і контрактером, що потребує опису умов управління зазначеним інтерфейсом [198]. При цьому практично в усіх наукових роботах та інших джерелах інформації вказується, що вивчення

управління контрактами в будівництві відбувалось задовго до того, коли власне управління проектами почало формуватися як самостійна наукова дисципліна.

Другий аспект, за яким проводяться дослідження в школі управління проектом як підприємством, виходить із тлумачення проекту як тимчасової організації, зокрема в роботі [201], і передбачає дослідження механізмів управління як проектом – як тимчасовою організацією, наприклад, робота [199], так і батьківською (материнською) проектно-орієнтованою організацією, наприклад, робота [107].

Дослідження, які розглядаються в контексті формування і розвитку даної школи, як правило, прийнято поділяти за трьома основними областями [197]: відносини типу “принципал-агент” між клієнтом і контрактером; трансакційні витрати, які можуть бути віднесені на проект (релевантні до проекту); механізми управління проектами.

Що стосується першої області – “принципал-агент”, то виокремлюють дві проблеми для принципала (клієнта): 1) він не завжди знає, чому агент приймає рішення, за якими діє (проблема негативного відбору); 2) агент може діяти опортуністично і, відповідно, буде прагнути оптимізувати свої економічні результати за проектом, а не клієнта (проблема морального ризику). Ідея, що контрактер тільки тоді оптимізує економічний результат для клієнта, коли він має певний союз (можливо, партнерство) із останнім, в основі управління контрактом, яке, в свою чергу, покладається в основу даної школи [197].

Трансакційні витрати, релевантні до проектів, досліджуються в різний спосіб. Проте, можна зауважити, що, на сьогодні, більшість із них стосується питання вибору, на основі аналізу трансакційних витрат, типу угод – або разові, або стратегічні альянси, стратегії розвитку відповідних відносин тощо.

Що стосується такої області як механізми проектного управління, то вони розглядаються як стосовно окремих проектів, так і проектно-

орієнтованих організацій. Важливо, в контексті даного дослідження, зробити наголос на тому, що сучасні дослідження в даній області акцентують увагу на ефективності управління: проектами, програмами, а також організаційним портфелем [146]; організаційними структурами і функціями офісу управління проектами, офісу підтримки проектів тощо [143]. За подальші напрями для досліджень в зазначеній області можуть розглядатися: вибір проектів і програм, вдосконалення портфелів і портфельного управління, офіси управління проектами, а також значущість додержання встановлених вимог в управлінні проектами (проблема регуляторної гнучкості) [197].

Тісно пов'язаною з попередньою науковою школою є школа поведінки, яка розглядає проект, розвиваючи його бачення як тимчасової організації, в першу чергу, як соціальну систему. Дана школа зосереджується на питаннях організаційної поведінки, побудови команди і лідерства, комунікацій, а останнього часу і управління персоналом, розглядаючи дані питання в контексті управління проектами. Сучасні дослідження даної школи розвиваються щодо управління персоналом в проектно-орієнтованих організаціях, крос-культурних (міжкультурних) питань, потенційних ефектів позитивної і негативної синергії в проектних командах, глобалізації [197]. Розгляд цих питань виходить за межі даного дисертаційного дослідження, тому ми не будемо зупинятись детально на роботах, які презентують дану наукову школу.

Школа успіху (успішності), як видно із табл.1.1, виокремлюється не у всіх класифікаційних системах. В роботі [197] вважається, що в основу даної школи покладається уява про проект як про бізнесову ціль. При цьому зосереджуються на відмінності між успішністю і неуспішністю проекту. Досліджуються дві основні складові успіху проекту: 1) фактори успіху проекту – тобто елементи проекту, як залежні змінні, в розумінні, що на них можна впливати, підвищуючи ймовірність успіху, а також незалежні змінні, наявність яких робить успіх більш ймовірним; 2) критерії успіху проекту – вимірники, через які ми оцінюємо успіх продукту і/або результату проекту, а також залежні змінні, через які вимірюють успіх проекту.

Як наголошує В. Дункан, в проекті мова йде про дві взаємопов'язані, проте різні, категорії змісту – категорію змісту продукту і категорію змісту проекту. Зміст продукту – це сукупність всіх характеристик результату проекту, тобто, в тлумаченні автора роботи [27], продукту або послуги. Зміст проекту – це склад проектних робіт, які є необхідними для створення зазначеного продукту або послуги [27, с.18]. Виокремлення цих двох категорій змісту є важливим за кількох обставин [27, с.19]:

- вимірювання успішності різняться за кожною категорією змісту;
- зміни в змісті одного – продукту або проекту – майже завжди зумовлюють зміни в змісті іншого, хоч і не завжди співставимі;
- інструменти і методи, використовувані для управління змістом продукту і проекту, різняться.

За останні два десятиліття зростає розуміння значення стратегічної ролі проектів в процесах організаційного розвитку. При цьому, за багатьох випадків, складно відокремити продукт проекту від наслідків його впровадження для організації. Успіх продукту можна розглядати в контексті успіху проекту за один із найбільш значущих вимірників останнього.

Зауважимо, що інтерпретація продукту і результату проекту в науковій літературі на сьогодні не є однозначною. Наприклад, коли в роботі [98] результат і продукт за умовами будівельного і девелоперського проекту розділяються, то в роботі [97, с.262] результат проекту – це і продукт проекту, і віддалені наслідки його використання.

Практично всі огляди робіт даного спрямування містять посилання на роботу [206], яка побачила світ в 1995 р. Автор припустив, що проектний менеджер має визначити критерії успіху за проектом і, виходячи з них, визначити відповідні фактори успіху, які забезпечать досягнення цих критеріїв, а потім обрати методичні підходи до власне управління проектом.

Робота [147], за загальновизначеним серед науковців баченням, запропонувала в 2005 р. найбільш повний огляд публікацій, починаючи з 1970-х рр., які можуть розглядатися в контексті досліджень школи успіху.

На початку становлення школи успіху дослідники зосереджувались на таких критеріях успіху як час, вартість та якість. Зазначимо, що і в школі оптимізації розглядаються дані критерії (а також ряд інших – окремо, або як система) – як обмеження і/або цілі проекту. Як зауважується в роботі [197], лінія “водорозділу” із зазначеною школою полягає в тому, що остання вбачала, що найбільший внесок до успіху може бути зроблений завдяки плануванню і контролю за проектом. Сучасна точка зору на успіх виходить із того, що значно більше зацікавлених сторін має своє бачення успіху, і все більше факторів протягом всього життєвого циклу проекту мають вплив на досягнення успіху – це лінія “водорозділу” між предметними областями школи успіху і школи управління проектом як підприємством та процесної школи, положення якої будуть розглянуті нижче.

В контексті даного дисертаційного дослідження використовуються напрацювання, які на сьогодні прийнято пов’язувати саме зі школою успіху, в таких питаннях як: уточнення розуміння факторів і критеріїв успіху проекту [124]; взаємозв’язку між успіхом проекту і запровадженням офісу управління проектами [130]; взаємозв’язку між можливостями кращих практик і результатами проектів, програм і портфелів [184]; взаємозв’язку між проектним управлінням і методом “шість сигма” [156]. Важливими також є останні, в часі, дослідження школи успіху, які присвячені усвідомленню того, яким чином проектне управління може використовуватись в організації і яку цінність воно привносить до останньої.

Наукова школа рішень, або прийняття рішень, представляє проект як комп’ютер і зосереджується як на факторах, які стосуються ініціалізації, прийняття до реалізації (затвердження) і фінансування проектів, так і факторах, які стосуються виконання, завершення проектів, а також висновку щодо успіху або невдачі останніх. Цей підхід спрямований на економічні, культурні і політичні правила, які зумовлюють капіталовкладення в проекти. Дану школу вирізняє проведення досліджень за двома напрямками: 1) процеси прийняття рішень на початкових фазах (стадіях) проектів – в першу чергу,

стосовно того, чому певні рішення приймаються і який вплив вони мають на проект; 2) інформаційні процеси за проектами [197]. В контексті даної дисертаційної роботи представляє інтерес такий напрям сучасних досліджень школи рішень як дослідження взаємозв'язку між організаційним портфелем проектів та програм і організаційною стратегією [106], а також між факторами, які впливають на включення проектів і програм до організаційного портфеля, і постійного вдосконалення такого портфеля [172].

Вже згадувана нами при аналізі проблематики успіху проекту процесна школа в управлінні проектами, яка розглядає проект як алгоритм, набула популярності наприкінці 1980-х рр., головним чином, в Європі. Квінтесенцією даної школи можна вважати роботу [70], в якій автор припускає, що управління проектами – це те, що дозволяє перетворити бачення у реальність. У суб'єкта управління є певне бачення майбутнього стану, якого він прагне досягти, а управління проектами – певний структурований процес (свого роду, дорожня карта або певний алгоритм), який веде його від бачення стану, якого ви прагнете досягти, до власне цього стану. Можна вважати, на думку ряду дослідників, зокрема за роботою [70], що концепція життєвого циклу проекту і управління ним отримала розвиток у межах даної школи. Процеси за рядом елементів вищезгаданого PMBOK, в різних виданнях, є похідними від досліджень цієї школи – процеси управління змістом, якістю, вартістю, ризиком, а також життєвим циклом проекту.

Важливими для даної дисертаційної роботи є сучасні дослідження школи процесів, які йдуть за напрямом виокремлення певних категорій проектів, в припущенні, що різні процеси можуть бути застосовані щодо різних категорій проектів в різному зовнішньому, в тому числі організаційному, середовищі [197].

Наукова школа управління проектами, яка набула назви школи обставин (випадків), пропонує розглядати проект як “хамелеон”, визначаючи, що наявність відмінності між різними типами проектів і проектних

організацій зумовлює необхідність адаптації процесів управління проектами до потреб проекту. В контексті задач даного дослідження представляють інтерес роботи з типології проектів [191; 200], систем категоризації проектів із метою забезпечення відповідності останніх стратегії [63; 127; 128]. При цьому було показано, що системи категоризації проектів вирізняє два елементи [127; 128]: 1) цілі, задля яких виокремлюються категорії; 2) властивості, які покладаються в основу виокремлення категорій проектів і поділу останніх за ними.

Більшість організацій мають дві основні причини для категоризації проектів: 1) узгодження проектів зі стратегічною спрямованістю, і, відповідно, пріоритизація проектів щодо розподілу ресурсів, що має, в свою чергу, вимагати вибору “правильних” проектів; 2) визначати і розвивати відповідні здатності для управління обраними проектами, що має дозволити “зробити” обрані “правильні” проекти “правильно”. Даний підхід виходить із того, що організаційна здатність до управління новими складними проектами залежить від здатності “пам’ятати” фактори минулих успіхів [197].

Як зауважується в роботі [97], багато проблем впровадження на підприємстві методів і інструментів управління проектами пов’язані з поширеним хибним баченням ролі і місця методології управління проектами в корпоративній системі (стандарті) управління проектами. Дана методологія ефективно працює тільки тоді, коли є гармонізованою з процесами загальнокорпоративного управління і підтримуваною певним рівнем управлінської культури. Пов’язані з цим проблеми і рішення сьогодні все частіше об’єднуються терміном “Project Governance”. Хоча, очевидно, далеко виходять за межі однойменної школи управління проектами (школи управління проектами як підприємством). В роботі [126] вищезазначений термін автори тлумачать як сукупність формальних принципів, структур і процесів, які регулюють розподіл ролей і відповідальності за проектами, координацію проектних взаємодій, планування та контролю тощо.

Асоціація управління проектами Великої Британії розробила керівництво, яке в оригіналі має назву “A Guide to Governance of Project Management” [131], в якому введено поняття корпоративного управління проектами як області перетину контурів корпоративного управління і управління проектами. Дане керівництво являє собою не жорсткий стандарт або “дорожню карту”, а перелік із 42 питань, які вказують на проблеми управління проектами, вирішити які можна тільки на рівні корпоративного управління. Зміст цих питань наводить на думку, що вищезгадуване керівництво – це той елемент корпоративної культури, який забезпечує успіх стандартів, систем і рішень в області управління проектами.

На підтвердження цієї тези в роботі [23] зазначається, що “три кити”, на яких має стояти проектно-орієнтована компанія, наступні: 1) стратегія управління компанією через проекти; 2) гнучка організаційна структура, в якій поєднуються постійні підрозділи і тимчасові команди; 3) корпоративна культура, орієнтована на нову парадигму управління.

Школа маркетингу в управлінні проектами зосереджується на ідентифікації потреб зацікавлених сторін і клієнтів (якщо останні не розглядаються в складі зацікавлених сторін), управлінні зацікавленими сторонами, формуванні проектних організацій, взаємодії між клієнтами і контрактерами [197]. З точки зору задач даного дисертаційного дослідження представляють інтерес роботи, присвячені внутрішньо-організаційному маркетингу проектів, зв'язку між стратегічними цілями і проектними задачами [54].

Підсумовуючи, можна зазначити, що управління проектами є відносно новою, з позиції сьогодення, областю наукових досліджень. На найбільш ранніх стадіях розвитку управління проектами, як наукової дисципліни, відповідні дослідження зосереджувались в таких предметних областях як інжиніринг, будівництво і, з часом, інформатика.

Разом із тим, з 1980-х рр. починає простежуватись тенденція до “введення” предмету досліджень управління проектами (проектного

менеджменту) до досліджень наукових шкіл, в яких розглядається проблематика управління (менеджменту) і бізнесу. Відповідно до даних роботи [197] саме в цьому періоді були підготовлені перші дисертаційні дослідження з управління проектами за бізнесовою тематикою. При цьому вважається, що піонерами тут стали європейські дослідники. В США управління проектами, принаймні окремі його напрями, в контексті розвитку соціально-економічних наукових дисциплін, починає “виявлятися” наприкінці 1980-х – початку 1990-х рр.

Як зауважується в роботах [155, 197], із одного боку, розвиток управління проектами підтримується іншими науковими дисциплінами управлінського спрямування, а з іншого – сам забезпечує значущий внесок до розвитку останніх.

1.3 Управління організаційними структурами, які здійснюють доставку вантажів автомобільним транспортом із використанням термінальної технології, як предметна область дослідження

Методологія портфельно-орієнтованого управління, зокрема в частині постановки і вирішення задач формування портфеля, як механізму реалізації стратегій організацій і організаційних мереж, є особливо важливою для організацій, які мають адаптуватись до постійних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це, зокрема, стосується організацій, які, здійснюючи доставку вантажів автомобільним транспортом в Україні із використанням термінальної технології (ДВАТТ), працюють в умовах структуризації галузевого ринку, який розвивається.

В додатку Б наведено результати аналізу умов функціонування і розвитку організацій ДВАТТ в Україні за ринковим і техніко-технологічним аспектами.

Моделі організаційних структур підприємств ДВАТТ на сьогоднішній день вибудовують в різний спосіб. Порівняльний аналіз організаційних

структур підприємств ДВАТТ, а це зокрема структурні підрозділи компаній Fed Ex, TNT, національних операторів поштової доставки (державної або приватної форми власності) тощо, вказує на поширення дивізійної організаційної структури, орієнтованої на географічні зони. Водночас, простежується поява і адаптивних організаційних структур, які можна модифікувати відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища організації. На противагу механістичним, як називають наприклад, функціональні або дивізійні, адаптивні називають органічними. Найбільше поширення з останніх отримали проектні та матричні, як варіант проектно-організаційної структури організації.

На основі аналізу наукових робіт, присвячених проблематиці дослідження зовнішньо- і внутрішньо-організаційного середовища, може бути запропонована концептуальна модель формування і реалізації стратегічного портфеля в організаціях, рис.1.2 [78]. За даною моделлю можна виокремити ситуаційні фактори (групи факторів) бізнес-моделювання і організаційного структурування, на які, в свою чергу, опосередковано, через систему відповідних факторів, впливає зовнішнє і організаційне середовище [78].

Визнаючи існування на сьогодні підприємств ДВАТТ, які реалізують різні типи організаційних структур, водночас, вважаємо за необхідне зазначити, що, в загальному випадку, ці підприємства, виходячи із характеру пропонованого продукту і використовуваної технології його виробництва, можна розглядати, незалежно від типу впроваджуваної організаційної структури, як такі, що складаються з однорідної мережі географічно розподілених організаційних структурних одиниць. Відповідно, умови управління підприємствами ДВАТТ як сукупністю однорідних організаційних структурних одиниць мають виходити з необхідності забезпечення збалансованості їх функціонування та розвитку.

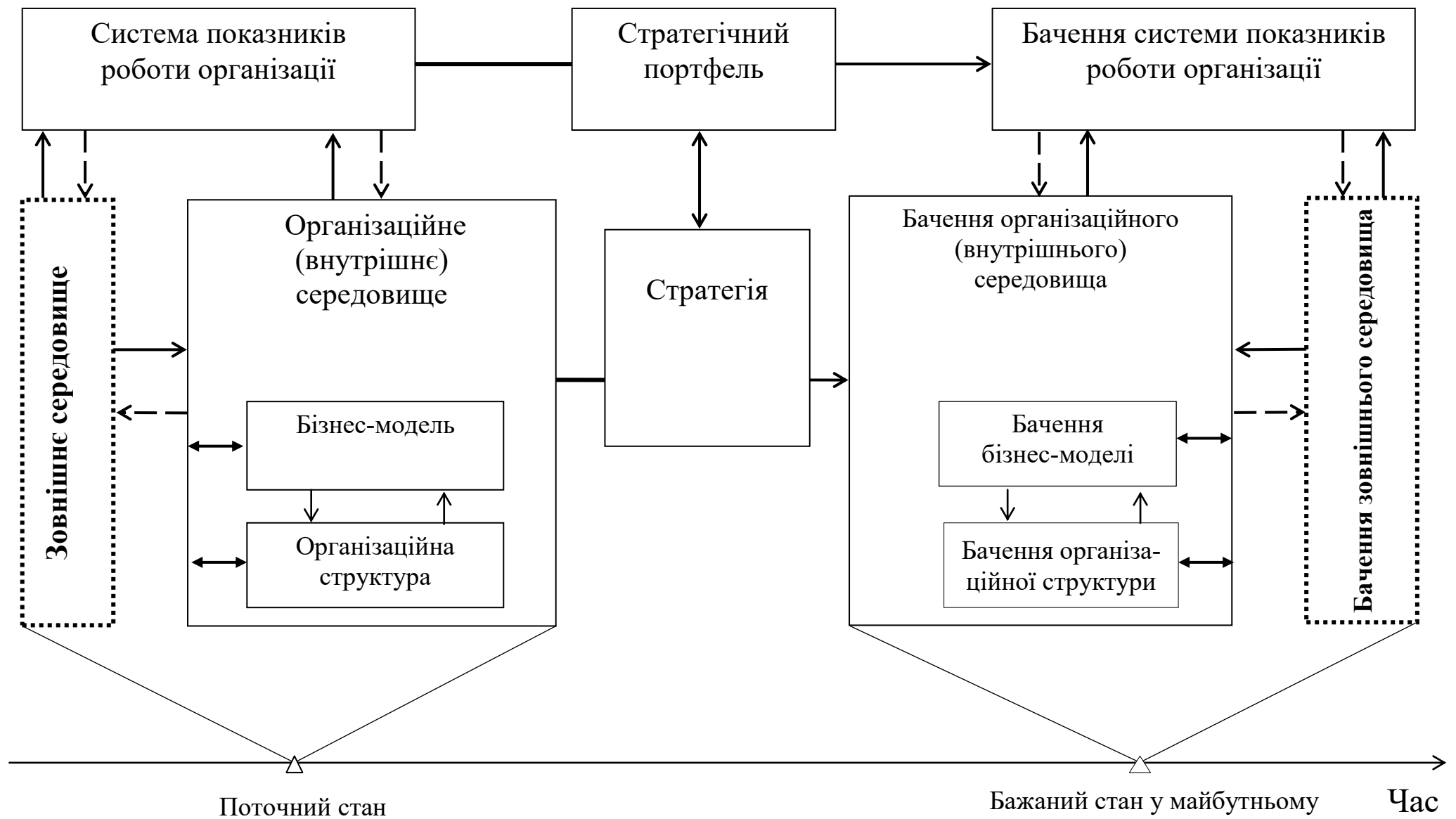


Рисунок 1.2 – Концептуальна модель формування і реалізації стратегічного портфеля в організаціях

Можна очікувати, що досягнення такої збалансованості, незалежно від типу використовуваної організаційної структури, може бути ефективно забезпечено через застосування підприємствами ДВАТТ методологічних підходів портфельного управління. В свою чергу, впровадження останніх може стати передумовою до введення змін до організаційних структур, а, в подальшому, можливо, і використовуваних бізнес-моделей, підприємств ДВАТТ.

1.4 Концепція портфельно-орієнтованого управління збалансованим розвитком процесів і систем доставки вантажів в організаціях, які здійснюють доставку вантажів автомобільним транспортом із використанням термінальної технології. Основні задачі дослідження

На основі проведеного аналізу умов функціонування й розвитку організацій ДВАТТ останні, виходячи, в першу чергу, із характеру пропонованої ними послуги і використовуваної технології її виробництва (надання), можна розглядати як такі, що складаються із однорідної мережі географічно розподілених структурних одиниць. Клієнти і/або споживачі таких організацій мають бути певні в тому, що на них очікують тотожні продукти, вартість і ставлення в будь-якій децентралізованій організаційній одиниці, з якою вони взаємодіють. За приклад таких одиниць, які працюють в рамках єдиної корпоративної структури, можуть розглядатися мережеві заклади швидкого харчування і роздрібної торгівлі, ресторани, готелі, станції заправки автомобілів, відділення банків, а також інші структури бізнесового і небізнесового спрямування [42]. Найбільш суттєва відмінність організацій ДВАТТ полягає в існуванні взаємозв'язку між окремими децентралізованими структурними одиницями не лише через пов'язані, в різному ступені, маркетингові системи і/або системи постачань, а й в рамках умов

використання термінальної технології доставки дрібних відправлень вантажів автомобільним транспортом.

Виходячи із вищенаведеного, актуальною є проблема забезпечення, розглядуваного за різними аспектами, збалансованого розвитку виробничих процесів і систем таких організацій, тобто процесів і систем доставки вантажів автомобільним транспортом із використанням термінальної технології. Припускаючи, що ефективне вирішення даної проблеми пов'язується із впровадженням портфельно-орієнтованого управління в організаціях ДВАТТ, за актуальне наукове завдання можна розглядати розроблення концепції портфельно-орієнтованого управління збалансованим розвитком процесів і систем доставки вантажів в організаціях ДВАТТ, які розглядаються як мережа однорідних організаційних одиниць, пов'язаних між собою умовами реалізації використовуваної технології. Узагальнено, задачі, які мають вирішуватися в рамках даної концепції і є взаємопов'язаними між собою, можна представити у наступному вигляді:

- визначення основних аспектів збалансованості розвитку процесів і систем доставки вантажів в організації ДВАТТ;
- проведення аналізу і вдосконалення організаційної структури організацій ДВАТТ в контексті визначення ЦВ – загальноорганізаційних і локальних – щодо забезпечення кожного із виокремлюваних основних аспектів збалансованого розвитку процесів і систем доставки вантажів в організації ДВАТТ;
- встановлення однорідних, за ідентифікованими значущими характеристиками умов роботи, груп локальних ЦВ щодо забезпечення виокремлюваних основних аспектів збалансованого розвитку процесів і систем доставки вантажів в організації ДВАТТ;
- формування системи показників оцінювання роботи кожної із однорідних груп локальних ЦВ щодо забезпечення виокремлюваних основних аспектів збалансованого розвитку процесів і систем доставки вантажів в організації ДВАТТ;

- розроблення методичних основ визначення окремих показників сформульованої системи оцінювання роботи кожної із однорідних груп локальних ЦВ щодо забезпечення виокремлюваних основних аспектів збалансованого розвитку процесів і систем доставки вантажів в організації ДВАТТ;
- структурування портфеля розвитку процесів і систем доставки вантажів в організації ДВАТТ;
- побудова, або вдосконалення, організаційних структур портфельно-орієнтованого управління в організації ДВАТТ;
- формування портфеля розвитку процесів і систем доставки вантажів в організації ДВАТТ;
- моніторинг і контроль портфеля розвитку процесів і систем доставки вантажів в організації ДВАТТ;
- забезпечення підтримки портфеля розвитку процесів і систем доставки вантажів в організації ДВАТТ.

Виходячи зі ступеня наявного теоретико-методичного опрацювання підходів до вирішення задач, представлених в межах пропонованої концепції, сформульовано мету і задачі даного дисертаційного дослідження, як такі, які потребують вирішення.

Метою дисертаційної роботи є підвищення ефективності портфельно-орієнтованого управління процесами і системами логістичного обслуговування в організаціях і організаційних мережах на основі розроблення моделей і механізмів формування збалансованих виробничих портфелів проектів і програм в організаціях ДВАТТ.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішити наступні задачі:

- провести аналіз методів, моделей та механізмів портфельно-орієнтованого управління і визначено теоретико-методичні проблеми портфельно-орієнтованого управління в організаціях ДВАТТ в контексті

загальної проблематики управління організаціями провайдерів логістичних послуг;

- вдосконалити системну модель проектного управління в контексті організаційного розвитку в частині введення складової портфельно-орієнтованого управління;

- запропонувати підхід до структурування компонентів портфелів процесів і систем логістичного обслуговування;

- провести моделювання процесів цілепокладання і ціледосягнення в організаціях ДВАТТ на основі ідентифікації основних аспектів збалансованості функціонування і розвитку процесів і систем доставки вантажів, як аспектів виробничої збалансованості, організацій ДВАТТ;

- розробити модель інтегрального показника для багатокритеріального оцінювання виробничої збалансованості і формування збалансованого виробничого портфеля (ОВЗ і ФЗВП) організацій ДВАТТ;

- вдосконалити модель комплексного обґрунтування пріоритетності компонентів виробничого портфеля за умовами забезпечення виробничої збалансованості в розвитку організацій ДВАТТ;

- розробити методичне забезпечення реалізації портфельно-орієнтованого управління збалансованим розвитком процесів і систем доставки вантажів в організаціях ДВАТТ.

Висновки до розділу 1

1. За один із найбільш важливих напрямів підвищення ефективності управління організаціями різної галузевої приналежності в сучасних умовах розглядається застосування методологічних підходів стратегічного управління. Відповідно до останніх виокремлюють наступні стадії за життєвим циклом стратегії: формування (формулювання) стратегії; реалізація стратегії і оцінювання стратегії. Відомі на сьогодні наукові школи стратегічного управління суттєво різняться між собою за баченням одного із

основних об'єктів дослідження в методології стратегічного управління – процесом формування (формулювання) стратегії. Водночас, різняться і підходи до класифікації наукових шкіл стратегічного управління відносно вищезазначеного бачення.

2. Відповідно до концептуальних засад такої школи стратегічного управління як школа влади формування організаційних стратегій поступово, по мірі спостерігаемого поширення міжорганізаційної кооперації, переростає в спільний для організацій-партнерів процес. При цьому можливість формування стратегії має враховувати складність організаційних відносин в ділових (бізнесових) мережах, за які, в межах моделей організаційного розвитку школи влади, розглядаються мережі різного роду взаємодій із іншими “одиницями” таких мереж – постачальниками, конкурентами, клієнтами тощо. Тобто, організації можуть формувати стратегії на колективному рівні.

3. Концепцію управління ланцюгами постачань, як організаційними (діловими) мережами, вирізняє, як теорію управління, реалізація системного підходу, яким передбачається дослідження ланцюга постачань як цілісного об'єкта, і стратегічний підхід, як такий, що, передбачаючи орієнтацію на кінцевого споживача, сприяє розвитку конкурентних переваг кінцевого в ланцюзі постачань продукту (послуги) через об'єднання зусиль щодо забезпечення ефективного руху матеріальних і відповідних їм інформаційних потоків – як в межах окремих підприємств, які складають ланцюг постачань, так і між ними самими.

4. Проведений аналіз наукових та інших інформаційних джерел щодо кращої практики і уроків впровадження в організаціях і організаційних мережах підходів стратегічного управління свідчить, що стадія реалізації, будучи особливо важливою для забезпечення успіху стратегії – з точки зору досягнення встановлених стратегічних цілей, водночас, є найбільш проблемною, незалежно від того, на основі методологічних положень яких наукових шкіл стратегічного управління було сформульовано (сформовано) стратегію.

5. Встановлено, що положення щодо формування стратегії такої наукової школи стратегічного управління, як школа планування, мають цінність в контексті стадії реалізації стратегій за наступними аспектами: 1) вводиться “форма” виконання заходів (дій), спрямованих на реалізацію стратегій, – це проекти і програми, як сукупність пов’язаних між собою проектів; 2) передбачається в межах реалізації класичної моделі формування стратегії школи планування, якою виокремлюються чотири складові – цілі (задачі), стратегії, програми (проекти), бюджети, можливість залучення до стратегічного управління працівників різних структурних підрозділів організації.

Виходячи з вищезазначеного, положення школи планування можна розглядати як предтечу до становлення і розвитку того, що прийнято визначати, згідно сучасних уявлень, як портфельно-орієнтоване або портфельне управління проектами і програмами в організації і, відповідно, виокремлювати в сфері останнього.

6. Проведений порівняльний аналіз досліджень наукових шкіл управління проектами дозволив окреслити основні напрями, за якими розвивається сучасна теорія портфельно-орієнтованого управління. Це зокрема: ефективність управління організаційним портфелем, організаційними структурами та функціями офісу управління проектами; взаємозв’язок між успіхом проекту і запровадженням офісу управління проектами; взаємозв’язок між організаційним портфелем і організаційною структурою, а також між факторами, які впливають на включення проектів і програм до організаційного портфеля; виокремлення категорій проектів в припущенні, що різні процеси управління можуть бути застосовані щодо різних категорій проектів в різному зовнішньому середовищі; системи категоризації проектів щодо забезпечення відповідності останніх стратегії; внутрішньо-організаційний маркетинг проектів.

7. На основі аналізу розвитку методології стратегічно-орієнтованого управління проектами і програмами, зокрема в частині вирішення задач формування і реалізації стратегічно-орієнтованих портфелів проектів і програм, а також створення організаційних структур забезпечення

портфельно-орієнтованої діяльності і залучення до цього процесу всіх структур організації, як одного із основних науково-методичних підходів до реалізації стратегій, встановлено, що одна з головних проблем, на вирішення якої має бути спрямоване портфельно-орієнтоване управління, – незбалансованість, зокрема виробнича, портфеля. Вирішення даної проблеми щодо забезпечення логістичного процесу, зокрема відносно виокремлюваних його складових (підпроцесів), є особливо важливим, оскільки даний процес є настільки надійним за встановленими параметрами, наскільки надійним є його найслабкіший підпроцес.

8. Проведений аналіз умов функціонування і розвитку організацій ДВАТТ показав, що, виходячи із характеру пропонованої ними послуги і використовуваної технології її виробництва (надання), їх можна розглядати як такі, що складаються із мережі географічно розподілених однорідних структурних одиниць, пов'язаних між собою умовами використання обраної термінальної технології доставки дрібних відправлень вантажів автомобільним транспортом. За цих обставин для організацій ДВАТТ особливої актуальності набуває проблема забезпечення, розглядуваного за різними аспектами, збалансованого розвитку виробничих процесів і систем, за які для організацій ДВАТТ виступають процеси і системи доставки вантажів автомобільним транспортом із використанням термінальної технології.

10. Розроблена концепція портфельно-орієнтованого управління збалансованим розвитком процесів і систем доставки вантажів в організаціях ДВАТТ – як перелік задач, які мають вирішуватися організаціями ДВАТТ в умовах реалізації портфельно-орієнтованого управління збалансованим розвитком процесів і систем доставки вантажів. Виходячи зі ступеня наявного теоретико-методичного опрацювання підходів до вирішення задач, представлених в межах пропонованої концепції, визначені мета і задачі дисертаційного дослідження.

Результати досліджень даного розділу викладено у наступних публікаціях [71,74-78].

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНІ АСПЕКТИ ПОРТФЕЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУРАХ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

2.1 Системна модель портфельно-проектного управління в організаціях

Методологічні основи розбудови процесних моделей управління проектами, зокрема таких, як моделі PMI, PMBOK, PRINCE 2, отримали свій подальший розвиток в рамках розроблення системної методології управління проектами і програмами в роботах наукових шкіл В.М. Буркова, С.Д. Бушуєва, В.І. Воропаєва, В.Д. Гогунського, К.В. Кошкіна, П.Р. Левковця, В.А. Рача, А.М. Теслі та ряду інших дослідників.

За основні причини, які стали передумовою до необхідності формування системної методології управління проектами і програмами наприкінці 1990-х–початку 2000-х рр., в роботі [2] визначено:

- відсутність повного системного розуміння всього спектра питань, які стосуються управління проектами і програмами;
- відсутність системної єдиної концепції управління проектами і програмами, яка б належним чином структурувала знання, функції, процеси, процедури тощо;
- необхідність визначення технологічного взаємозв'язку послідовності вирішення задач управління проектами і програмами;
- необхідність забезпечення ефективної інтеграції усіх елементів дисципліни управління проектами;
- необхідність розвитку методів і інструментів управління проектами і програмами, що зумовлено потребами нових і традиційних областей застосування управління проектами і програмами;
- складність взаємодії і взаєморозуміння між експертами і практиками в галузі управління проектами через значне різноманіття технологій і

термінологій в різних професійних сферах і літературі із управління проектами.

Системна модель управління проектами і програмами вперше запропонована, у визнаній на сьогодні загальній структурі, в роботі [21]. Дана системна модель містить три основні блоки, які представлені структурними декомпозиціями суб'єктів управління, об'єктів управління і процесів управління проектом. Слід зазначити, що дані основні групи елементів є невід'ємними складовими частинами будь-якої системи управління, в тому числі і системи управління проектами.

Визнаючи значущість розглядуваної системної моделі для теорії і практики управління, водночас, зазначимо, що спостерігаємий на сьогодні розвиток методологічного забезпечення процесів портфельного управління в організаціях, підрозд. 1.1, 1.2 має знайти відповідне відображення і в системній методології управління проектами і програмами.

За об'єкти управління, відповідно до системної моделі управління проектами і програмами [21], можуть виступати: множина проектів і програм в організаціях (в тому числі портфелі і підпортфелі); програми; проекти; фази життєвого циклу об'єкта управління – концепція, розроблення, реалізація, завершення; комплекси робіт та інші.

За суб'єкти управління в системній моделі управління проектами і програмами [21] пропонується розглядати активних учасників проекту (програми/портфеля), які взаємодіють при виробленні і прийнятті управлінських рішень в процесі виконання проекту (програми/портфеля). До суб'єктів управління за даною моделлю відносять: основних учасників проекту (програми/портфеля) – інвестора, замовника, генконтрактора, генпідрядника, виконавців тощо; команду проекту (програми/портфеля) – функціональних менеджерів, членів команди; команду управління проектом (програмою/портфелем) – управляючий, члени команди управління.

За процесом управління проектом (програмою/портфелем), як впливом суб'єктів управління на об'єкти управління шляхом приймаємих рішень за задачами управління, за основні структурні елементи виступають: стадії процесу управління – концепція управління (ініціація, як взаємозамінний

використовується термін «ініціалізація»), планування робіт, організація і контроль виконання робіт, аналіз і регулювання ходу робіт, закриття; функціональні області управління, виходячи із сучасних уявлень, зокрема стандарту РМІ [177], – управління зацікавленими сторонами, управління ресурсами, управління інтеграцією, управління комунікацією, управління змістом, управління часом, управління закупівлями, управління вартістю, управління якістю, управління ризиками, управління змінами тощо. Часові розрізи управління – ієрархія часових періодів, в межах яких розглядаються задачі управління проектами (програмами/портфелями), які відносяться до різних об'єктів і суб'єктів управління. Стратегічний рівень управління – охоплює весь життєвий цикл; річний рівень управління – розглядає роботи, виконання яких планується протягом року; квартальний рівень управління розглядає роботи, виконання яких планується протягом кварталу; оперативний рівень управління – розглядає роботи, виконання яких заплановане протягом місяця, декади, тижня, доби, зміни тощо.

За визначенням авторів системної моделі [21] і властивостей останньої вона являє собою згорнуте дерево надлишкової множини задач і процедур, які теоретично можуть виконуватися при управлінні різними об'єктами. Кожний процес (задача) системної моделі управління проектом однозначно визначається компонентами обраних рівнів системної моделі, логічно взаємопов'язаних між собою. Багатоаспектність задач управління проектами передбачає їх залежність від суб'єкта і об'єкта управління проектами. Наприклад, управління проектами для інвестора характеризується своїм набором задач зі своїми критеріями оцінювання рішень, обмеженнями і невідомими. Все це потребує розроблення і використання спеціальних методів і моделей вирішення задач. Це ж стосується й інших основних учасників управління проектами [5].

Пропонована системна модель, на думку її авторів, дозволяє виявляти склад проблемно-орієнтованих комплексів процесів (задач) при управлінні проектами (програмами/портфелями), визначати методи й інструментарій забезпечення ефективного прийняття рішень на всіх рівнях управління проектами (програмами/портфелями). За методологічну основу для

визначення і розроблення задач в управлінні проектами (програмами/портфелями) пропонується використовувати основи даної системної моделі: суб'єкти управління (Z), об'єкти управління (Q) – проекти, програми і портфелі (K), а також фази життєвого циклу об'єктів управління (C), рівні (горизонти) управління (T), функціональні області управління (S), стадії процесу управління (F). Кожний процес (задача) однозначно визначається компонентами всіх рівнів системної моделі, вибудовуваних і логічно взаємопов'язаних «знизу доверху» [21].

Коли обирати по одному елементу за кожним рівнем системної моделі і розглядати їх послідовно, починаючи із найнижчого рівня – «стадії процесу управління» і йдучи до верхнього рівня – «суб'єкти управління», то ми отримуємо формулювання задачі, можливе при управлінні проектами/програмами/портфелями. Умови цієї задачі будуть визначені елементами, через які пройшов шлях (переріз) системної моделі: «Стадії процесу управління» – «Функціональні області управління» – «Об'єкти управління (їх фази життєвого циклу)» – «Суб'єкти управління».

На сьогодні складно знайти організації, які б не реалізовували проекти. Не зупиняючись детально в даній роботі на типології проектів і програм, реалізовуваних в організаціях, водночас, можна припустити, що саме збільшення кількості організаційних заходів, здійснюваних в формі проектів, зумовило розвиток теорії «портфеля» і «портфельного управління». Об'єднання проектів в портфелі дозволяє отримати нову якість управління ними, посилити загальний ефект, пов'язаний із реалізацією проектів, а самі портфелі проектів стають одним із найбільш дієвих механізмів управління, зокрема стратегічного, підрозд. 1.2, 1.3, організаціями [33].

Водночас, при впровадженні управління портфелями в організації, враховуючи сучасний стан теорії і практики проектного управління, вищенаведена системна модель управління проектами потребує подальшого вдосконалення.

Необхідно вказати, що, як зауважується в підрозд. 1.2, простежується вживання термінів «портфель» і «портфельне управління» в сучасних інформаційних джерелах в двох основних значеннях. В першому значенні

портфель ставиться в один ряд із проектом і програмою, в розумінні тимчасової, тобто такої, що має обмежену тривалість у часі, діяльності (дій, комплексу заходів тощо). До певної міри, видається що так, чи принаймні частково так, портфелі розглядаються у вищеаналізованій системній моделі. Підставою до такого висновку, зокрема, є тотожність, і взагалі наявність, фаз життєвого циклу, представлених в моделі за об'єкти управління, як для проектів і програм, так і для портфелів. Це ж стосується і процесів управління.

Вживання терміну “портфель”, як тимчасової в часі діяльності, зокрема має місце в літературі з фінансового менеджменту і управлінського обліку. В даних роботах розглядаються, наприклад, питання умов взаємодії проектів-компонентів в портфелях – незалежні проекти або залежні, тобто заміщуючи або доповнюючи, – проекти, особливості застосування методів NPV, терміну окупності, IRR та інших в контексті оцінювання не окремих проектів, а портфелів – як сукупності зазначених проектів-компонентів [33, с.150].

Друге значення портфеля витікає із інтерпретації портфеля, і, відповідно, управління портфелем, як регулярної, тобто постійної або операційної, діяльності. Згідно даної інтерпретації портфеля в стандарті РМІ [196] фази останнього взагалі не виокремлюються або, за іншими джерелами, виокремлюються в інший спосіб ніж фази життєвого циклу проекту. Тобто, портфель виступає, свого роду, постійно існуючою «оболонкою» для проектів певного спрямування. Дані спрямування визначаються типологією портфелів, які використовує організація.

Як зазначається в роботі [10, с.23], і згадувалося в підрозділі 1.2, організація може одночасно здійснювати роботу за кількома портфелями. Наприклад, один портфель на корпоративному рівні для всіх проектів і програм, які охоплюють кілька відділів організації або мають знаходитися під наглядом менеджера вищого рівня, при кожному відділі організації також можуть існувати декілька портфелів проектів і/або програм, які виконуються під контролем менеджера цього відділу. В організаціях із системою управління лінійного типу функція менеджера портфеля залишається

постійною. Діючі проекти і/або програми в рамках портфеля існують всього лише протягом певного проміжку часу, проте сам портфель залишається.

Як зазначалося в роботі [33, с. 25], відповідно до визначень портфеля за стандартом PMBOK®Guide портфель може включати тільки проекти, програми і окремі роботи, які не увійшли до проектів і програм. Проте в останніх версіях цього та інших стандартів РМІ починає з'являтися поняття “портфель найвищого рівня”, який, крім згадуваних компонентів (проекти, програм, інші роботи), включає “портфелі відносно нижчого рівня (підпортфелі)”. На думку авторів роботи [33, с. 23] це відображення поступових змін в свідомості світової спільноти портфельних менеджерів. Як показує досвід, в будь-якому крупному портфелі спорадично (а іноді й системно) виникають більш або менш стійкі групи проектів. Наприклад, в портфелях, сформованих за приналежністю проектів до того або іншого виду бізнесу підприємства, з'являються групи проектів, що відносяться до певної функціональної діяльності. Або, навпаки, в портфелях, сформованих за функціональними напрямками, виокремлюються групи проектів за видом бізнесу компанії. До тих пір, поки це групування реалізується тільки для зручності управління, то можна вести мову про “відділення” єдиного портфеля. Проте як тільки на ресурси починають виділятися на групу, як тільки починається рейтингування проектів в межах групи, можна вести мову про виникнення портфеля найвищого рівня. Таким чином, до цих “новоутворень” слід застосовувати всі прийоми і методи традиційного портфельного управління.

Коли на підприємстві з'являються декілька портфелів, то постає питання про організацію процесу управління комплексом портфелів, яке зокрема, передбачає: створення і ліквідацію портфелів; визначення цілей і задач для кожного з них; визначення ступеня пріоритетності; виділення фінансових та інших ресурсів тощо.

В роботі [33, с.40], наприклад, наголошується, що, на відміну від життєвого циклу проекту, життєвий цикл портфеля за своєю сутністю є циклічним. Думки стосовно доцільності виокремлення в життєвому циклі портфеля проектів окремих фаз, або змісту цих фаз, є суперечливими. В

деяких дослідженнях таку «доцільність» вбачають, в інших стають на вже вищезгадувану позицію РМІ, що портфель слід розглядати як типову операційну діяльність, яка включає ряд безперервно виконуваних процесів. Стандарт портфельного управління РМІ [196], який не передбачає виокремлення фаз за життєвим циклом портфеля, поділяє процеси портфельного управління на дві групи, які наведені в підрозд. 1.2.

Разом із тим, як зауважується в роботі [33, с.41], достатньо складно уявити портфель, в якому всі наведені процеси будуть більш-менш рівномірно виконуватись протягом року. Можна очікувати, що портфель буде пов'язаний із циклічністю діяльності організації. Для різних організацій і типів портфелів ця циклічність може різнитися у часі (рік, квартал місяць або тиждень). Проте, для одних часових періодів більш характерними будуть одні процеси управління портфелем, для інших – інші. Звідси, на думку авторів роботи [33, с.42], доцільність виокремлення в неперервному життєвому циклі портфеля фаз, які повторюються, пов'язавши із цими фазами найбільш характерні для них бізнес-процеси. Водночас, такий поділ на фази є достатньо умовним. В ході реалізації можливо як корегування планів, і, навіть, складу портфеля, так і існування проектів, тривалість яких перевищує один цикл.

Умовно циклічна частина життєвого циклу портфеля може бути представлена як така, що складається із чотирьох фаз – формування портфеля проектів, запуск, реалізація, а також аналіз портфеля проектів. Зміст наведених фаз передбачає, що вони узгоджуються із чотирма фазами, виокремлюваними за проектним циклом. Що стосується фаз “створення” і “закриття” портфеля, то вони є такими, що зустрічаються доволі рідко. Якщо мова йде про, так би мовити, «загальний» або «загально-організаційний» портфель, то його створення пов'язано із впровадженням в організації портфельного управління, а закриття – із відмовою від нього або ліквідацією організації. Створення або ліквідація одного із портфелів, які входять до загально-організаційного, може бути викликано змінами у принципах формування в організації портфелів.

Наведений розподіл процесів портфельного управління, як вже зазначалось, відповідає діючому стандарту РМІ [196]. Водночас, наприклад, російський стандарт вводить нову, відносно РМІ, групу процесів «забезпечення управління портфелем», яка, в свою чергу, включає два процеси: процеси збору інформації про умови, обмеження і вимоги до портфеля проектів; процеси формалізації процедур управління і параметрів оцінювання портфеля проектів [26].

Очевидно, що, наголошуючи на «постійності» портфельного управління, необхідно визнати і наявність постійної функції управління портфелем. За суб'єкти управління при цьому можуть виступати:

- комітет по управлінню проектами – як колегіальний орган, відповідальний за прийняття стратегічних рішень по складу портфелів проектів, складу кожного портфеля, пріоритету окремих портфелів і процесів, кадровим питанням, розподілу ресурсів тощо. У відносно невеликих організаціях функції комітету по управлінню проектами може взяти на себе керівництво вищого рівня. Частину своїх функцій комітет по управлінню проектами може передати комітетам по управлінню портфелями;

- комітет по управлінню портфелем – колегіальний орган, відповідальний за формування портфеля проектів, надання пріоритетів його компонентам, виділення ресурсів. До складу даного комітету можуть входити особи, які мають необхідні повноваження, знання та досвід, що дозволяє забезпечити відповідність складу портфеля стратегічним цілям і задачам організації. Комітет по управлінню портфелем підпорядковується комітету по управлінню проектами;

- офіс управління проектами – структурний підрозділ, який відповідає за організацію управління портфелями проектів, програмами проектів і власне проектів. Він, будучи частиною постійної організації, має забезпечити роботу комітету по управлінню проектами і комітетів по управлінню портфелями. Як правило, офіс управління проектами має надавати підтримку, встановлювати стандарти і керівництва для керівників різних проектів і програм, забезпечувати збір управлінських даних за проектами та їх поєднання, а також надання звітності керуючому органу [10, с.25]. Крім

офісу управління проектами в тій же роботі [10, с.26] виокремлюють поняття офісу проекту або програми, які визначають як частину організації, яка працює над великим проектом (програмою). Такий офіс призначено для підтримки команди управління проектом (програмою).

Офіс управління проектами може формуватися наступним чином [33, с.71]:

- як підрозділ в офісній структурі організації зі своїм штатом працівників;
- як віртуальний підрозділ, в якому працюють працівники різних підрозділів, виокремленні в межах процесного управління;
- як сформований на змішаних принципах – або із власних, або із “залучуваних” працівників.

В інформаційних джерелах різного характеру функцію комітету по управлінню проектами часто визначають як «законодавчу», а офіс управління проектами – як «виконавчу».

Функції, які покладаються на офіс управління проектами, як на учасника портфельного управління, на нашу думку, не в повній мірі відображаються в структуризації процесів портфельного управління за РМІ або в «третьій» групі процесів за вищезгадуваним російським стандартом. Звідси ми пропонуємо ввести третю групу процесів портфельного управління, яку визначаємо як процеси підтримки портфельного управління. В її складі пропонується виокремлювати наступні процеси портфельного управління: формування і розвиток бюро знань; формування і розвиток методичного забезпечення; формування і розвиток інструментарію; навчання і розвиток персоналу; адміністрування і сервісна (технічна) підтримка; оцінювання результативності реалізації процесів групи формування портфеля і групи моніторингу і контролю портфеля.

Мета процесу формування і розвитку бюро знань полягає у визначенні, із урахуванням кращої практики і уроків застосування, із одного боку, і аналізу нових методологічних підходів, із іншого, методів, які будуть використовуватися в портфелі для забезпечення реалізації процесів групи формування портфеля і групи моніторингу і контролю портфеля.

Мета процесу формування і розвитку методичного забезпечення полягає у розробленні (і/або уточненні для портфеля) на основі обраних методів, методичного забезпечення реалізації процесів групи формування портфеля і групи моніторингу і контролю портфеля.

Мета процесу формування і розвитку інструментарію полягає у виборі програмних продуктів для портфеля щодо впровадження методичного забезпечення реалізації процесів групи формування портфеля і групи моніторингу і контролю портфеля.

Мета процесу навчання і розвитку персоналу полягає у підвищенні кваліфікації персоналу, задіяного в управлінні портфелем, щодо використання методичного забезпечення і інструментарію реалізації процесів групи формування портфеля і групи моніторингу і контролю портфеля.

Мета процесу адміністрування і сервісної (технічної) підтримки полягає у розробленні ефективної системи адміністрування і сервісної (технічної) підтримки в портфелі при реалізації процесів групи формування портфеля і групи моніторингу і контролю портфеля.

Мета процесу оцінювання результативності реалізації процесів групи формування портфеля і групи моніторингу і контролю портфеля полягає у виявленні кращої практики і уроків, набутих при реалізації портфеля.

Відносно кожного процесу групи, крім мети, мають бути встановлені вхідні і вихідні дані процесу. Проте якщо для групи формування портфеля і групи моніторингу і контролю портфеля ці дані можуть бути стандартизовані, то стосовно групи, яка пропонується, вони, в загальному випадку, як можна очікувати, мають бути залежними від корпоративної системи управління, зокрема обраного виду офісу управління проектами. Можливо, виходячи із зазначеного припущення, група процесів підтримки портфельного управління не отримала обґрунтування, як така, що має самостійне значення, у відповідному стандарті PMI. Таким чином, пропонуючи визначати вхідні і вихідні дані за наведеними процесами групи підтримки портфельного управління корпоративними стандартами, водночас,

зауважимо, що пропонована структура процесів дозволяє розглядати вихідні дані одного процесу за вхідні щодо іншого.

Вихідні дані процесу оцінювання результативності реалізації процесів групи формування портфеля і групи моніторингу і контролю портфеля можуть виступити за вхідні щодо процесу формування і розвитку бюро знань за наступним портфелем.

Слід зазначити, що в теорії і практиці управління проектами отримали поширення різні види моделей офісу управління проектами – “репозитарій”, “наставник”, “підприємство”, “націлений на негайний результат”, а також напрацьовані рекомендації щодо умов вибору оптимальної (раціональної) моделі для конкретної організації. Роль вищенаведених складових пропонованого процесу підтримки портфельного управління, а також формування портфеля (у відносно меншому ступені) і моніторингу та контролю портфеля (у відносно більшому ступені) може суттєво різнитися залежно від обраної моделі офісу управління проектами.

Таким чином, беручи до уваги вищенаведені міркування стосовно відмінності суб’єктів, об’єктів і процесів проектного і портфельного управління, системні аспекти проектного і портфельного управління в організації можна представити у вигляді, наведеному на рис. 2.1 – 2.3.

Зазначимо, що порядок слідування рівнів щодо, наприклад, рівень “процеси управління проектом” і рівень “процеси управління портфелями” – “знизу доверху” чи навпаки “зверху донизу” – не є однозначно визначеним. В управлінні за принципом “знизу доверху” роль менеджера портфеля полягає в оцінюванні релевантності окремих проектів і/або програм та розподілі необхідних результатів, які завжди є обмеженими, а також поданні єдиного звіту вищому керівництву. В управлінні за принципом “зверху – донизу” менеджер портфеля несе відповідальність за управління процесом перетворення стратегії на проекти (трансформації в проекти) і/або програми.



Рисунок 2.1 – Системна модель портфельно-проектного управління в організації: суб'єкти управління



Рисунок 2.2 – Системна модель портфельно-проектного управління в організації: об'єкти управління



Рисунок 2.3 – Системна модель портфельно-проектного управління в організації: процеси портфельного і проектного управління

Де 3.2.1.1 Ідентифікація компонентів, 3.2.1.2 Категоризація компонентів, 3.2.1.3 Оцінювання компонентів, 3.2.1.4 Відбір компонентів, 3.2.1.5 Ідентифікація ризиків портфеля, 3.2.1.6 Аналіз ризиків портфеля, 3.2.1.7 Визначення пріоритетності компонентів, 3.2.1.8 Розроблення заходів протидії ризику, 3.2.1.9 Балансування портфеля, 3.2.1.10 Узгодження портфеля, 3.2.1.11 Затвердження портфеля, 3.2.2.1 Моніторинг і управління ризиками, 3.2.2.2 Моніторинг змін бізнес-стратегії, 3.2.2.3 Контроль виконання портфеля, підготовка звітності, 3.2.3.1 Формування і розвиток бюро знань, 3.2.3.2 Формування і розвиток методичного забезпечення, 3.2.3.3 Формування і розвиток інструментарію, 3.2.3.4 Навчання і розвиток персоналу, 3.2.3.5 Адміністрування і сервісна підтримка, 3.2.3.6 Оцінювання результативності реалізації процесів групи формування портфеля і групи моніторингу і контролю портфеля, 3.3.1.1 Зацікавлені сторони, 3.3.1.2 Ресурси, 3.3.1.3 Цінність, 3.3.1.4 Інтеграція, 3.3.1.5 Комунікація, 3.3.1.6 Зміст, 3.3.1.7 Час, 3.3.1.8 Закупівлі, 3.3.1.9 Вартість, 3.3.1.10 Ризики, 3.3.1.11 Зміни.

2.2 Структурування портфелів логістичного обслуговування

За загальноприйнятим визначенням логістичної системи – це адаптивна система зі зворотнім зв'язком, яка реалізує логістичну функцію (процес, підпроцес – залежно від ступеня укрупнення представлення). Логістична система, як правило, складається із кількох підсистем і має розвинуті зв'язки із зовнішнім середовищем. В деяких контекстах, навіть однієї роботи, вказується як на єдину логістичну функцію, так і на ряд логістичних функцій, зокрема [21, с.536].

Зазвичай, виокремлюють, наприклад, в роботах [22, с.82; 78, с.30], макрологістичні і мікрологістичні системи, виходячи із логістичного підходу до управління матеріальним потоком на макро- та мікрорівнях. Умови реалізації даного підходу виходять із припущення, що матеріальний потік є таким, що управляється, тобто виступає за об'єкт управління.

Відповідно, показники наскрізного матеріального потоку на виході можуть плануватися, робота системи, спрямована на їх досягнення, організовуватися і контролюватися тощо.

Макрологістична система визначається в роботах [22, с.82; 55, с.30] як система управління матеріальними потоками, яка охоплює підприємства та організації промисловості, посередницькі, торгівлі і транспорту різних відомств. Як ми бачимо, дане визначення, за своєю сутністю, є близьким до визначення ланцюга постачань, пропонованого в роботах [61, 121, 158, 160]. Мікрологістичні системи є підсистемами, за певних обставин – структурними складовими, макрологістичних систем. Логістична система на мікрорівні може, в свою чергу, бути описана через такі підсистеми як: логістичне забезпечення постачань (закупівель) – підсистема, яка забезпечує вхід матеріального потоку в мікрологістичну систему; логістичне забезпечення виробництва – вживається як синонім термін «матеріально-технічне забезпечення виробництва» – підсистема, яка, приймаючи матеріальний потік від підсистеми логістичного забезпечення постачань, управляє ним в процесі виконання певних технологічних операцій, завдяки яким, оперуючи економічними категоріями, предмет праці перетворюється на продукт праці; фізичний розподіл – підсистема, яка забезпечує вихід матеріального потоку із мікрологістичної системи. Кожна із наведених підсистем, в свою чергу, може бути «розгорнута» як складна система.

Проблематика забезпечення раціонального руху матеріальних потоків була предметом інтересу науковців і практиків і в, так званий, дологістичний період. Разом із тим, за відмінну рису логістики, поруч із підвищенням значущості управління процесами руху матеріальних потоків і застосуванням комплексного підходу до забезпечення даного руху, виступає використання в організаціях теорії компромісів, еволюція якої детально представлена в різних роботах, зокрема [49, с.31–37; 125, с.11–16]. Це дало можливість відійти від ізолюваного управління різними

функціями забезпечення руху матеріальних потоків і створити передумови до функціональної інтеграції, що має надати можливість отримати такий загальний результат, який перевищить суму часткових ефектів.

До 50-х років XX століття функції (процеси, підпроцеси тощо), які, на сьогодні, загальноприйнято вважати за логістичні, зазвичай, розглядались бізнесовими організаціями за супутні або допоміжні. Таким чином, відповідальність за функції логістичного обслуговування в організації будь-якої галузевої приналежності, в загальному випадку, розподілялась (точніше, розпорошувалась) між окремими структурами або, навіть, окремими співробітниками окремих структур організації. Зазначена фрагментарність, зумовлюючи часто спостерігаєму на практиці відсутність координації логістичних функцій, призводила до дублювання останніх. Менеджери, виходячи із різних рівнів логістичного компромісу і усвідомивши необхідність контролю, зокрема за сумарними витратами, почали реорганізацію і агрегування логістичних функцій в, так звану, єдину управлінську групу. Поява логістичних структур, як інтегрованих організаційних одиниць, простежується з 1950-х рр. [6, с.530].

В періоді, так званої, класичної логістики, який, за привабливою серед дослідників думкою, почався із 60-х рр. XX ст., виокремлюють три концептуальні підходи до створення систем логістичного обслуговування, які відрізняються, із одного боку, сферою застосування компромісів (як умовами гармонізації економічних інтересів), а з іншого – критеріями [49, с.32].

Перший підхід в якості сфери дії компромісів розглядає окремі логістичні функції одного підприємства, а за критерій – мінімальні сумарні витрати на логістичні функції. Збільшення витрат на одні логістичні функції має на меті відносно більше зниження витрат на інші. Одна з найчастіше вживаних ілюстрацій даної ситуації – збільшення витрат на транспортування, яке дозволяє, водночас, зменшити витрати, пов'язані із

утриманням запасів, і навпаки, – описує модель Р. Вільсона і її модифікації.

Другий підхід, зберігаючи сферу дії компромісів, тобто внутрішньо-організаційну, між окремими логістичними функціями, рекомендує інший критерій – прибуток від логістичних функцій. Даний критерій дає можливість врахувати вплив змін у попиті на співвідношення між доходами і витратами.

Третій підхід вже вирізняє зміна сфери дії компромісів, в розумінні, що простежується перехід від внутрішньо-організаційної до міжорганізаційної сфери. При цьому за критерій продовжує розглядатись прибуток від логістичних функцій, проте всіх підприємств-учасників.

Період неологістики дослідники, як правило, датують початком 1980-х рр. і характеризується він розширенням сфери дії компромісів до рівня всього підприємства, звідси назва «підхід на основі всього підприємства». В рамках цього підходу логістична система розглядається як важлива, можливо найбільш важлива, підсистема загальноорганізаційної системи. Тобто, управління логістичною системою має здійснюватися на основі загальної (глобальної) цілі – досягнення максимальної результативності роботи підприємства. Увага починає приділятися міжфункціональним компромісам в межах підприємства, охоплюючи виробничі, фінансові, маркетингові та інші нелогістичні структурні підрозділи. За критерій в межах зазначеного підходу виступили сумарні витрати для всього підприємства, які потребують мінімізації.

Відповідно до даного підходу, зміни, за будь-яким видом діяльності, необхідно розглядати в загальному контексті сумарних витрат на обіг і виробництво. Це зумовлено наявною взаємозалежністю витрат на логістичні, виробничі та інші функції підприємства.

Із середини 1980-х рр. простежується поява ще одного підходу в розвитку логістики, який вирізняє вихід логістичної системи за межі економічного середовища у врахуванні соціальних, екологічних та

політичних аспектів. За критерій виступає співвідношення вигід і витрат, максимізація якого передбачається за відповідними цільовими функціями. Цей підхід отримав назву концепції спільної відповідальності [49, с.36].

Сучасне визначення логістичного менеджменту (управління) розглядає його як частину менеджменту (управління) ланцюгами постачань, яка планує, реалізує і контролює економічний ефективний рух і утримання в запасах в прямому і зворотному напрямі товарів, послуг і відповідної інформації між місцем виникнення і місцем споживання із метою задоволення вимог споживачів [61, с.94-95].

При цьому, в даному ж інформаційному джерелі, ланцюг постачань пропонується розглядати: 1) як такий, що починаючись від необроблених сировинних матеріалів і закінчуючись використанням кінцевим споживачем кінцевих продуктів, з'єднує разом багато компаній; 2) фізичні та інформаційні обміни в логістичному процесі простираються від набуття сировинних матеріалів до доставки кінцевих продуктів кінцевому користувачу. Всі постачальники продуктів та послуг, споживачі, взаємодіють в ланцюзі постачань. М. Кристофер визначає ланцюг постачань як мережу організацій, які, через зв'язок із вхідними та вихідними потоками, залучаються до різноманітних процесів і діяльностей (операцій) щодо створення вартості в формі продуктів та послуг, які надходять кінцевому споживачу [121, с.6], Б Лейланд та Дж. Мастерс розглядають ланцюг постачань як сукупність фірм, які “пропускають” матеріали далі. При цьому до виробництва та доставки продукту кінцевому в ланцюзі постачань користувачу залучається ряд незалежних фірм – виробники сировини, матеріалів, деталей, вузлів та комплектуючих, виробники самого продукту, оптові та роздрібні торговці, а також транспортні компанії. Всі вони є складовими ланцюга постачань [158]. Д. Ламберт, Дж. Сток та Л. Еллрем визначають ланцюг постачань як певну послідовність фірм, які “приводять” продукт або послугу на ринок [160, с.8].

Відповідно до сучасних уявлень під концепцією управління ланцюгами постачань в даній роботі будемо розуміти системний стратегічний підхід щодо забезпечення, на ґрунті розвитку функціональної і процесної інтеграції, ефективного руху матеріальних і відповідних їм інформаційних потоків в ланцюгах постачань, ціллю впровадження якого є підвищення результативності роботи ланцюгів постачань і, як наслідок, підприємств – їх учасників, і який, будучи усвідомленим і прийнятим останніми, передбачає привнесення до міжорганізаційних відносин принципів, які носять інтеграційний характер [71, с.42].

Економічні компроміси, які вирізняють логістичні системи, – це категорія, використовувана в процесі прийняття рішень за комплексом питань щодо бізнесової діяльності. Вона може бути описана в розрахунках, які відбивають інтереси як різних структурних підрозділів підприємства, так і всіх підприємств–учасників логістичного процесу. Водночас, в роботі [49, с.40] акцент робиться на тому, що коли прийняття рішень знаходиться під впливом багатьох змінних, гармонізація інтересів досягається не через розрахунки, а через порівняння за тими аспектами, які визначаються як якісні характеристики організації. Сучасне визначення логістичного управління, як зазначалось вище, розглядає його як частину управління ланцюгами постачань.

Звертаючись знов до роботи [6, с.530] і цитованих в ній емпіричних досліджень, маємо висновок, що розбудова організаційних структур через зближення функцій, зокрема логістичних, в рамках єдиної організаційної структури має полегшити розуміння того, як рішення і процедури, які мають відношення до однієї сфери діяльності, впливають на ситуацію в іншій. Звідси припущення, що, в підсумку, всі логістичні функції, будучи об'єднаними в єдиній організаційній структурі, будуть працювати на спільний результат, що дозволить підвищити ефективність логістичного управління.

В роботі [22, с.63] вказується на ту ж проблему – логістична функція «розпорошується» між окремими структурами (службами). Тому впровадження логістичного підходу до функціонального логістичного управління в організації має передбачати виокремлення спеціальної логістичної структури (служби), яка повинна управляти матеріальними потоками, починаючи від формування договірних відносин із постачальниками і закінчуючи доставкою покупцю готового продукту. Там же [22, с.105] присутні міркування, що, наприклад, умови логістичного забезпечення постачань, розглядаючи при цьому вибір джерел постачань і прок'юрмент як частково логістичну функцію, передбачають необхідність вирішення наступних задач: що закуповувати, скільки закуповувати, в кого закуповувати, а також на яких умовах закуповувати. Крім цього, необхідно виконати наступне: укласти договір, проконтролювати виконання договору, організувати доставку, організувати складування.

В роботах українських, білоруських, російських авторів, наприклад, розглядають два, як найбільш поширені на пострадянському просторі, принципово відмінні погляди на реалізацію системного підходу в управлінні матеріальними потоками в процесі забезпечення ресурсами. Це варіант організаційної структури із розподілом відповідних задач між різними функціональними підрозділами. Задачі, щодо того, що і скільки закуповувати, вирішуються, наприклад, дирекцією із виробництва. Тут же виконуються і роботи зі складування предметів праці. Задачі, у кого і на яких умовах закуповувати, вирішуються, наприклад, вже дирекцією із закупівель. В сфері відповідальності останньої і виконання вищезгадуваних робіт із постачання, тобто укладання договорів, контроль їх виконання, організація доставки. Як наслідок, наголошують автори, функція управління матеріальним потоком в процесі постачань розділена між окремими структурами і її ефективна реалізація ускладнена. На противагу – інший варіант передбачає зосередження всіх задач в межах функції постачань в одному підпорядкуванні. Така структура, на думку авторів, зокрема роботи

[22, с.107–108], створює широкі можливості до логістичної оптимізації матеріального потоку на стадіях закупівель.

Дана інтеграційна парадигма, в основі якої прагнення налагодити стабільну логістичну діяльність через агрегування функцій, що дозволить перейти до використання інформаційних мереж, які сприяють реальній інтеграції, домінувала майже до середини 1980-х рр. Тоді ж, в середині 1980-х рр., стає очевидним, на думку автора [6, с.530], із опрацюванням ряду інших наукових джерел, що агрегування функцій не є таким, що в змозі забезпечити оптимальний механізм інтеграції логістики. І, замість пошуку «ідеальної» організаційної структури, організації почали перехід від функцій до процесів. Переключення уваги на єдиний логістичний процес послабило тенденцію до об'єднання функцій в межах інтегруючих організаційних структур. Основним стає питання не про те, як, щодо будови організаційної структури, виконати окремі функції, а про те, як краще управляти єдиним логістичним процесом. Почали з'являтися умови до функціонального агрегування в поєднанні із інтеграцією на основі інформаційних технологій.

За образним виразом [6, с.31], традиційні функціональні структури повинні «злитися» в єдиному процесі, що часто вимагає перебудови традиційних організаційних структур і надання їм нових унікальних «інтеграцій». Тобто, якщо виконання всіх логістичних функцій буде сконцентровано в рамках однієї організаційної одиниці, то це полегшить процес управління, аналіз витрат і вигід, а також прийняття рішень, спрямованих на мінімізацію загальнологістичних витрат. На перший погляд, дезагрегування функцій може видатися завершенням циклу і поверненням до існуючих попередньо фрагментарних функціональних структур. Проте за основну відмінність організаційної моделі, яка народжується, є практично необмежений доступ до інформації. Нові організаційні форми вирізняють методи управління і поширення інформації.

В підсумку, можна дійти висновку, що питання “логістичного менеджменту” в організації на практиці не має однозначної відповіді. За одним варіантом – це сукупності розділеної між різними структурами

відповідальності, за другим – створення підрозділу в маркетинговій чи виробничій структурі, за третім – створення окремого підрозділу за аналогією з виробничим або маркетинговим.

За вибору будь-якого варіанта міжфункціональна природа логістичної системи є передумовою до існування потенційного конфлікту, пов’язаного зі специфікою організаційної “приналежності” логістичної функції [188].

Б.Лейланд і М.Купер в проведеному дослідженні [157] показали, що виробничі підрозділи є відносно більш привабливими, ніж маркетинговий або інші, для передачі відповідальності за логістичну функцію. Водночас, можна спостерігати, що деякі фірми створюють окремий підрозділ або принаймні виділяють персонал для роботи з питаннями логістики.

За найбільш логічний автору роботи [188] видається підхід, відповідно до якого логістику слід розміщувати якомога ближче до домінуючих проблем. Дж. Ф. Густафсон і Р. Г. Хегемен описують дві задачі логістичних систем, використовуючи терміни “аналітична” і “синтетична” система. Аналітична система охоплює товарно-матеріальний, за термінологією авторів, потік, який, в основному, гомогенний щодо часу його “виробництва”, а потім йде через багато підрозділів до кінцевих споживачів, поділяючись за пропонованими продуктами, географічними регіонами, а також групами споживачів. Проблеми розподілу, відповідно, тут складні через різноманіття продуктів і ринків. Синтетичний підхід пропонує “конверсуючу” серію потоків різних матеріалів і компонентів, які виявляються відносно гомогенними на виході щодо дистрибуції на ринку. Наприклад, автомобілі [139, с.1-21]. Основні логістичні проблеми тут стосуються, в більшій мірі, постачань, ніж розподілу. Матеріали і комплектуючі рухаються в індивідуальних потоках до пунктів виробництва. Потім вони об’єднуються в кінцевому продукті – наприклад, автомобілях, які доставляють дилерам. У випадку аналітичної системи тиск на організацію йде від ринку, “розташовуючи” логістику ближче до маркетингу. Синтетична модель передбачає місце розташування для логістики в сфері постачань, де більш ймовірно, що вона стане частиною виробництва (матеріально-

технічного забезпечення виробництва). Дослідження Дж. Міллера і Г. Гілмора дозволило визначити п'ять моделей розміщення в організації менеджерів із постачань: 1) розділена відповідальність; 2) інтеграція; 3) орієнтація на постачання; 4) орієнтація на розподіл; 5) орієнтація на виробництво [169, с.145-153]. Можна зазначити, що сутність представлених моделей фактично відповідає сучасному розумінню логістичного управління в цілому.

Інтегрований підрозділ об'єднує всі функції під централізованим керівництвом, проте відокремлює від інших підрозділів. Підрозділ, орієнтований на постачання, об'єднує функції, близькі до прок'юменту і визначення джерел постачань; власне закупівель; виробництва; контролю запасів; планування виробництва. Транспортування і розподіл розташовані в одному організаційному місці, можливо в межах маркетингу. Орієнтація підрозділу на розподіл передбачає об'єднання функцій, які наближені до ринку: транспортування, розподіл, планування виробництва, а також контроль запасів. Цей різновид організаційної структури орієнтовано на задачі маркетингу і обслуговування споживачів. Організація, орієнтована на виробництво (матеріально-технічне забезпечення виробництва), з'явилась як потреба виробничих організацій управляти діяльностями, які важливі, проте периферійні, відносно виробництва: транспортування і розподіл, із одного боку, і закупівлі – з іншого. Планування виробництва може потім стати частиною відповідного підрозділу виробництва.

Дж. Ф. Густафсон і Р. Г. Хегемен підкреслювали важливість розділення непов'язаних функцій: вони не створюють “не необхідних” (зайвих) взаємодій і роблять організації більш управляємими [139, с.145-153].

Важлива ціль організаційних відносин – вирішити рутинні проблеми на можливо нижчому рівні. Сфери, які тісно взаємодіють, мають існувати разом. Більш віддалені функції можуть бути віднесені до інших сфер або взагалі “виведені” із логістики.

Не існує загального рішення для проблеми розміщення логістики в організації. Для багатьох організацій – це поле бою за функціональний

контроль. З точки зору перспектив досягнення логістичного результату юрисдикція може не бути такою важливою як доступ до інформації, що є альтернативною основою для прийняття рішення [188, с.325-326].

Перехід до інтегрованої логістики, як правило, відбувається поступово. В роботі [6, с.533-538], зокрема, виокремлено три стадії функціональної інтеграції в межах організаційної структури. Стадія 1: характеризується формуванням обмеженої функціональної групи, яка поєднує функції фізичного розподілу і/або управління матеріальними ресурсами. Відмінна риса стадії 2 – встановлення на високому рівні управління “офіційної” структури, відповідальної за важливу частину логістичних функцій (операцій), наприклад, транспортування. Крім посилення позицій логістики в керівництві, на стадії 2, в межах об’єднаної логістичної структури, зазвичай, концентрується велика кількість функцій. Найбільш розвинута модель, відповідно традиційній командно-адміністративній структурі, формується на стадії 3 розвитку організації. На цій стадії завершується групування всіх логістичних функцій в цілісну структуру. Це означає, що всі функції, пов’язані із фізичним розподілом, постачаннями і виробництвом (матеріально-технічним забезпеченням виробництва) “зводяться” під спільне управління. Відповідно до даної моделі формальної логістичної організації, остання включає всі види діяльності різних рівнів, об’єднані в єдину структуру.

В багатьох дослідженнях підтверджується той факт, що в пошуках досконалості інтегрованого логістичного управління фірми зазвичай приходять через ці три стадії організаційної еволюції. Водночас, на сьогодні наводять три аргументи на користь структур, розглядуваних за альтернативи організаційній стадії 3, – функціональна спеціалізація, функціональна децентралізація і переваги горизонтальної структури.

Стадія 3 розвитку організації сприяє інтеграції трьох сфер логістичної діяльності – фізичний розподіл, виробництво і постачання. Протилежний підхід віддає перевагу поглибленій спеціалізації в ключовій сфері компетентності. Мова йде не стільки про підвищення продуктивності на

основі накопичених навичок, а про використання цих навичок для закріплення лояльності споживачів. Протилежність позиції до організаційної стратегії 3 полягає в тому, що значні обсяги капіталовкладень і поточних витрат, яких від крупних корпорацій потребує кожна сфера діяльності, слугує достатньою підставою для спеціалізації.

Прибічники спеціалізації обґрунтовують свою позицію тим, що сполучення різних сфер діяльності на практиці обмежено ефективністю транспортування і вигоди від такого сполучення можуть бути реалізовані без організаційної інтеграції. На користь функціональної спеціалізації слугує можливість досягнення економії за рахунок масштабу в кожній функціональній сфері логістики – фізичному розподілі, виробництві або постачанні.

Організаційна стадія 3 може мати наслідком втрату або послаблення такої спеціалізації.

Функціональна децентралізація також підтримуються вигодами від спеціалізації. Захисники децентралізації “за” інтеграцію 3-х сфер логістики, проте не на рівні загального управління, рекомендуючи делегувати повноваження і відповідальність на відносно нижчий рівень – розподільчий склад, регіональний відділ продажів, завод тощо – де логістичні функції інтегруються до повсякденних операцій. Також все більш популярною стає концепція горизонтальної організаційної структури, орієнтованої на процес, а не на окремі функції.

Узагальнено цикл розвитку логістичної організації можна представити як еволюційну послідовність домінуючих парадигм: фрагментарність, функціональне агрегування, інтеграція в процесах і інтеграція власне процесів. Водночас, на сьогодні можна спостерігати існування логістичних організацій, які знаходяться в межах різних парадигм [6, с.531].

Одна із основних проблем, яка постає за прийняття будь-якої із розглянутих парадигм логістичної організації, – підвищення ефективності управління на основі вдосконалення підходів до координації в процесі розроблення і реалізації заходів, серед основних цілей або зовнішніх

(побічних) ефектів яких є забезпечення функціонування і розвитку відповідної системи логістичного обслуговування.

Проведений аналіз парадигм розвитку логістичної організації дозволяє висунути гіпотезу, що підвищення ефективності логістичного управління в організації, незалежно від використовуваної парадигми, може бути пов'язано із застосуванням методологічних підходів портфельного управління. Зокрема, проблеми фрагментарності в логістичному управлінні або створення засад до інтеграції на основі інформаційних технологій можуть бути вирішені в рамках портфелів, які об'єднують проекти, основні цілі або зовнішні ефекти яких виявляються в системах логістичного обслуговування. При цьому створюються передумови до реалізації переваг синергії.

На сьогодні, як наголошується в роботах [33, 96, 97], не існує єдиної, загальновизнаної і затвердженої через відповідні стандарти, типології портфелів проектів. Так, в роботі [33, с.30] наведено приклади об'єднання проектів у портфелі в дослідженнях Вищої школи економіки (Росія) [203]: за цільовою орієнтацією; за ступенем зв'язку зі стратегією; за типом нарощування активів; за типом інтеграції розвитку; за характером інновацій; за видом вбудованих опціонів; за характером взаємної залежності проектів; за фазами життєвого циклу компанії; за видом діяльності; за впливом на бізнес-структуру компанії. Державний університет управління (Росія) [202] пропонує наступний підхід до виокремлення портфелів: проекти розвитку; інвестиційні проекти; внутрішні інфраструктурні проекти; зовнішні інфраструктурні проекти; проектні програми.

В роботі [96, с.125] декларативно пропонується при значній кількості реалізовуваних проектів в портфелі компанії поділяти їх за трьома групами: зовнішні інвестиційні проекти, які дають прибуток; зовнішні і внутрішні проекти, важливі для розвитку компанії, водночас, напряму не пов'язані із отриманням «швидкого» прибутку; інші.

Можливим також є використання галузевого, географічного або інших критеріїв формування підпортфелів за відповідними портфелями.

Всі проекти, які формують портфель, очевидно, що, незалежно від своєї природи, претендують на частину або всі ресурси організації. Проект, який має вищий пріоритет, в умовах конкурентного запиту, і буде мати перевагу в своєму підпортфелі (портфелі) на ресурс, який вимагається. Водночас, зміна пріоритету може мати місце, якщо з'являється запит на ресурс, пов'язаний із виконанням критичних робіт. При «накладанні» звернень за ресурсом, які мають однаковий пріоритет, проте відносяться до різних портфелів (підпортфелів), перевагу буде мати «представник» інвестиційного портфеля (підпортфеля) [96, с.126]. Разом із тим, можна зазначити, що значущість для організації виду портфеля (підпортфеля) при застосуванні певних методів оцінювання пріоритетності, наприклад, методу аналізу ієрархій чи аналітичних мереж, може бути інтегрована до процедур оцінювання, і, відповідно, врахована в значенні пріоритету.

Управління проектами і портфелями може передбачати розділення бюджетів, наприклад, виокремлення інвестиційних бюджетів і бюджетів розвитку. При цьому формуються пули ресурсів – або на рівні проектів конкретних напрямів, або організації в цілому. В першому випадку, як зазначається в роботі [96, с.127], хоч дана теза в роботі також носить декларативний характер, оскільки не містить посилань на відповідні дослідження чи практику окремих організацій, конфлікти за ресурси серед проектів різних напрямів не простежуються, проте в другому вони виявляються постійно.

Разом із тим, як в роботі [96], так і в роботах багатьох інших авторів, наголос робиться на тому, що ранжування пріоритетів – індивідуальний процес для кожної організації, він залежить від багатьох факторів, наприклад, специфіки бізнесу організації, поглядів (цінностей) керівництва тощо.

Дискусійною видається теза [96, с.128] щодо передумов, за яких організація звертається до аутсорсингу, – обмеженість ресурсів організації

вказується за єдиний фактор, який зумовлює залучення ресурсів ззовні, тобто через аутсорсинг. Це дозволяє, на думку автора, суттєво мінімізувати вартість ресурсів і, коли мова піде про використання останніх для проектів, мінімізувати кошторис проекту. В роботі [81] подальший розвиток методів і моделей підвищення ефективності корпоративного проектного управління в частині врахування, при розробленні і прийнятті до реалізації проектів, умов подолання наслідків неуспішності продукту і/або результату даних проектів із урахуванням ризику та невизначеності внутрішнього та зовнішнього середовища. Аналіз корпоративної практики дозволяє дійти висновку, що сферою, для якої зазначені методи і моделі представляють інтерес, виступають стратегічні рішення і, відповідно, проекти, які реалізуються на їх підтримку, щодо зміни системи постачань – аутсорсинг (в різних варіантах – від разових угод до партнерства) чи виробництво власними силами, зокрема це стосується умов виконання логістичних діяльностей. В роботі [81], на основі опрацювання літературних джерел, із використанням методу зіставно-порівняльного аналізу та абстрактно-логічного методу, сформовано термінологічну та понятійну базу за проектами зміни корпоративних систем постачань транспортних послуг.

В роботі [38, с.137] розглядаються портфельні структури типу “портфелі ланцюга постачань” – як такі, що характерні для проектно-орієнтованих організацій, бізнес яких полягає у виконанні проектів для замовників ззовні. Наприклад, будівельні компанії, ІТ-компанії тощо. Такі портфелі можна розглядати як “кастомізовані”, в розумінні, що формуються із проектів, які ініціюються через запит із боку певного замовника, далі виконавець формує техніко-економічну пропозицію, проводиться конкурс (тендер), укладається контракт із виконавцем і власне відбувається реалізація проекту. Організації-виконавці, як правило, об’єднують проекти в програми за замовниками і, далі, – в портфелі проектів – за сегментами ринку. В великих проектних організаціях для управління портфелями можуть бути призначені менеджери, в зоні

відповідальності яких стратегічні плани по вибудовуванню позиції і охопленню певних сегментів ринку.

Разом із тим, організації-виконавці можуть об'єднувати проекти в портфелі і на основі інших підходів. Так, в роботі [197] запропоновано концепцію портфельного управління використанням внутрішньо-організаційних ресурсів, яка може бути покладена в основу механізму раціонального розподілу власних ресурсів проектно-орієнтованих організацій між окремими компонентами через структурування останніх в рамках єдиного портфеля за групами залежно від параметрів попиту на ресурси і обраної стратегії його задоволення із урахуванням ризику та невизначеності. В межах даної концепції запропоновано підходи до моделювання попиту на внутрішньо-організаційні ресурси окремих груп компонентів – розглядуваних як підпортфелів – за портфелем. Дане структурування портфеля, як можна очікувати, є ефективним тоді, коли організації, які впроваджують проектно-орієнтоване управління, обирають варіанти забезпечення реалізації компонентів стратегічного портфеля власними ресурсами. За цих обставин вони стикаються з проблемою, коли замовлення, які знаходяться за окремими компонентами в часі, об'єктивно не є такими, що спроможні створити засади до ефективного використання власних (внутрішньо-організаційних) ресурсів – фонду робочого часу персоналу, виробничих потужностей тощо. За багатьох випадків це пов'язано із сезонними та випадковими коливаннями величини попиту на внутрішньо-організаційні ресурси – в цілому або за окремими складовими. Очікуючи підвищити ефективність використання внутрішньо-організаційних ресурсів за умов сумісного закріплення останніх за рядом компонентів, водночас, необхідно брати до уваги можливу конкретність окремих компонентів у запиті на спільно використовувані ресурси, зокрема в часі.

Разом із тим, для підприємства, яке виконує проекти в основному для власного розвитку, ситуація є набагато складнішою [33, с.31]. Воно

може структурувати портфелі в різний спосіб, використовуючи різні підходи. Використовувані авторами роботи [33] підходи до виокремлення портфелів ґрунтуються, як вони самі зазначають, на дослідженні і узагальненні ряду західних (за термінологією авторів) джерел, зокрема роботи [195].

Найбільш простий, проте й найменш ефективний, із точки зору досягнення довготривалих цілей, на думку багатьох дослідників, – структурування портфелів за організаційними структурами. Зазвичай така структура віддзеркалює підхід портфеля ланцюга постачань для внутрішніх замовників. Неефективність такого структурування портфелів дослідники вбачають у тому, що організаційна структура вважається за один із найбільш інерційних інструментів, які використовуються для досягнення цілей організації, тоді як структура портфелів проектів має відбивати інноваційні підходи і слугувати механізмом до вдосконалення організації. Звідси висновок, що чим більш мобільною, гнучкою й інноваційною є (чи має за стратегічну ціль такою бути) організація, тим меншу питому вагу в загальному портфелі мають займати портфелі, структуровані відповідно до організаційної структури. Хоча, певна частка таких проектів і є необхідною, – як важлива умова для сталого організаційного розвитку [33, с.191].

В роботі [33, с.31] виокремлюють наступні методи структурування портфелів – портфель стратегічних перетворень, або цільовий стратегічний портфель; інноваційні портфелі безперервного вдосконалення; портфелі капітальних інвестицій; інвестиційно-технологічні портфелі.

Портфель стратегічних перетворень, на нашу думку, є близьким до сучасного тлумачення стратегічного портфеля. При цьому зазначається, що він не лише має включати компоненти щодо реалізації стратегії, а й щодо стратегічного аналізу і власне розроблення стратегії [33, с.33], тобто, в тлумаченні [81], аналітичні компоненти (проекти).

Важливим, на нашу думку, є зауваження, що інтенсивність діяльності портфеля стратегічних перетворень не є постійною у часі. Періоди “активності” такого портфеля поділяються авторами [33, с.34] за двома категоріями. Перша категорія пов’язується з внутрішніми причинами – це період росту, зрілості організації (в розумінні переходу її на більш високий рівень розвитку). Друга категорія пов’язується з зовнішніми причинами, джерелом виникнення яких є конкурентне середовище, зміни політичних чи економічних умов.

Портфель вдосконалення процесів складають проектні ініціативи, які висуваються, так звані внутрішні замовники – керівниками і учасниками бізнес-процесів організації. В межах даного портфеля передбачається ранжування компонентів за пріоритетністю відповідно до політики вдосконалення і стратегії розвитку організації. Формування ініціатив має бути підпорядковано загальним цілям покращення процесів реалізації коригуючих і таких, які попереджають (проактивних) дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей процесів. Проекти об’єднуються в програми, кінцевою ціллю яких є значуще покращення бізнес-процесів. Внутрішні замовники затверджених програм проектів стають їх спонсорами. Контроль за компонентами відбувається, в першу чергу, на основі вимірювання рівня досягнення встановлених цільових (нормованих) значень КПД.

Портфель вдосконалення процесів, за умов його правильної організації, знаходження від контролем і регулярного виконання на неперервній основі, можна розглядати як визначальний фактор того, що на підприємстві практично не виникає необхідності в проведенні крупних змін, які завжди є високо ризикованими і вимагають значних ресурсів.

Виконання компонентів даного портфеля означає проведення на постійній основі робіт із аналізу процесів, вимірювання їх продуктивності і пошуку засобів їх покращення. За основну передумову до виокремлення портфелів вдосконалення процесів можна вважати принципи загального управління якістю, якими передбачається безперервне покращення роботи організації.

До портфеля капітальних інвестицій автори роботи [33, с.35] пропонують включати компоненти, які пов'язують із капітальними витратами і капіталовкладеннями в інфраструктуру організації. Це можуть бути будівництво споруд, закупівлі і встановлення відповідного промислового обладнання тощо. Проекти в даному портфелі можуть групуватися за тематикою, організаційною структурою, специфічними групами ресурсів, які вимагаються.

Відповідно до роботи [96, с.125], можуть бути виокремлені інвестиційні компоненти, які дають прибуток, принаймні цей прибуток можна однозначно пов'язати з даними компонентами як продукт і/або результати останніх, і компоненти, які є “інфраструктурними”, за різних аспектів, щодо компонентів, які забезпечують прибуток. Одна з проблем аналізу таких проектів – коректне оцінювання їх ефективності з позиції організації.

Необхідною, проте недостатньою, умовою для компонентів даного портфеля є висока стратегічна значущість. Інша важлива умова такого портфеля – значуще забезпечення збільшення вартості підприємства, що, відповідно, пов'язується з ефективністю власне компонентів, вимірюваною через релевантні ним вигоди, витрати, ризики із урахуванням ефекту синергії і мультиплікативного ефекту.

Інноваційно-технологічний портфель об'єднує інноваційні проекти, які ініціюються у взаємодії з партнерами, які займають провідні позиції у визначальних (ключових) для певного бізнесу областях. Організації, які ефективно використовують висококваліфіковані ресурси своїх підрядників, постачальників, клієнтів (як інституціональних споживачі), які, за даних обставин, як правило, виступають як партнери, можуть отримати конкурентні переваги при впровадженні нових продуктів і рішень. При цьому, як зауважується в роботі [33, с.36], організаційні форми, які вирізняють даний портфель, суттєво різняться – від тимчасовості кооперації з науковими конструкторами до створення постійної діючої віртуальної мережі організацій, яка забезпечує обмін досвідом або сумісний розвиток бази знань в певній області.

Зауважимо, що вищенаведені міркування щодо структурування портфелів організації не обов'язково передбачають їх “паралельне”, або “горизонтально інтегроване”, співіснування. Так, гіпотетично, інвестиційний портфель, наприклад, може бути присутній, як портфель нижчого рівня (підпортфель), в сфері інших вищенаведених видів портфелів. Водночас, “всі інші” портфелі можуть розглядатися як підпортфелі портфеля стратегічних перетворень.

Крім власне проектної діяльності портфелі включають і операційну діяльність, проте не слід плутати її із баченням портфельного управління як постійної діяльності. Мова швидше йде про ряд міжфункціональних процесів, які забезпечують, наприклад, ефективність основних ланцюгів доданої вартості в проектно-орієнтованій організації. Так, на обслуговування зовнішніх замовників спрямовані наступні процеси: забезпечення виконання зовнішніх замовлень, управління взаємодією із замовниками тощо. На внутрішніх замовників спрямовуються такі процеси як: розроблення продуктів (послуг), закупівлі, управління операціями, виробничими потужностями тощо. Інший аспект операційної діяльності, яку включають портфелі, функціональна будова організації, яка, в найбільш загальному вигляді, структурується за такими напрямками як: маркетинг, виробництво, фінанси, постачання, управління персоналом.

В умовах аналізу можливостей до застосування методології портфельного управління в логістичних організаціях постає завдання структурування портфеля логістичного обслуговування. Проведений аналіз наукових праць та інших інформаційних джерел, зокрема [6, с.67–73], а також умов функціонування і розвитку логістичних структур, показує, що за основний об'єкт аналізу, планування і оперативного управління в сфері логістики виступає її функціональний цикл, або цикл виконання замовлення. Це опосередковано вказує на параметри функціонального логістичного циклу як на такі, що характеризують параметри руху матеріального потоку.

Залежно від постановки задачі логістичного управління розглядаються різні підходи до виокремлення різновидів функціональних циклів в логістиці. Доволі поширеним в теорії і практиці логістичного управління є виокремлення даних циклів за трьома основними функціональними областями логістики – часто розглядуваними як окремі процеси – постачання (закупівлі), виробництво, фізичний розподіл (збут). При цьому, наприклад, в сфері логістичного забезпечення виробництва цикли, як правило, повністю контролюються однією організацією. Навпаки, в управлінні функціональними циклами, які відносяться до закупівель або фізичного розподілу (збуту), крім самої організації можуть приймати участь її постачальники або споживачі. Водночас, зазначені цикли можуть різнитися залежно від виду закупаюваного (пропонованого) продукту, характеристик ринків, на яких він закупається (пропонується), та інших факторів.

Як зауважується в роботі [6, с.68], для розуміння структури логістичної системи як інтегрованої системи мають бути взяті до уваги три обставини. По-перше, цикл виконання замовлення слугує основним об'єктом аналізу умов інтеграції логістичних функцій. По-друге, базова структура функціонального циклу в тому, що стосується зв'язків і вузлів, однакова і для фізичного розподілу, і для забезпечення виробництва, і для постачань. За суттєву відмінність виступає ступінь контролю організації за різними типами функціонального циклу. По-третє, незалежно від ступеня складності логістичної системи в цілому, потребує дослідження конфігурація окремого функціонального циклу, щоб виявити найбільш важливі взаємозв'язки й лінії контролю.

В умовах впровадження концепції управління ланцюгами постачань функціональний цикл може розглядатися як єдиний, тобто такий, що охоплює всі наведені функціональні області логістики і передбачає можливість розвитку партнерських відносин із постачальниками і/або споживачами. При цьому в логістичному управлінні використовуються показники для оцінювання інтегрованих функціональних циклів, а не лише за функціональними циклами закупівель, виробництва або збуту [116].

Таким чином, в найбільш загальній постановці, забезпечення єдності систем логістичного обслуговування в таких функціональних сферах, які, водночас, можуть розглядатися за окремі процеси, як постачання, виробництво і збут, а також і власне цих сфер (концепція управління ланцюгами постачань) на єдиній системно-методологічній основі передбачає, що на етапі цілепокладання має бути сформульована системна ціль стратегічного розвитку системи логістичного обслуговування:

$$G_s \rightarrow G_{ijt}^n \{g_{ijt}^n: g_{ijt}^n \in G_{ijt}^n, n=\overline{1..N}; i=\overline{1..I}; j=\overline{1..J}; t=\overline{1..T}\} \quad (2.1)$$

де G_{ijt}^n – множина локальних стратегічно-орієнтованих цілей, які мають бути досягнуті за n-м функціональним циклом логістики за i-ю функціональною областю логістики щодо j-ї логістичної функції на t-му проміжку часу, які забезпечують досягнення системної (глобальної) цілі.

Структурування функціональних циклів може відбуватися за видами продуктів (послуг), які закупаються, виробляються чи реалізуються. В загальному випадку розглядаються три функціональні області логістичного управління, $I=3$: постачання (закупівлі), виробництво, фізичний розподіл (збут), які, водночас, можуть виступати як окремі процеси. Що стосується логістичних функцій (операцій тощо), то за роботою [7, с.48] виокремлюється наступні види останньої: формування логістичної інфраструктури, інформаційний обмін, транспортування, управління запасами, а також складування, вантажоперероблення та пакування. За роботою [205] виокремлюють такі діяльності із логістичного управління, як управління: транспортуванням, парками транспортних засобів, складуванням, вантажопереробленням, виконанням замовлень, логістичною інфраструктурою, запасами, провайдерами логістичного обслуговування, які залучаються на засадах аутсорсингу, а також плануванням постачань/попиту. Із різним ступенем варіювання, за роботою [205], логістична функція також охоплює визначення джерел постачань і прок'юрмент, планування і розроблення графіків виробництва, пакування і збірку, а також обслуговування споживачів.

Умови формування і/або реалізації портфеля логістичного обслуговування можна представити як континіум – від ізолюваного формування і/або реалізації підпортфелів за циклами постачань, виробництва і/або збуту до розгляду всіх рішень щодо формування і/або реалізації даних підпортфелів в межах єдиного, так званого, інтеграційного портфеля функціонального циклу, що створює засади для реалізації переваг синергії, рис. 2.4. Передумовою до сумісного розгляду пропонованих заходів в межах інтеграційного портфеля є визначення доцільності і наявності методичного забезпечення щодо можливості коректного оцінювання основних (прямих) цілей, на досягнення яких спрямовані ці заходи, і зовнішніх (побічних) ефектів – як таких, що одночасно впливають на параметри всіх зазначених циклів, тобто постачань, виробництва та збуту.

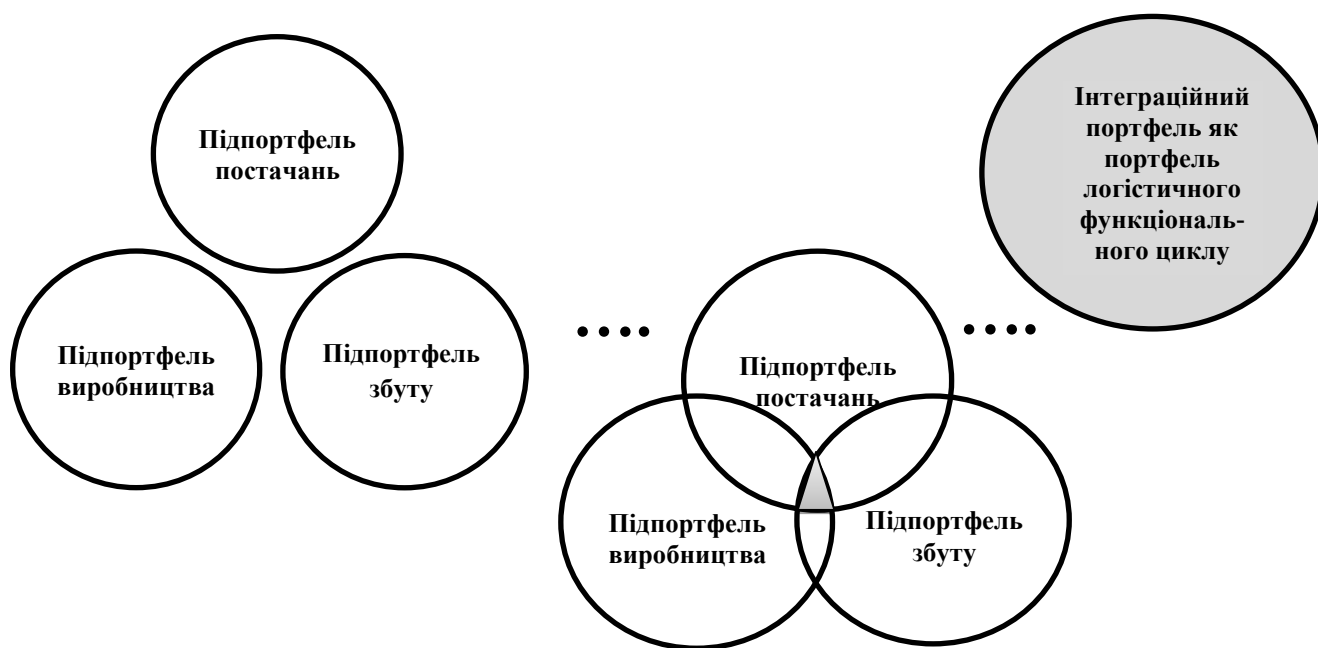


Рисунок 2.4 – Континіум структурування портфеля логістичного обслуговування на основі логістичного функціонального циклу за умовами формування і/або реалізації інтеграційного портфеля

Реалізація партнерських відносин за обраним типом, [47, с.9-30], в ланцюзі постачань в умовах впровадження концепції управління останнім створює передумови до формування портфелів, інтеграційних не лише відносно структур, процесів тощо, щодо окремих організацій, а й організацій, які складають відповідний ланцюг постачань.

В свою чергу, в основу портфельно-орієнтованого управління транспортними процесами і системами, так же, як й іншими виокремлюваними сферами (діяльностями) логістики, може бути покладено модель, яка представлена на рис. 2.5.



Рисунок 2.5. – Модель взаємодії концептуальних підходів управління ланцюгами постачань, логістичного управління і управління транспортними процесами і системами.

Дана дескриптивна модель відображає умови взаємодії в процесах цілепокладання і ціледосягнення концепції управління ланцюгами постачань, логістичного управління і управління транспортними процесами і системами.

Висновки до розділу 2

1. На основі проведеного аналізу системної методології управління проектами і програмами, а також стану методологічного забезпечення процесів портфельно-орієнтованого управління, отримала подальший розвиток системна модель управління проектами в контексті реалізації управління проектами в організаціях, в частині введення суб'єктів, об'єктів і процесів портфельного управління в організаціях, що дозволяє виявляти склад проблемно-орієнтованих комплексів процесів (задач) при управлінні компонентами портфеля в організаціях, які реалізують портфельно-орієнтованого управління, і визначати методи й інструментарій забезпечення ефективного прийняття рішень на всіх рівнях управління портфелем і його компонентами.

2. Запропоновано, поряд із двома групами процесів портфельно-орієнтованого управління, які відповідають стандарту портфельного управління PMI, – 1) формування портфеля і 2) моніторингу та контролю портфеля, виокремлювати таку, третю, групу процесів як «процеси підтримки портфельного управління». В її складі передбачаються наступні процеси: формування і розвиток бюро знань; формування і розвиток методичного забезпечення; формування і розвиток інструментарію; навчання і розвиток персоналу; адміністрування і сервісна (технічна) підтримка; оцінювання результативності реалізації процесів групи формування портфеля і групи моніторингу і контролю портфеля.

3. На ґрунті аналізу еволюції логістичної організації, з одного боку, і типології організаційних портфелів, із іншого, запропонована концепція структурування портфелів логістичного обслуговування на основі концепції функціонального циклу в логістиці, як в окремих організаціях, так і в ланцюгах постачань, які об'єднують ряд організацій. Дана концепція може бути покладена в основу структурування портфелів логістичного обслуговування за використання будь-якої парадигми логістичної організації: фрагментарність, функціональне агрегування, інтеграція в процесах, інтеграція процесів.

Результати досліджень даного розділу викладено у наступних публікаціях [71,72,79].

РОЗДІЛ 3

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПОРТФЕЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБАЛАНСОВАНИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙ, ЯКІ ЗДІЙСНЮЮТЬ ДОСТАВКУ ВАНТАЖІВ АВТОМОБІЛЬНИМ ТРАНСПОРТОМ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ ТЕРМІНАЛЬНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ, ЯК МЕРЕЖЕЮ ОДНОРІДНИХ СТРУКТУРНИХ ОДИНИЦЬ

3.1 Порівняльний аналіз методологічних підходів до структурування проблем управління в контексті формування стратегічних портфелів проектів і програм в організаціях і організаційних мережах

В сучасних умовах за одну із основних тенденцій, яка простежується в розвитку теорії і практики проектного управління в організаціях, виступає розширення сфери останнього – від “просто робити речі правильно – правильно управляти проектом” до “правильно робити ті речі, які є правильними, – проекти, якими мають правильно управляти, самі мають бути правильними”. Зокрема, опосередковано, це підтверджує структура стандарту портфельного управління РМІ [196], в якому виокремлюється група процесів формування портфеля, яка включає такі складові як: ідентифікація компонентів, категоризація компонентів, оцінювання компонентів, відбір компонентів, а також власне саме виокремлення даної групи в даному стандарті.

Таким чином, для організації доцільно розглядати за проект сам процес прийняття рішення щодо умов розв’язання проблеми, забезпечуючи, таким чином, тісний зв’язок між стратегічними цілями організації і проектами щодо їх реалізації [81]. При цьому, розпочинаючи з проблеми, яку необхідно розв’язати, організація розробляє аналітичний проект. В межах останнього, маючи на меті гарантувати, що є зрозумілими причини виникнення

проблеми, ідентифікуються, виходячи з обмеженості ресурсів, найбільш значущі з цих причин, і оцінюються можливі варіанти їх усунення. Вихід аналітичного проекту – рекомендації по розв'язанню проблеми, для реалізації яких в подальшому мають бути здійснені відповідні заходи, в тому числі і як проекти – проекти виконання або впровадження. Вигода від такого підходу, із одного боку, в тому, що детальний аналіз варіантів дій приведе до вибору, який не буде довільним, а з іншого – зосереджуючись на цілі, в більшій ступені, ніж на діях, спрямованих на її досягнення, команда проекту має контекст для прийняття правильних рішень в процесі реалізації проекту [27, с]. Таким чином, актуальними є різні аспекти наукового завдання щодо підвищення ефективності процесів вибору проектів і програм, як засобів вирішення проблем, до реалізації.

При структуруванні проблем управління, зокрема в такій функціональній області управління як планування, можуть застосовуватись різні методологічні підходи. Як правило, в науковій літературі, на сьогодні, виокремлюють такі методологічні підходи як формальний, інкрементальний і системний. Виходячи із порівняльного аналізу даних підходів, представленого зокрема в роботі [39], можна зазначити, що тлумачення проблеми в контексті застосування цих підходів є відмінним.

Так, формальний підхід виходить із того, що існує консенсус у визначенні проблеми і точно охарактеризувати проблему можна використовуючи кількісні моделі. При цьому процес структурування проблеми в умовах застосування формального підходу передбачає проходження наступних етапів щодо визначення: категорії проблеми; змінних або факторів, які впливають на проблему, яка розглядається, і/або знаходяться під її дією (впливом); взаємозв'язків між змінними, які було встановлено на попередньому етапі.

В межах формального підходу проблеми розглядаються як такі, що мають лише структурну складність. Тобто, проблеми сприймаються як об'єктивні стани, які можна моделювати в межах детермінованих і/або

стохастичних процесів, розглядаючи незалежно від вартісних, суб'єктивних або нематеріальних компонентів. Водночас, більшість проблем управління вирізняє те, що вони мають як структурну, так і неструктурну складність.

Відповідно до формального підходу найбільш важливим у структуруванні проблеми є вибір відповідного статистичного методу або техніки моделювання для опису наявної проблеми. Відносно вузькі границі, в яких має місце ідентифікація та структурування проблем за умов застосування формального підходу, ведуть до вузького діапазону можливих рішень. Тобто, спосіб структурування проблеми визначає моделі і методи, які можуть використовуватися при її вирішенні. Звідси простежується прагнення до оцінювання можливих варіантів рішень за допомогою одного критерію. Разом із тим, за позитивну сторону формального підходу прийнято вважати його ясність, логічну узгодженість, емпіричну обґрунтованість використовуваних засобів [39, с.143].

Формальний підхід виходить із механістичного погляду на майбутнє, оцінюючи останнє в детермінований спосіб або, принаймні, в межах статистичних інтервалів. Разом із тим, планування вирішення проблеми відбувається в середовищі, яке зазнає змін, що ігнорує, чи принаймні, за багатьох обставин, частково ігнорує, формальний підхід. В такому середовищі базове бачення результату (продукту) може не відповідати реальному перебігу подій, який буде мати місце в майбутньому.

На противагу до формального підходу, інкрементальний підхід при структуруванні проблеми виходить із відсутності консенсусу у визначенні проблеми між зацікавленими сторонами [39, с.142]. Разом із тим, методи, які б дозволили взяти до уваги багатоаспектність проблеми, в межах інкрементального підходу не пропонуються. Слідуючи інкрементальному підходу, декілька сторін, які приймають рішення і які представлені певними особами, через відсутність повних та доскональних знань і обмежені здібності при збиранні та опрацюванні інформації, що притаманно людині (що, зокрема, відображає теорія обмеженої раціональності), можуть

розглядати лише обмежену множину альтернативних планів (варіантів планів) вирішення проблеми. Такі плани можуть розглядатися як повністю «раціональні» лише в заданій ситуації і за умов наявних обмежень. Тобто, замість оптимізації, яка притаманна формальному підходу, достатньо визначити спосіб дій, який є «достатньо добрим» для того, щоб поточний стан системи покращився [39, с.144]. Вважається, що визначення проблеми в межах інкрементального підходу не охоплює систему в цілому та її взаємозв'язки з зовнішнім середовищем. Увага, в більшій мірі, зосереджується на окремих частинах системи, що, в підсумку, веде до думки про доцільність незначних змін в останній. В остаточному ж вигляді проблема формулюється у спосіб, який був визначений, головним чином, відносною «силою» зацікавлених сторін, яка, в свою чергу, визначається джерелами влади, на які ці сторони спираються, – примус, винагорода, право, експертиза і/або посилення тощо [133; 136].

Відповідно до положень інкрементального підходу, коли має місце визначення і оцінювання альтернативних рішень відносно певної проблеми, конфлікти між сторонами послаблюються після «взаємного пристосування», тобто торгів, компромісів чи, навіть, силового тиску. Критерії, які пропонує до використання інкрементальний підхід, не описуються в об'єктивних та точних термінах. Домовленості та компроміси інкрементального підходу зосереджуються, насамперед, на альтернативних планах вирішення проблеми, а не на критеріях, використовуваних для їх оцінювання. Не використовуються формальні методи і для цілей синтезу суб'єктивних оцінок відносної важливості [39, с.144].

Варіант вирішення проблеми, який обирається, є, так би мовити, маргінальною модифікацією наявних варіантів і назовні відповідає критеріям, які вважаються за важливі сторонами-учасниками. Він є прийнятним для всіх сторін і, в той же час, ні для однієї із них не є оптимальним. Такі варіанти вирішення проблеми, як правило, мають відносно високу ступінь невизначеності, а спроби їх конкретизувати можуть

зумовити порушення консенсусу, який попередньо було досягнуто. Тобто, за продукт планування на основі інкрементального підходу виступає, в більшій мірі, не план щодо вирішення проблеми, а достатньо широкі інтервали змін в його параметрах, в межах яких сторони, які дотримуються різного бачення результату (продукту), можуть досягнути певної угоди, зокрема щодо розподілу відповідальності, окремих ресурсів, співвідношення між вигодами і ризиком тощо.

При визначенні переваг інкрементального підходу, порівняно до формального підходу, вказують на наступне: визнання присутності людського і політичного, в розумінні прийняття певних санкціонованих способів досягнення цілей, аспектів; більшу довіру до людських тверджень, інтуїції та знань, отриманих через практичний досвід. Останнє є особливо важливим в тих випадках, коли об'єктивні дані неповні і/або ненадійні, і, водночас, не існує адекватних надійних теорій для пояснення проблем та опрацювання рішень. Серед недоліків інкрементального підходу вказують на надмірну віру у «взаємне прилаштування», яка, за даних умов, гарантує перевагу інтересів найпотужніших та найбільш організованих сторін над іншими. Водночас, недостатнє опрацювання в межах інкрементального підходу методів вибудовування діалогу, ведення дискусії, виявлення критеріїв оцінювання планів дій є перепорою до застосування цього підходу в умовах, за якими передбачається існування відносно суттєвих конфліктних ситуацій між зацікавленими сторонами. Вважається, що даний підхід не є доцільним до застосування при вирішенні нових проблем [39, с.145].

Поєднання двох вищезазначених підходів має місце в системному підході, яким передбачається структурування проблеми, виходячи з того, що консенсус відсутній, водночас, власне для структурування проблеми рекомендується використовувати точні методи [39, с.142, с.145].

При цьому в системному підході виокремлюють, як зазначалось в підрозд. 1.3, при проведенні порівняльного аналізу положень наукових шкіл наукової дисципліни управління проектами, жорсткий системний підхід,

якому зокрема відповідають методи системного аналізу, дослідження операцій, системного інжинірингу і який, за своєю сутністю, є ближчим до формального підходу, і м'який системний підхід, якому відповідає м'який системний метод, запропонований П. Чеклендом, і який є ближчим, порівняно до жорсткого системного підходу, до інкрементального підходу.

В системному аналізі проблема розглядається як ситуація, яка характеризується відмінністю між бажаним і існуючим станом деякої системи [65], в плануванні – як розрив між необхідним станом об'єкта планування і можливостями його досягнення при тих, які склалися, тенденціях розвитку [68]. 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 [81].

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 нижченаведеному розумінні.

Проблемна ситуація об'єктивна – її існування визначається об'єктивними властивостями і законами розвитку системи, і не залежать 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 [44]. 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.

Проблема суб'єктивна – вона визначається інтересами суб'єкта і істотно залежить від адекватності його уявлень про властивості проблемної ситуації і закони розвитку реальної дійсності [44]. 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 проектних. Стосовно кожної проблемної ситуації різні суб'єкти можуть сформулювати різні проблеми. Як наголошується в [32] 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 які-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 є виключеною 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).

В даній роботі проблеми і аналітичні проекти розглядаються в контексті реалізації організаційної стратегії і, відповідно, формування стратегічного портфеля. Проблема – це відмінності між цільовими (нормованими) і поточними (існуючими) значеннями показників, які, будучи кількісними індикаторами, дозволять вимірювати ступінь досягнення стратегічних цілей організації. За теоретико-методичну основу формування зазначених показників в даній роботі прийнята системна модель стратегічного управління збалансованим розвитком організацій ДВАТТ. Дану збалансованість за вищезгадуваною моделлю пропонується оцінювати за сукупністю взаємопов'язаних аспектів – територіальним, процесним і діяльнісним. Дана модель буде описана в підрозділі 3.2.

Розглядаючи проект, програму або портфель в рамках аналітичного проекту як засіб вирішення проблеми – досягнення цільових значень ключових показників результату діяльності або КПД (від англ. – key performance indicator, тобто KPI), в загальному випадку, необхідно виходити не з поточних значень відповідних показників, а з тих значень, яких вони, як очікується, набудуть, якщо вищезгадуваний проект, програма або портфель не будуть реалізовані. Це вимагає аналізу, так званої, ситуації “без проекту” [138], що, за даних умов, передбачає прогноз зміни значень КПД у встановленому періоді часу. Прогноз розвитку ситуації “без проекту” знаходить відображення у відповідному значенні показника – прогнозоване “без проекту”. Таким чином, рекомендації на виході аналітичних проектів і проекти реалізації (впровадження) даних рекомендацій ґрунтуються на прогнозованих “без проекту” значеннях КПД. Їх відмінність від цільових значень буде сприйматися як проблема, на яку необхідно відреагувати.

Разом із тим, приймаючи управлінські рішення на основі чисельних значень КПД і, відповідно, розглядаючи алгоритм визначення останніх, будемо виходити з того, що результати будь-якого процесу характеризуються мінливістю (варіабельністю), тобто мають місце випадкові коливання. Визнаючи наявність варіабельності, можна дійти висновку щодо неефективності управлінських рішень, які виходили з порівняння обмежено малої кількості точок, які було довільно виокремлено, як характеристики процесу. Таким чином, вимагає уточнення такий аспект підвищення ефективності процесів відбору проектів до реалізації, як засобів вирішення проблем, як коректний вибір даних в умовах визначення чисельних значень КПД, зокрема, в розумінні слідування ідеї концепції Демінга-Шухарта [81].

3.2 Моделювання процесів цілепокладання і ціледосягнення в системах стратегічно-орієнтованого управління збалансованим розвитком організацій, як здійснюють доставку вантажів автомобільним транспортом із використанням термінальної технології

Як зазначається в роботі [35, с.96], багато підприємств створюють вартість, пропонуючи і послідовно забезпечуючи загальну вартість для клієнтів і/або споживачів через свої децентралізовані структурні одиниці. Клієнти і/або споживачі таких підприємств мають бути певні, що на них очікують ті самі, в розумінні тотожні, продукти (товари, послуги), вартість (цінність) і ставлення в будь-якій децентралізованій організаційній одиниці підприємства, з якою вони взаємодіють. За приклади однорідних децентралізованих одиниць, які працюють в рамках єдиної корпоративної структури, можуть розглядатися мережеві структури закладів швидкого харчування та роздрібної торгівлі, ресторанів, готелів, станцій заправки автомобілів, банківських відділень тощо. Компанія, яка здійснює управління такими однорідними одиницями, реалізує свою стратегію, контактуючи з кожним клієнтом і/або споживачем в кожній децентралізованій структурній одиниці. Пропозиція корпоративної вартості для такої компанії полягає в створенні задоволеного лояльного клієнта і/або споживача за рахунок пропозиції товарів та послуг, які відповідають стандартам якості корпорації, в кожному підрозділі та при кожному контакті з клієнтом або споживачем.

Організації ДВАТТ також можна розглядати як такі, що складаються з однорідної мережі географічно розподілених структурних одиниць. Водночас, слід вказати на їх значущу відмінність відносно вищенаведених прикладів, яка полягає в існуванні взаємозв'язку між окремими децентралізованими структурними одиницями не лише через сумісно використовувані маркетингові системи і/або системи постачань, а й в рамках умов використання обраної термінальної технології доставки дрібних відправлень вантажів автомобільним транспортом. За даних обставин для

організацій ДВАТТ особливої актуальності набуває проблема забезпечення, розглядуваного за різними аспектами, збалансованого розвитку виробничих процесів і систем, за які для цих організацій виступають процеси і системи доставки вантажів автомобільним транспортом із використанням термінальної технології.

В умовах, так званого, каскадування показників в організації в контексті впровадження концепції ЗСП автори останньої [35, с.97] зауважують, що один раз визначена система показників (у цитованому випадку – це ЗСП) доводиться до всіх організаційних одиниць і вводиться до їх систем звітності і матеріального стимулювання. При цьому наголошується на очевидних вигодах від використання спільної пропозиції вартості і спільної системи показників серед однорідних структурних одиниць. По-перше, це простота процесу, в розумінні, що коли систему показників для децентралізованої структурної одиниці визначено, то вона “тиражується” на основі, так званого, базового шаблону. На локальних децентралізованих рівнях не існує потреби в додатковому аналізі чи додатково виконуваних роботах. По-друге, компанія може легко передавати спільне для всіх повідомлення, використовуючи усні виступи, інформаційні листівки, WEB-сайти, дошки об’яв тощо. По-третє, наявність спільних для децентралізованих однорідних структурних одиниць показників сприяє розвитку внутрішньо-організаційної конкуренції, систем бенчмаркінгу і сумісному використанню (поширенню) уроків і/або найкращої практики. Підприємство, маючи загальний напрям для оцінювання вигід і витрат від своєї діяльності у вигляді стратегії, використовує однакові показники для вимірювання ступеня успішності окремих децентралізованих однорідних структурних одиниць, із подальшою ідентифікацією лідерів і таких, що відстають, за будь-яким одиночним, комплексним чи інтегральним показником.

Загальновизнано, що системний підхід являє собою такий напрям методології наукового пізнання і практичної діяльності, який передбачає

дослідження будь-якого об'єкта як складної цілісної системи. Системна ефективність стратегічно-орієнтованого управління територіальними організаційними структурними одиницями підприємств ДВАТТ ґрунтується на наступних основних принципах системного підходу:

- цілісність, яка дозволяє одночасно розглядати систему і як єдине ціле, і як підсистему відносно вищих рівнів;
- ієрархічність побудови, яка виходить із наявності множини елементів, які розташовуються на основі підпорядкування елементів нижчого рівня елементам вищого рівня;
- структуризація, яка передбачає розгляд елементів системи і їх взаємозв'язків в рамках певної організаційної структури;
- можливість моделювання, яка виходить із можливості застосування множини моделей, які дозволяють дослідити окремі елементи і систему в цілому.

Процеси цілепокладання та ціледосягнення в системах стратегічно-орієнтованого управління збалансованим розвитком організацій ДВАТТ можуть бути представлені в рамках відповідної системної моделі, як послідовність відповідних етапів. Зазначимо, що, як наголошується в підрозділі 1.2, в контексті даного дослідження розглядається проблема забезпечення виробничої збалансованості.

На етапі цілепокладання має бути сформульована (сформована) системна ціль розвитку територіальної організаційної структурної одиниці (ТОСО) ДВАТТ, організації, яка впливає із бачення, місії, цінностей, змісту системи стратегій останньої, а також визначеної, на основі вищенаведеного, власне стратегії розвитку m -ї ТОСО, $m = \overline{1, M}$, виокремлюваної в структурі організації ДВАТТ:

$$G_s \rightarrow G_{it}^n \{g_{it}^n: g_{it}^n \in G_{it}^n, n=\overline{1, N}; i=\overline{1, I}; t=\overline{1, T}\}, \quad (3.1)$$

де G_{it}^n – множина локальних стратегічно-орієнтованих цілей за n -м видом об'єкта децентралізації (функція, процес, продукт тощо) територіальної структурної одиниці організації ДВАТТ за i -м видом діяльності на t -му проміжку часу, які забезпечують досягнення системної (глобальної) цілі m -ю ТОСО організацій ДВАТТ, $m=\overline{1.M}$.

Проведений аналіз умов функціонування та розвитку організацій ДВАТТ – як національних, зокрема українських, так і міжнародних операторів ринків експрес-доставки та поштового зв'язку щодо доставки дрібних відправлень вантажів, зокрема в частині формування організаційних структур, а також наукових робіт щодо взаємозв'язку між організаційною структурою та організаційною стратегією і економічних та техніко-технологічних аспектів управління перевезеннями вантажів із використанням термінальної технології, розд. 1, зокрема за роботами [8,16,17,35,73-76,184], дозволив зробити припущення, що об'єктами децентралізації, на рівні яких доцільно формулювати (формувати) локальні цілі ефективності системи, мають виступати основні процесні складові, реалізація яких передбачається технологією забезпечення загального процесу доставки вантажів автомобільним транспортом із використанням термінальної технології. Можна рекомендувати, в загальному випадку, виокремлювати наступні процеси: прийняття і оброблення замовлень на відправлення; доставка відправлень на термінал – як термінал відправлення (ТВ); перероблення відправлень на терміналі – як ТВ; міжтермінальна доставка відправлень; перероблення відправлень на терміналі – як терміналі призначення (ТП); доставка відправлень із терміналу – як ТП; видача замовлень на відправлення.

В свою чергу, проведений аналіз наукових робіт щодо формування ЗСП в організаційних структурах різної галузевої приналежності і ключових показників ефективності (результативності і економічності) організаційної діяльності щодо реалізації стратегій, зокрема в роботах [8,35-37,57], дозволив зробити припущення, що локальні стратегічно-орієнтовані цілі за об'єктами

децентралізації – як за процесами доцільно формулювати (формувати) за такими видами діяльності, які відповідають сферам (напрямам), виокремлюваним за концепцією ЗСП: задоволення потреб (очікувань) клієнтів і/або споживачів; розвиток внутрішніх бізнес-процесів; забезпечення фінансової ефективності; навчання та розвиток персоналу.

Як зазначається в роботі [35, с.220], для корпорацій, які складаються з однорідної мережі географічно розподілених одиниць, група проектування на рівні корпорації розробляє ЗСП, яка буде використовуватися в кожній децентралізованій однорідній структурній одиниці. ЗСП відображає фінансові показники кожної структурної одиниці, включаючи зміни в доходах і витратах; показники задоволеності і лояльності клієнтів і/або споживачів, а також ріст обсягу продажів, наприклад, в розрахунку на одного клієнта і/або споживача; показники ключових внутрішніх бізнес-процесів; показники задоволеності та рівня плинності персоналу, розвитку потенціалу останнього, використання інформаційних систем і організаційної культури.

Виходячи з вищенаведених міркувань цільовий рівень G_{it}^n можна записати наступним чином:

$$G_{it}^1 = G_{it}^1(G_{1t}^1, G_{2t}^1, G_{3t}^1, G_{4t}^1), \quad (3.2)$$

де G_{it}^1 – множина стратегічно орієнтованих локальних цілей за процесом прийняття і оброблення замовлень на відправлення в сфері задоволення потреб (очікувань) клієнтів і/або споживачів на t -му проміжку часу;

G_{2t}^1 – множина стратегічно орієнтованих цілей за процесом прийняття і оброблення замовлень на відправлення в сфері розвитку внутрішніх бізнес-процесів на t -му проміжку часу;

G_{3t}^1 – множина стратегічно орієнтованих локальних цілей за процесом прийняття і оброблення замовлень на відправлення в сфері забезпечення фінансової ефективності на t -му проміжку часу;

G_{4t}^1 – множина стратегічно орієнтованих локальних цілей за процесом прийняття і оброблення замовлень на відправлення в сфері навчання та розвитку персоналу на t -му проміжку часу.

По аналогії можна записати цільові рівні, які відповідають процесам доставки відправлень на ТВ, перероблення відправлень на ТВ, міжтермінальної доставки відправлень, перероблення відправлень на ТП, доставки відправлень із ТП, видачі замовлень на відправлення і, відповідно, можуть бути позначені як $G_{it}^2, G_{it}^3, G_{it}^4, G_{it}^5, G_{it}^6, G_{it}^7$.

Очевидно, що модель цілепокладання може розглядатися як основа до побудови моделі ціледосягнення. Загальновикористовувана структура останньої, яка є прийнятною і за умов застосування моделі цілепокладання, яка представлена в даній роботі, передбачає, відповідно до n -го процесу, $n = \overline{1, N}$, і i -го виду діяльності, $i = \overline{1, I}$, визначення на t -му проміжку часу, $t = \overline{1, T}$:

1) множини функцій управління, F_{it}^n , які необхідно реалізувати для досягнення множини стратегічно-орієнтованих цілей, G_{it}^n :

$$G_{it}^n \rightarrow F_{it}^n \{f_{it}^n: f_{it}^n \in F_{it}^n, n=\overline{1, N}; i=\overline{1, I}; t=\overline{1, T}\}. \quad (3.3)$$

2) множини задач управління, O_{it}^n , які необхідно вирішувати для реалізації множини функцій управління, F_{it}^n :

$$F_{it}^n \rightarrow O_{it}^n \{o_{it}^n: o_{it}^n \in O_{it}^n, n=\overline{1, N}; i=\overline{1, I}; t=\overline{1, T}\}. \quad (3.4)$$

3) множини методів і моделей, M_{it}^n , вирішення множини задач управління, O_{it}^n :

$$O_{it}^n \rightarrow M_{it}^n \{m_{it}^n: m_{it}^n \in M_{it}^n, n=\overline{1, N}; i=\overline{1, I}; t=\overline{1, T}\}. \quad (3.5)$$

4) множини алгоритмів методів і моделей, A_{it}^n , вирішення задач управління, M_{it}^n :

$$M_{it}^n \rightarrow A_{it}^n \{a_{it}^n: a_{it}^n \in A_{it}^n, n=\overline{1.N}; i=\overline{1.I}; t=\overline{1.T}\}. \quad (3.6)$$

5) множина програмно-технічних засобів, P_{it}^n , реалізації множини алгоритмів методів і моделей вирішення задач управління, A_{it}^n :

$$A_{it}^n \rightarrow P_{it}^n \{p_{it}^n: p_{it}^n \in P_{it}^n, n=\overline{1.N}; i=\overline{1.I}; t=\overline{1.T}\}. \quad (3.7)$$

6) множина результатів вирішення задач управління, R_{it}^n , отриманих із використанням множини програмно-технічних засобів, P_{it}^n :

$$P_{it}^n \rightarrow R_{it}^n \{r_{it}^n: r_{it}^n \in R_{it}^n, n=\overline{1.N}; i=\overline{1.I}; t=\overline{1.T}\}. \quad (3.8)$$

При моделюванні процесів ціледосягнення ми виходили із загальноприйнятих, на сьогоднішній день, уявлень про основні функції управління як про планування, організацію, мотивацію і контроль.

На основі представленої системної моделі стратегічно-орієнтованого управління збалансованим розвитком організацій ДВАТТ, зокрема в частині такої її складової як цілепокладання, можуть бути запропоновані моделі для побудови інтегральних, комплексних або часткових критеріїв для оцінювання збалансованості функціонування, зокрема ТОСО, і формування портфеля організацій ДВАТТ.

3.3 Модель інтегрального показника для оцінювання виробничої збалансованості і формування збалансованого виробничого портфеля організацій, які здійснюють доставку вантажів автомобільним транспортом із використанням термінальної технології

Відповідно до системної моделі стратегічно-орієнтованого управління збалансованим розвитком організацій ДВАТТ, виробничу збалансованість функціонування організацій ДВАТТ, як сукупності однорідних ТОСО, пропонується оцінювати за наступними аспектами, які можна розглядати в складі єдиної системи: територіальним, який відповідає рівню управління власне ТОСО (або територіальними ЦВ); процесним, виокремлюваним в складі територіального за процесами, який відповідає рівню управління територіально-процесними структурними одиницями (або територіально-процесними ЦВ); діяльнісним, виокремлюваним в складі процесного за діяльностями (видами діяльностей), що, в даному дослідженні, узгоджуються зі сферами (напрямами), виокремлюваними за концепцією ЗСП [35-37,57], який (діяльнісний аспект), в свою чергу, відповідає рівню управління територіально-процесно-діяльнісними структурними одиницями (або територіально-процесно-діяльнісними ЦВ).

Незалежно від прийнятої організацією структури, дослідження факторів формування і розвитку якої виходить за межі даної роботи, зауважимо, що можна виокремити центри, відповідальні за виконання процесних складових (підпроцесів) в межах загального процесу, щодо забезпечення окремих процесних складових. Організаційна структура може або накладатися на вищезгадувані центри відповідальності (ЦВ) – в розумінні, що виокремлювані структури (відділи, робочі групи тощо) можуть повністю ототожнюватися з останніми, або кілька ЦВ можуть бути представлені в рамках однієї структури, або один ЦВ – в рамках кількох структур. Разом із тим, в припущенні незмінності структур процесу, який є “похідним” від використовуваної технології, і, відповідно, необхідності

забезпечення виконання всіх складових за цим процесом, слідуючи встановленим вимогам, задача оцінювання регіонально-процесної виробничої збалансованості функціонування і розвитку структур організацій ДВАТТ, за будь-якої організаційної будови останніх, може бути ототожнена з оцінюванням відповідних ЦВ.

На основі системної моделі стратегічно-орієнтованого управління збалансованим розвитком організацій ДВАТТ, зокрема в частині такої її складової, як цілепокладання [73,84], може бути запропонована наступна структура показника для багатокритеріального оцінювання виробничої збалансованості і формування збалансованого виробничого портфеля організацій ДВАТТ, рис. 3.1 [80,83].

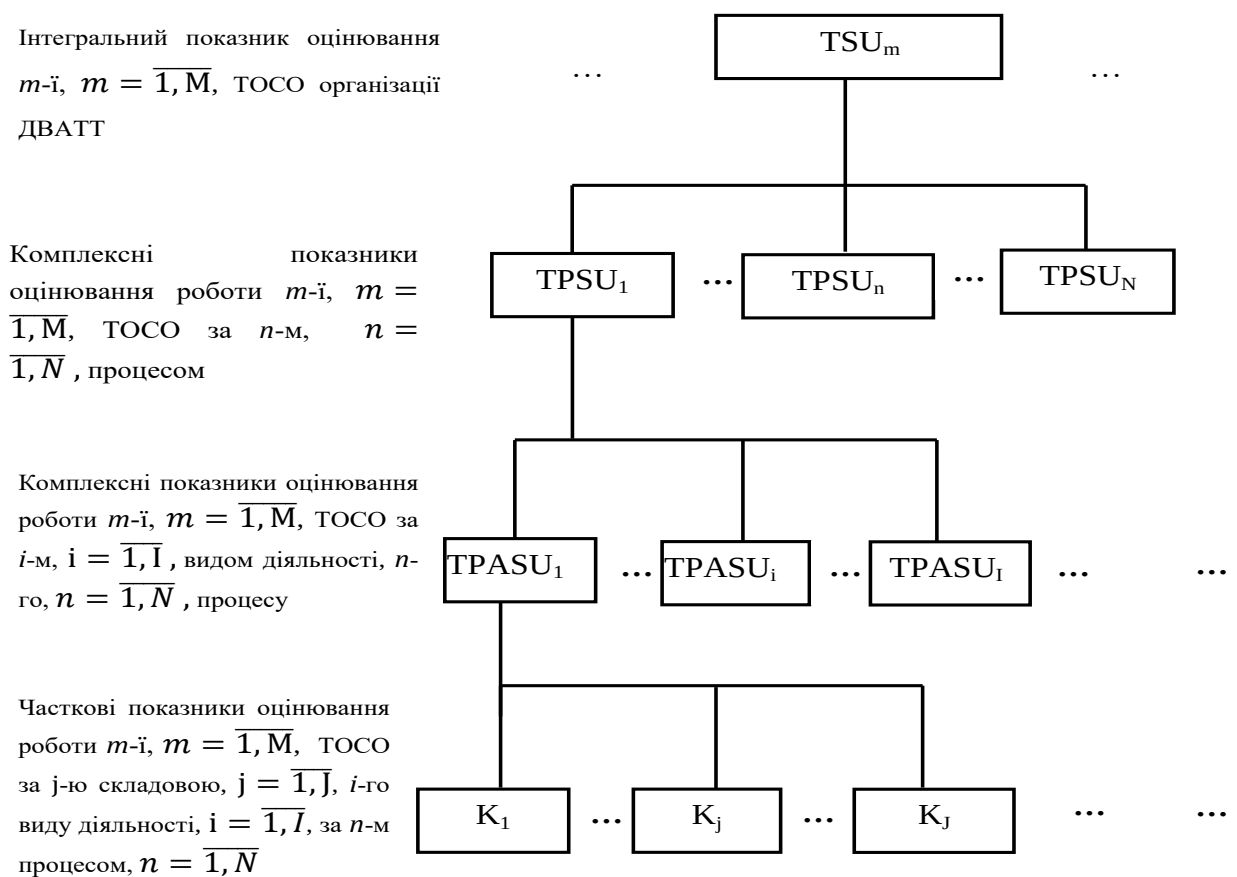


Рисунок 3.1 – Структура інтегрального показника для оцінювання виробничої збалансованості і формування збалансованого виробничого портфеля організацій ДВАТТ

Виходячи із ієрархічної структурної будови наведеної моделі, рис. 3.1, показник для оцінювання виробничої збалансованості і формування збалансованого виробничого портфеля організацій ДВАТТ може розглядатися як інтегральний. Відповідно, при розробленні теоретико-методичних основ формування даного показника, а також методичних рекомендацій щодо впровадження останнього в практику роботи організацій ДВАТТ і подальшої роботи з ним, можуть бути використані загальновизнані науково-методичні підходи і принципи, які стосуються формування і практики застосування інтегральних показників. За умов, які аналізуються, даний інтегральний показник, або комплексні показники, які його складають, можуть виконувати функцію рейтингування окремих як територіальних, так і територіально-процесних і/або територіально-процесно-діяльнісних структурних одиниць (або ЦВ) організацій ДВАТТ, що дає підстави також розглядати його, або відповідні комплексні показники, в якості рейтингових, тобто значення яких покладаються в основу формування рейтингів щодо роботи ТОСО, або їх структурних підрозділів (або ЦВ), організацій ДВАТТ.

При побудові структурної моделі інтегрального показника для оцінювання виробничої збалансованості і формування збалансованого виробничого портфеля організацій ДВАТТ в цілому, а також виборі показників для використання в якості часткових, мають братися до уваги принципи, які відповідають загальним методологічним принципам оцінювання діяльності соціально-економічних систем. Це, зокрема, наступні:

- комплексність оцінювання, яка передбачає врахування найбільш важливих характеристик діяльності оцінюваних об'єктів, за яких, в даному контексті, виступають ТОСО, або їх структурні підрозділи (або ЦВ) організацій ДВАТТ;

- системність оцінювання, якою передбачається виявлення і врахування в процесах оцінювання взаємозв'язків між показниками, які розглядаються за часткові (вихідні), тобто в рамках нашої моделі, рис. 3.1, знаходяться на найнижчому рівні ієрархії, а також використання ієрархічно впорядкованої

структури часткових, комплексних показників, які характеризують роботу «субструктур» ТОСО організацій ДВАТТ;

- забезпечення максимальної репрезентативності і повноти показників, в розумінні того, що використовувана система показників має оцінювати всі значущі аспекти виробничої збалансованості організацій ДВАТТ;

- найбільш повна адаптація часткових показників, як при виборі в якості таких, так і в практиці застосування, до можливостей, забезпечуваних статистичною звітністю, яка склалася (або проектується) в організаціях ДВАТТ;

- забезпечення максимальної інформативності отриманих результатів оцінювання щодо можливостей порівняння об'єктів оцінювання, в даному контексті за рейтингом щодо функціонування ТОСО, який визначається на основі відповідного інтегрального показника, а також рейтингами територіально-процесних структурних одиниць (або ЦВ) і територіально-процесно-діяльнісних структурних одиниць (або ЦВ), які, в свою чергу, визначаються на основі відповідних комплексних показників, із позиції відповідності приймаємих рішень на різних рівнях управління в організації ДВАТТ.

В даній роботі передбачається, що, відповідно до пропонованої структурної моделі інтегрального показника, рис. 3.1, часткові показники мають визначатися, в загальному випадку, за кожним із n наступних процесів (підпроцесів), $n=1,7$: прийняття і оброблення замовлень на відправлення; доставка відправлень на термінал – як термінал відправлення (ТВ); перероблення відправлень на ТВ; міжтермінальна доставка відправлень; перероблення відправлень на терміналі – як терміналі призначення (ТП); доставка відправлень із ТП; видача замовлень на відправлення. В свою чергу, кожний процес, в загальному випадку, структурується, і, відповідно, передбачається розподілення показників, які використовуються для оцінювання окремого процесу, за кожною із наступних видів (сфер) діяльності, $i=1,4$: задоволення потреб (очікувань) клієнтів і/або споживачів;

розвиток внутрішніх бізнес-процесів; забезпечення фінансової ефективності; навчання та розвиток персоналу.

Структурування за процесами, і, водночас, останніх за видами (сферами) діяльності, виокремлюваними відповідно до концепції ЗСП, вказує на доцільність застосування, при ідентифікації часткових (вихідних) показників, методичних підходів до розроблення загальнокорпоративної ЗСП і умов її каскадування, які отримали розвиток в рамках одноіменної концепції [35, с.170–172]. Можна також зауважити, що при ідентифікації власне часткових показників вбачається доцільність залучення як менеджерів, які безпосередньо забезпечують виконання відповідного, n -го, $n=1,7$, процесу на загальноорганізаційному рівні і рівні окремих ТОСО, так і зовнішніх та внутрішніх клієнтів (споживачів) – як щодо продукту загального процесу доставки відправлення, так і вищевіокремлюваних процесів (підпроцесів) в складі останнього.

Як видно із рис. 3.1, часткові (вихідні) показники – це показники, які використовуються на найнижчому рівні в моделі інтегрального показника. Узгоджуючись із вищеаналізованими методологічними принципами оцінювання соціально-економічних систем, в роботах, які передбачають, в рамках виконуваних в них досліджень, формування багаторівневих ієрархічних структур інтегральних показників, зазначаються наступні вимоги, яким мають задовольняти часткові показники:

- повнота – в розумінні, що обрані часткові показники мають характеризувати весь перелік значущих аспектів об'єкта, який досліджується (аналізується), із таким ступенем повноти, який відповідає задачі, яка вирішується;

- достовірність – в розумінні, що достовірність результатів аналізу, які отримують із використанням агрегованих показників – комплексних і/або інтегральних, прямо буде залежати від достовірності часткових показників;

- однонаправленість – в розумінні, що для кожного часткового показника має бути зазначено, з яким напрямом його зміни пов'язується

збільшення або зменшення комплексного і/або інтегрального показника, який розглядається;

- співставимість – в розумінні, що часткові показники мають бути співставимими (співрозмірними). Водночас, так як, в загальному випадку, використовувані часткові показники мають різний порядок і одиниці вимірювання, то постає необхідність приведення часткових показників до співставимого виду, що потребує застосування відповідних методів статистичних перетворень;

- несуперечливість – в розумінні необхідності уникнення ситуацій, коли одночасно можуть бути бажані і ріст, і зменшення деякого часткового показника;

- монотонність – яка виходить із того, що у всьому інтервалі значень часткового показника – його росту (від меншого значення до більшого), або, навпаки, – зменшення, має місце лише відповідна однонаправлена зміна комплексного і/або інтегрального показника.

Оскільки модель, яка пропонується в роботі, рис. 3.1, передбачає поділ часткових показників за процесами, для оцінювання яких ці показники мають використовуватися, і за видами (сферами) діяльності, які виокремлюються, в свою чергу, за процесами відповідно до концепції ЗСП, то стосовно часткових показників, як показників найнижчого рівня ієрархічної структури моделі, можуть бути взяті до уваги критерії ефективності їх застосування, які добре описано в роботі [57, с.132-139], а саме: кількісне вираження показника; виокремлення дійсної події; доступність; частота оновлення; зрозумілість; релевантність; поєднання показників, які «випереджають», та показників, які «запізнюються»; можливість контролю; стимулювання потрібних моделей поведінки.

Зауважимо також, що обрана сукупність часткових показників має характеризувати різні сторони складного процесу, що, в свою чергу, потребує використання як статистичних – абсолютних і/або відносних часткових показників, так і оціночних – таких, які можуть бути отримані, як

правило, експертним шляхом, часткових показників. Тобто, в розглядуваному контексті, часткові показники умовно можна поділити на об'єктивні і суб'єктивні. Проблема дотримання раціонального співвідношення (балансу) між об'єктивними статистичними і суб'єктивними оціночними частковими показниками при розробленні методологічних підходів до оцінювання складного процесу є важливою, в першу чергу, як така, яка безпосередньо відображається в отриманих результатах комплексного і інтегрального оцінювання.

Система показників для оцінювання процесів доставки вантажів в організаціях перевізників автомобільного транспорту, і в організаціях ДВАТТ зокрема, структурована за групами ЗСП, яка може слугувати в якості бази для вибору часткових і/або формування комплексних показників за відповідною моделлю, рис. 3.1, в конкретних організаціях ДВАТТ наведена в додатку В [82].

Умови проактивного управління, зокрема в контексті забезпечення механізму впровадження розробленої системи показників для оцінювання виробничої збалансованості і формування збалансованого виробничого портфеля організацій ДВАТТ на основі пропонованого інтегрального показника, рис. 3.1, висувають окремі вимоги до можливості і зручності формалізації даних про показники при формуванні відповідної інформаційної бази організаціями ДВАТТ. Частково цього питання ми торкнулися, розглядаючи вище таку вимогу до показника як доступність. Водночас, сучасні підходи до систематизації інформації про показники в організаціях передбачають формування інформаційних довідників, які можна розглядати за, свого роду, шаблони.

Припущення відносно того, що при визначенні інтегрального показника для оцінювання виробничої збалансованості і формування збалансованого виробничого портфеля організацій ДВАТТ до уваги має братися ряд часткових показників, що дозволяє розглядати дані відповідні процеси в контексті вирішення багатокритеріальних задач.

В теорії і практиці обґрунтування і прийняття управлінських рішень, як відомо, отримали поширення ряд підходів до вирішення багатокритеріальних задач. Це, зокрема, ті, якими передбачається визначення: а) одного (основного) критерію, із переведенням інших до рангу обмежень; б) пріоритетності (ієрархії) критеріїв, із подальшою послідовною оптимізацією щодо кожного із них; в) інтегрального критерію, на основі надання ваги кожному із локальних критеріїв. Дані підходи розвиваються у взаємозв'язку із методами математичного програмування і імовірісно-статистичними методами.

Тривалий час найбільш поширеним залишається підхід зважених критеріїв, який реалізується через побудову відповідних моделей. Останніми передбачається визначення пріоритетності кожного критерію, за яким аналізується об'єкт, в даному випадку ТОСО організації ДВАТТ, через надання критерію певної ваги. В найбільш простих випадках, принаймні щодо забезпечення «технічних» розв'язок за багатокритеріальною моделлю, які можна тлумачити як окремий випадок, часткові і комплексні показники розглядаються за рівноцінні і, таким чином, відповідні ваги, які вказують на їх пріоритетність, приймаються однаковими.

Для агрегування отриманих значень, які відповідають частковим (вихідним), а, в подальшому, і комплексним показникам, в інтегральний показник коректно використовувати адитивні формули, або їх сполучення, виду:

$$R = \sum_{s=1}^S a_s x_s, \quad (3.9)$$

де a_s – значення вагового коефіцієнта (ваги), із яким частковий або комплексний s -й показник входить до комплексного або інтегрального показника, $s=\overline{1, S}$;

x_s – значення безрозмірного нормованого s -го часткового або комплексного показника, $s=\overline{1, S}$;

S – кількість показників, які враховуються при визначенні інтегрального показника.

Зауважимо, що на вагові коефіцієнти накладаються обмеження виду:

$$\sum_{s=1}^S a_s = 1, a_s > 0, s = \overline{1, S}, \quad (3.10)$$

Простежувана на практиці перевага, яка часто віддається найпростішій формі агрегування показників, пояснюється, як правило, тим, що лінійні моделі прості, не вимагають відносно більш складних і об'ємних розрахунків, і, водночас, методика роботи із ними є добре опрацьованою. При цьому вважається, що непрямолінійні залежності майже завжди можна замінити, усвідомлюючи ступінь похибки, яка при цьому буде мати місце, на прямолінійні.

Таким чином, рейтинговий показник для оцінювання діяльності m -ї, $m = \overline{1, M}$, ТОСО організації ДВАТТ, побудований на основі системної моделі, представленої в підрозд. 3.2, як інтегральний показник, може бути представлено у вигляді [80,83]:

$$TSU_m = \sum_{n=1}^N \sum_{i_n=1}^{I_n} \sum_{j_{i_n}=1}^{J_{i_n}} w_n w_{i_n} w_{j_{i_n}} V_{j_{i_n}}, m = \overline{1, M}, \quad (3.11)$$

де w_n – значення вагового коефіцієнта за n -м процесом (підпроцесом),

виокремлюваним у складі загального процесу, $\sum_{n=1}^N w_n = 1, w_n \geq 0, n = \overline{1, N}$;

w_{i_n} – значення вагового коефіцієнта за i -ю діяльністю (за ЗСП),

виокремлюваною в n -му процесі (підпроцесі) $\sum_{i_n=1}^{I_n} w_{i_n} = 1, w_{i_n} \geq 0, i_n = \overline{1, I_n}, n = \overline{1, N}$;

$w_{j_{i_n}}$ – значення вагового коефіцієнта за j_{i_n} -м частковим показником, виокремлюваним за i -ю діяльністю (за ЗСП), яка, в свою чергу,

виокремлюється в n -му процесі (підпроцесі) $\sum_{j_{i_n}=1}^{J_{i_n}} w_{j_{i_n}} = 1, w_{j_{i_n}} > 0, j_{i_n} = \overline{1, J_{i_n}}, i_n = \overline{1, I_n}, n = \overline{1, N}$;

$V_{j_{i_n}}$ – значення j_{i_n} -го часткового показника, який використовується для оцінювання роботи ТОСО організації ДВАТТ, виокремлюваного за i -ю

діяльністю (за ЗСП), яка, в свою чергу, виокремлюється в n -му процесі (підпроцесі), $j_{i_n} = \overline{1, J_{i_n}}$, $i_n = \overline{1, I_n}$, $n = \overline{1, N}$;

N – кількість процесів (підпроцесів), виокремлюваних в загальному процесі;

I_n – кількість діяльностей (за ЗСП), виокремлюваних в n -му процесі (підпроцесі) загального процесу, $n = \overline{1, N}$;

J_{i_n} – кількість часткових показників, виокремлюваних за i -ю діяльністю (за ЗСП), яка виокремлюється в n -му процесі (підпроцесі) загального процесу, $i_n = \overline{1, I_n}$, $n = \overline{1, N}$.

На основі обчислених значень часткових показників, як локальних критеріїв, за структурною моделлю інтегрального показника, який розглядається, рис. 3.1, можуть бути отримані проміжні комплексні показники. Дані комплексні показники, в свою чергу, можуть бути отримані на основі агрегування часткових показників, а також узагальнення показників більш високого рівня узагальнення, на двох рівнях – як такі, що мають важливе самостійне значення. По-перше, це рівень груп, виокремлюваних відповідно до концепції ЗСП, за кожним виокремлюваним процесом. Тобто, в загальному випадку, для кожної ТОСО ми будемо мати 28 значень таких комплексних показників. По-друге, це рівень процесів (підпроцесів), виокремлюваних в складі загального процесу, за яким для кожної ТОСО, в загальному випадку, ми будемо мати 7 таких комплексних показників. На основі останніх, в підсумку, вже безпосередньо буде визначено інтегральний показник для сумісного оцінювання всіх виробничих аспектів роботи окремих ТОСО організацій ДВАТТ. На основі нього можуть формуватися стратегічно-орієнтовані проєктні ініціативи, які складають виробничий портфель організацій ДВАТТ.

Встановлення відносних вагових коефіцієнтів для кожного елемента (об'єкта) сформованої моделі, відповідно до її структурної будови, рис. 3.1, в межах кожного рівня ієрархії передбачає необхідність вибору відповідних методів.

Разом із тим, перш ніж розглянути методичні підходи до визначення вагових коефіцієнтів, в припущенні, що, в загальному випадку, останні не є однаковими, зауважимо наступне. Як відомо, можливості до формалізації інформації залежать від специфічних особливостей об'єктів, які досліджуються, надійності і повноти наявних даних, рівня прийняття рішення, а також типу обраних критеріїв [50, с.33]. За багатьох випадків виокремлюють дві основні ситуації, які зумовлюють відмінності у формалізації даних щодо роботи об'єктів аналізу, тобто, за умов, які розглядаються, – ТОСО організацій ДВАТТ. В першій ситуації будемо виходити із того, що не існує об'єктивних передумов до прямого оцінювання роботи цих структурних одиниць за запропонованими частковими показниками (локальними критеріями), а в другій ситуації, навпаки, така можливість вбачається. При визначенні рейтингу ТОСО організацій ДВАТТ за відповідним інтегральним показником і/або, наприклад, процесними складовими за відповідними комплексними показниками, в першій ситуації, проводячи аналогію із випадками такого роду, які мають місце в інших бізнесових сферах, видається за доцільне віддати перевагу методу аналізу ієрархій, який було запропоновано Т. Л. Сааті використовувати для обґрунтування процесів прийняття багатокритеріальних рішень [187].

Водночас, як було зазначено вище, можливою є й друга ситуація, яка виходить із того, що об'єктивні передумови до коректного прямого оцінювання роботи ТОСО за ідентифікованими частковими показниками (критеріями) існують. При цьому метод аналізу ієрархій може бути застосовано для власне визначення вагових коефіцієнтів за ієрархіями структурної моделі, побудованої для формування інтегрального показника оцінювання виробничої збалансованості і формування збалансованого виробничого портфеля організацій ДВАТТ. Для оцінювання часткових показників, значення яких характеризують роботу окремих ТОСО, пропонується використовувати бальні оцінки.

Разом із тим, при прийнятті управлінських рішень на основі розглянутого інтегрального показника, зокрема інтерпретації отриманих значень часткових (вихідних) показників, які знаходяться на найнижчому рівні відповідної ієрархічної структурної будови даного показника [57], до уваги, без додаткових уточнень щодо використовуваних оцінок, шкал тощо, не може бути взята варіабельність процесів (підпроцесів), які ці часткові показники характеризують. Водночас, відповідно до ідеї концепції Демінга-Шухарта [29,56] – результати будь-якого процесу характеризуються варіабельністю, тобто мають місце випадкові коливання. Таким чином, запропонований інтегральний показник, рис. 3.1, потребує подальшого розвитку, зокрема в частині можливості врахування умов варіабельності процесів (підпроцесів), які мають характеризувати обрані для використання часткові (вихідні) показники, і на основі яких (часткових показників), в свою чергу, із надання їм відповідної ваги, і обчислюється інтегральний показник [80].

Як відомо, вищезгадувана концепція Демінга-Шухарта виходить із наявності двох видів мінливості. Перший вид – випадкова мінливість через випадкові причини (в науковій літературі часто використовується термін «звичайні причини»). Така мінливість зумовлена широким переліком причин, які присутні постійно і які складно виявити. Кожна із таких причин становить дуже малу частку загальної мінливості, і жодна із них не є значущою сама по собі. Проте “сума” всіх цих причин вимірювана, і вважається, що вона є внутрішньою сутністю процесу. Унеможливлення чи зменшення впливу звичайних причин вимагає управлінських рішень, зокрема і щодо виділення ресурсів, спрямованих на вдосконалення (покращення) процесу (системи). Другий вид мінливості являє собою реальні «дійсні» зміни в процесі (системі). Дані зміни можуть бути наслідком деяких обумовлених причин, які не є властивими процесу внутрішньо і можуть бути усунуті, принаймні, теоретично. Ці причини, які вважається за можливе виявити, розглядають як «невипадкові» чи «особливі» причини зміни. До них

можуть бути віднесені недостатня однорідність матеріалу, вихід із ладу інструменту (транспортних засобів, обладнання – примітка від авторів), кваліфікація персоналу, невиконання процедур, низька ефективність виробничого чи контрольного устаткування [67].

Стабільний процес, тобто той, в якому відсутні ознаки особливих причин варіацій, слідуючи за В. Шухартом, називають статистично керованим, тобто стабільним. Це випадковий процес. Він є передбачуваним, хоч звичайно, деякі непередбачувані обставини можуть вивести процес зі стану статистичної керованості. Система, яка знаходиться в статистично керованому стані, має певну індивідуальність і відтворюваність. В стані статистичної керованості всі особливі причини, які було виявлено раніше, вже усунуті. Варіабельність, яка залишилась, визначається випадком, тобто загальними причинами, якщо тільки раптово не з'являється нова особлива причина. Це не означає, що в стані статистичної керованості вже немає потреби в якихось діях, просто не слід беззаперечно реагувати на підйоми і спади, така реакція лише призведе до виникнення додаткових варіацій і збільшить кількість проблем. Наступний крок, який слідує за досягненням статистичної керованості, – це постійне і безперервне вдосконалення системи виробництва і обслуговування. Вдосконалення процесу є ефективним лише тоді, коли стан статистичної керованості досягнутий і підтримується в подальшому (Дж. Джуран – примітка Е. Демінга) [29, с.283]. Правильне розуміння концепції статистичної керованості є важливим для забезпечення ефективного управління. Стабільність системи, як і саме її існування, рідко є природним. Система – це результат послідовного, за допомогою статистики, усунення особливих причин, в якій залишаються лише випадкові коливання стабільного процесу [29, с.284].

Вдосконалення (покращення) процесу може бути розбито у часі на три фази: фаза 1 – стабілізація процесу, тобто приведення його в керований стан шляхом ідентифікації і усунення особливих причин варіацій; фаза 2 – активні дії щодо покращення самого процесу, тобто зменшення звичайних причин

варіацій; фаза 3 – моніторинг процесу для підтримування досягнутих покращень [56, с.91].

Наявність двох видів мінливості – це те, що знаходиться в основі двох типів помилок, кожна з яких приводить до значних витрат. Помилка першого типу полягає в тому, щоб розглядати як деякий особливий випадок будь-який недолік, скаргу, помилку, вихід із ладу, пригоду, дефіцит будь-чого, коли, насправді, нічого особливого не відбувається, тобто все це є проявом дії системи – її випадкових варіацій, зумовлених загальними причинами. Помилка другого типу полягає в тому, щоб відносити на рахунок загальних, звичайних варіацій системи, будь-який недолік, скаргу, помилку, вихід із ладу, пригоду дефіцит будь-чого, коли, насправді, це є проявом деякої особливої причини [56, с.241]. Очевидно, що зміст управлінських дій, реалізації яких вимагають ці помилки, в загальному випадку, є відмінним.

Для того, щоб інтегральний показник, вираз (3.11), міг відповісти на питання, чи знаходиться система організацій ДВАТТ, або окремі її складові, в стані статистичної керованості, можна запропонувати оцінювати результат, досягнутий кожною ТОСО за кожним частковим показником, як «1» – якщо значення показника виявилось таким, що не вийшло за межі контрольних значень, тобто, нижньої і верхньої контрольної межі за контрольними картами Шухарта. Дані межі, відповідно, можна встановити, аналізуючи статистичні дані роботи всіх ТОСО організації ДВАТТ в цілому, або за окремими групами, які було виокремлено, виходячи із припущення про незначущість відмінностей в умовах роботи окремих ТОСО, які ці групи складають. Коли ж результат, досягнутий кожною ТОСО за кожним частковим показником, вийшов за вищеописані контрольні межі, то він може бути оцінений як «0».

Тобто, щодо кожної m – ї ТОСО, $m = \overline{1, M}$, можна записати:

$$V_{j_{i_n}} = \begin{cases} 1, 0, \text{ якщо } V_{j_{i_n}} \in [h_{j_{i_n}}^l; h_{j_{i_n}}^h] \\ 0, \text{ якщо } V_{j_{i_n}} \notin [h_{j_{i_n}}^l; h_{j_{i_n}}^h] \end{cases}, j_{i_n} = \overline{1, J_{i_n}}, i_n = \overline{1, I_n}, n = \overline{1, N}; \quad (3.12)$$

$h_{j_{in}}^l$ – нижня контрольна межа за контрольними картами Шухарта, $j_{in} = \overline{1, J_{in}}$
 $, i_n = \overline{1, I_n}, n = \overline{1, N};$
 $h_{j_{in}}^l$ – верхня контрольна межа за контрольними картами Шухарта, $j_{in} = \overline{1, J_{in}}$
 $, i_n = \overline{1, I_n}, n = \overline{1, N}.$

Зауважимо, що ми виходимо з припущення, що дії, які відповідають наявності особливих причин варіацій, мають бути вжиті у випадках, коли нанесені точки (щодо часткових показників – від автора) виходять за будь-яку з контрольних меж. Відповідно ж, наприклад, до критеріїв Нельсона пропонується вживати вищезазначені дії при появі й інших типів “сигналів” як то, зокрема, розташування дев’яти послідовних точок із однієї сторони відносно центральних ліній (як деяке усереднення для точок, що наносяться – зазвичай середнє арифметичне, проте іноді й медіанне значення) або безперервне зменшення чи збільшення величини показника, що спостерігається, в шести послідовних точках [56, с. 89]

Як відомо за картами Шухарта контрольні межі, як верхня межа (лінія) і нижня межа (лінія), розташовуються на відстані трьох стандартних відхилень (3σ), розрахованих для точок, які аналізуються, по обидві сторони від центральної лінії. При цьому формула, за якою оцінюється σ , змінюється залежно від типу даних, які розглядаються, таким чином, щоб отримати найкращу оцінку стандартного відхилення за умов варіацій, зумовлених загальними причинами [56, с. 88-89;67]. Центральна лінія являє собою деяке усереднення для точок, які наносяться, – зазвичай середнє арифметичне, проте може бути і медіанне значення [56, с. 88].

Таким чином, окремі ТОСО організацій ДВАТТ (або процесні структурні одиниці чи процесно-діяльнісні структурні одиниці ТОСО, розглядувані окремо) можуть бути поділені за двома групами щодо забезпечуваних значень відносно кожного із використовуваних вихідних показників – ті, за якими значення вихідного показника дорівнює 1, і ті, за якими значення вихідного показника дорівнює 0. Відповідно, комплексні показники або інтегральний показник щодо окремої ТОСО може або

дорівнювати 1, або бути меншим від одиниці, чи взагалі дорівнювати 0. Другий випадок свідчить, що за якимось із вихідних показників і, відповідно, процесом (підпроцесом тощо), який він (показник) характеризує, організаційна структура (або ЦВ), яка його забезпечує і є відповідальною за нього, знаходиться поза контрольними межами щодо організацій ДВАТТ. Оскільки ми присвоюємо значення “0” як у тих випадках, коли значення вихідного показника виходить за контрольні межі як в сенсі негативного, так і позитивного, то подальший аналіз, в першу чергу, вимагає виявлення джерел такої відмінності. Якщо вони не пов’язані з умовами однорідності, в розумінні умов роботи, що потребує окремого аналізу, то позитивні відмінності щодо виходу за контрольні межі, особливо в довгостроковому періоді, можуть розглядатися як лідерство і потребують реалізації заходів, які б мали сприяти їх поширенню. Навпаки, негативні відмінності потребують реалізації заходів щодо окремих ТОСО, або їх структурних підрозділів (або ЦВ), спрямованих на подолання зазначених особливих причин. При проведенні порівняльного аналізу роботи окремих ТОСО для ТОСО-лідерів за певними вихідним показником, тобто коли останній вийшов за контрольні межі в позитивному сенсі, виставляється “1”.

Зазначимо, що за частковими показниками попередньо, до того, як їх значення за окремими ТОСО будуть оцінені в рамках відповідної моделі, вираз (3.11), визначаються центральна лінія, верхня межа і нижня межа за картами Шухарта на даних, які надходять від окремих ТОСО і характеризують їх роботу у встановлених періодах за обраними частковими показниками. Отримані верхня і нижня межі дозволяють надалі тлумачити результат роботи яких ТОСО, оцінений за відповідним частковим показником, є “в системі” відносно організації ДВАТТ, а який вийшов за її межі.

Зазначимо також, що, в загальному випадку, як можна припустити, вимоги до часткових показників групи клієнтоорієнтованості, як орієнтованості на кінцевого споживача, представлені в додатку В.1, мають

бути тотожними для всіх ТОСО. Водночас, наприклад, показники внутрішніх бізнес-процесів або фінансові показники можуть мати відмінні цільові значення для різних ТОСО – залежно від умов, в яких дані ТОСО мають працювати. Тобто, “вартість” для однакової якості обслуговування буде різнитися, що потребує виокремлення груп ТОСО, розглядуваних за однорідні щодо вимог до значень контрольних меж за відповідними частковими показниками.

Якщо значень відмінних від “1” немає, то, із точки зору організації ДВАТТ, загальний процес і окремі підпроцеси знаходяться в стані статистичної керованості. Таким чином, за даних умов, за концепцією Демінга – Шухарта, представлені результати оцінювання виробничої збалансованості роботи ТОСО, або їх окремих структурних підрозділів (або ЦВ), за частковими показниками, не можуть бути рейтинговими і, відповідно, слугувати для цілей мотивації (винагороди або покарання) працівників, відповідальних за окремі підпроцеси; формування проектних ініціатив, націлених на подолання недоліків, тощо. Це не має сенсу з точки зору забезпечення ефективності управління, оскільки недосконалість є уявною. Заходи, в тому числі проектного характеру, щодо часткових показників мають бути спрямовані на 2 і 3 фази процесу вдосконалення.

Водночас, якщо за деякими частковими показниками має місце вихід за контрольні межі і за моделлю, вираз (11), вони отримують “0”, комплексні показники або інтегральний показник можуть виступати, за потреби, в якості рейтингових, вказуючи на те, які процеси (підпроцеси) і, відповідно, в якій кількості, контрольовані окремою ТОСО, знаходяться в контрольних межах або, залежно від постановки задачі, поза контрольними межами.

При впровадженні інтегрального показника, представленого формулою (3.11), в рамках відповідної методики в умовах функціонування і розвитку конкретних організацій ДВАТТ, із урахуванням даних аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища останніх, можна виокремити ряд проблем щодо

положень його коректного застосування, в першу чергу щодо теорії ймовірностей та математичної статистики, які потребують уваги.

По-перше, це вибір шкал вимірювання для оцінювання окремих вихідних показників, які увійшли до моделі. При вирішенні даної проблеми, зокрема при вимірюванні показників, які розглядаються як логістичні, можна звернутись до роботи [149]. Слід також зважити на те, що використовувані експертні і статистичні величини можуть мати як різний порядок, так і різні одиниці вимірювання. Такий чином, постає необхідність у використанні відповідних методів статистичних перетворень – нормування і шкалування. Серед методів шкалування, зокрема, можуть бути застосовані інтервальний метод, ранговий метод, метод бальної оцінки.

По-друге, якщо за моделлю передбачається використовувати експертні оцінки, то постає проблема встановлення узгодженості думок, виразом яких є отримані оцінки експертів. Застосування підходів до узгодження зазначених експертних оцінок має передбачатися встановленими процедурами використання обраних методів проведення експертного опитування.

По-третє, умови застосування інтегрального показника, який розглядається, вираз (3.11), в рамках відповідної методики виходять із тотожності умов роботи ТОСО організацій ДВАТТ – як об'єктів управління. Разом із тим, таке припущення не завжди є коректним і потребує підтвердження. Гіпотеза про значущість відмінностей умов роботи окремих ТОСО в цілому або за окремими процесами, чи діяльностями в рамках процесів може бути висунута і, відповідно, перевірятись як на етапі групування ТОСО, або окремих процесів (підпроцесів) чи діяльностей за процесами (підпроцесами) даних ТОСО, для проведення порівняльного оцінювання (рейтингування), так і на етапі, коли оцінки за відповідними показниками (інтегральним, комплексними або частковими) вже отримано.

Зокрема, при забезпеченні доставки відправлень на ТВ або доставки відправлень із ТП, виходячи з об'єктивних умов виокремлення зон ЦВ ТОСО, за останніми можуть суттєво різнитися середня відстань доставки вантажу, середня відстань пробігу між суміжними пунктами завезення

(вивезення) вантажу, середня величина замовлення на відправлення тощо, Додаток В [82].

Підтвердити або спростувати вищезазначену гіпотезу можна використовуючи непараметричний критерій (тест) значущості Краскела – Волліса, який є багатомірним узагальненням критерію Вілкоксона-Манна-Вітні. Даний критерій, як відомо, є ранговим, відповідно, він інваріантний відносно будь-яких монотонних перетворень шкал вимірювань. Виявлена наявність значущих відмінностей спонукає, в свою чергу, до виявлення факторів, які зумовлюють таку відмінність.

Для забезпечення коректного порівняння результатів роботи окремих ТОСО в цілому, а також за окремими процесами (підпроцесами), чи діяльностей за процесами (підпроцесами), можна, на основі вищезгаданого аналізу щодо значущості відмінностей, виокремити певні групи ТОСО – як для цілей забезпечення співставимості результатів із урахуванням умов, за яких здійснюється робота ТОСО, так і для цілей розроблення і реалізації відповідних заходів, в тому числі проектного характеру, що, в підсумку, має сприяти збалансованому розвитку організації ДВАТТ.

Система показників, які можуть бути використанні, повністю або частково, при визначенні часткових показників за моделлю інтегрального показника, рис. 3.1, вираз (3.11), представлена в Додатку В за результатами робіт автора [71; 82], а також порівняльного аналізу ряду наукових робіт, зокрема [8,16,48] і практик корпоративного управління процесами і системами вантажних автомобільних перевезень.

3.4 Модель визначення пріоритетності компонентів при формуванні стратегічно-орієнтованого виробничого портфеля організацій, які здійснюють доставку вантажів автомобільним транспортом із використанням термінальної технології

Впровадження портфельно-орієнтованого управління збалансованим розвитком організацій ДВАТТ, узгоджуючись із визначенням портфельно-орієнтованого управління в роботі [10, с.121], за одну із основних задач має встановлення значущості (пріоритетності) проектів і програм розвитку даних організацій. Ця значущість, в першу чергу, є важливою при обґрунтуванні прийняття рішень щодо розподілу обмежених ресурсів для розроблення і реалізації відповідних проектів і програм. Згідно сучасних уявлень визначення значущості проектів і програм розглядається, як правило, як комплексна задача, якою передбачається визначення, із одного боку, ступеня сприяння певного проекту або програми досягненню організацією стратегічних цілей (стратегічної пріоритетності), а з іншого – рівня їх фінансової (для проектів суспільного розвитку ще й економічної) ефективності. Для визначення пріоритетності проектів і/або програм в межах портфеля можуть використовуватися методи і моделі, якими передбачається надання проектам і/або програмам певного рангу (рейтингу).

В методологічному аспекті вирішенню задачі встановлення пріоритетності компонентів портфеля передуює вирішення ряду задач, зокрема задачі ідентифікації правильних проектів, програм тощо. В контексті даної роботи “правильні” проекти – це проекти, які спрямовані на вирішення стратегічно значущих проблемних ситуацій (проблем). За останні виступає відмінність поточних (прогнозованих “без проекту”) значень часткових, і встановлених на їх основі комплексних або інтегральних, показників, визначених за структурною моделлю, рис. 3.1, від значень бажаних. Зауважимо, що за умов врахування варіабельності процесів за цільові

розглядаються не точкові значення часткових показників, а контрольні межі для останніх, які встановлюються за контрольними картами Шухарта.

На основі міркувань, представлених в підрозд. 3.3, можна зробити припущення відносно того, що заходи проектного характеру, націлені на подолання особливих причин варіацій, мають ідентифікуватися “знизу”, на рівні ТОСО, за якими відповідні часткові показники вийшли за контрольні межі. При цьому “сигнал” про наявність відповідної проблеми ТОСО отримує “зверху”. Що стосується заходів, реалізованих в формі проектів і націлених на подолання звичайних причин варіацій, то процеси, на вдосконалення яких вони націлені, вже знаходяться в стані статистичної керованості. Таким чином, на загальноорганізаційному рівні відповідно до системи стратегій, якій слідує організація ДВАТТ, – контрольні, бізнесові і функціональні, має бути встановлена як пріоритетність, значущість процесів виокремлюваних в складі основного, див. підрозд. 3.2, щодо виділення ресурсів на їх вдосконалення. При цьому доцільно припустити, що заходи проектного характеру, спрямовані на подолання звичайних причин мають ініціюватися “зверху”, на рівні вищого керівництва. По-перше, це стосується вибору встановлення пріоритетності процесів для вдосконалення, а по-друге – ідентифікації варіантів самих компонентів, націлених на вдосконалення відповідних процесів, із поширенням їх на всі ТОСО із урахуванням набуваних в процесі реалізації уроків і кращої практики. При розробленні варіантів компонентів і виборі варіантів їх до реалізації за основу може бути взято досвід тих ТОСО, які за значеннями часткових показників, за якими оцінюються вдосконалювані процеси, вийшли, у відносно тривалому періоді, за контрольні межі, встановлювані за контрольними картами Шухарта.

Розглядаючи підходи до структурування стратегічно-орієнтованого виробничого портфеля, на яких ми детальніше зупинимось в розд. 4, водночас, зауважимо, що наявність різної природи варіацій зумовлює доцільність виокремлення портфелів, націлених на подолання особливих і

звичайних причин варіацій. В свою чергу, дані портфелі, як портфелі відносно нижчого рівня (підпортфелі), можуть виокремлюватися в складі портфелів процесів або діяльності, за якими структуруються останні.

Як можна очікувати, це забезпечить розподіл ресурсів відповідно до значущості ідентифікованих проблем, на вирішення яких націлені відповідні проекти і/або програми. При цьому для власне оцінювання значущості проектів і/або програм, спрямованих на вдосконалення роботи організацій ДВАТТ за рівнем окремих процесів (підпроцесів); діяльностей, виокремлюваних в складі підпроцесів чи “часткових” складових, виокремлюваних в складі діяльностей, можуть бути використані вагові коефіцієнти, отримані, наприклад, за методом аналізу ієрархій, для встановлення вагомості комплексних чи часткових показників, див. підрозд. 3.3. Відповідно, структурна модель для визначення пріоритетності проектів і/або програм, а, за певної постановки задачі, – підпортфелів, в рамках загального портфеля може бути представлена у вигляді, наведеному на рис. 3.2. Тобто, розглядатися як вирішення проблеми розподілу обмежених ресурсів організації ДВАТТ щодо вирішення проблем набуття показниками, які оцінюють певні аспекти роботи організації ДВАТТ, за i -ю діяльністю, $i=\overline{1, I}$, n -м процесом, $n=\overline{1, N}$, (найнижчий рівень ієрархії) цільових (нормованих) значень. В свою чергу, цілі, відносно яких оцінюється досягнення цільових (нормованих) значень за частковими показниками, – це внесок у забезпечення нормованого (цільового) значення i -ї діяльності, $i=\overline{1, I}$, за відповідним, n -м, процесом (підпроцесом), $n=\overline{1, N}$. А цілі, відносно яких оцінюються досягнення цільових (нормованих) значень за комплексними показниками i -ї діяльності, $i=\overline{1, I}$, за відповідним, n -м, процесом (підпроцесом), $n=\overline{1, N}$, – це внесок у забезпечення нормованого (цільового) значення n -го процесу (підпроцесу), $n=\overline{1, N}$.

Таким чином, в основу надання стратегічної значущості проектам і/або програмам в організаціях ДВАТТ може бути покладено встановлений, виходячи з загальноорганізаційних стратегічних пріоритетів, принцип, за

яким ця значущість визначається. Тобто, вона може визначатись за наступними варіантами: 1) окремими складовими найнижчого рівня ієрархії; 2) окремими діяльностями, які відповідають виокремлюваним процесам (підпроцесам); 3) окремими процесами (підпроцесами). Відповідно, ваговий коефіцієнт за першим варіантом, який присвоюється проекту (програмі) – $w_n w_{i_n} w_{j_{i_n}}$, $j_{i_n} = \overline{1, J_{i_n}^n}$, $i_n = \overline{1, I_n}$, $n = \overline{1, N}$; за другим варіантом – $w_n w_{i_n}$, $i_n = \overline{1, I_n}$, $n = \overline{1, N}$; за третім варіантом – w_n , $n = \overline{1, N}$.

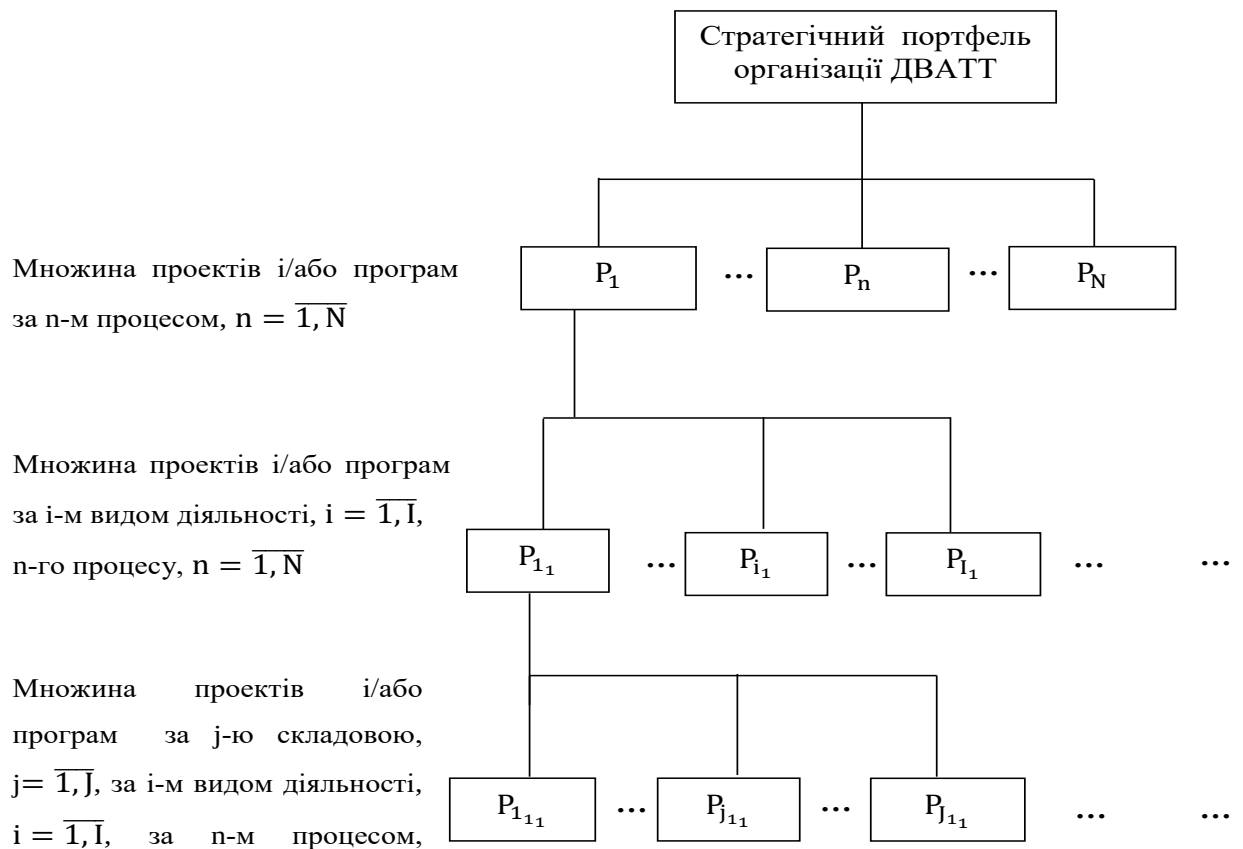


Рисунок 3.2 – Структурна модель визначення стратегічної пріоритетності проектів і/або програм за портфелем виробничих процесів і систем, як процесів і систем доставки відправлень вантажів організацій ДВАТТ: ТОСО розглядаються як однорідні

Зауважимо, що структурна модель для визначення пріоритетності проектів і/або програм за стратегічним портфелем організації ДВАТТ, представлена на рис. 3.2, виходить із того, що всі ТОСО є однорідними за

характеристиками, які можуть зумовити суттєві відмінності в їх роботі. Якщо це не так, то, очевидно, що як цільові (нормовані) значення часткових показників, так і власне самі ці показники та їх вагові коефіцієнти, можуть різнитися за окремими ТОСО, або за групами ТОСО, які за умовами роботи можуть розглядатися за однорідні. Звідси до ієрархії представленої на рис. 3.2 моделі може бути введений, а точніше збережений, оскільки ТОСО присутні в структурі більшості організацій ДВАТТ, ще один рівень – рівень, на якому відображаються окремі ТОСО, яким надаються відповідні вагові коефіцієнти і які (ТОСО чи групи ТОСО) потім вже структуруються за процесами, діяльностями і складовими останніх, оцінюваними відповідними показниками.

Водночас, із часом, в умовах «вирівнювання» розвитку окремих регіонів і, відповідно, умов роботи ТОСО, із одного боку, а також стандартизації вимог до роботи окремих ТОСО, із іншого, – в першу чергу, щодо параметрів обслуговування зовнішніх клієнтів і/або споживачів, модель визначення пріоритетності проектів і/або програм буде «переходити» від стану, який описує рис. 3.3, до стану, який описує рис. 3.2.

Портфель виробничих процесів і систем, як процесів і систем доставки відправлень вантажів організацій ДВАТТ, можна розглядати із двох точок зору – як портфель відносно нижчого рівня (підпортфель) щодо стратегічного портфеля організацій ДВАТТ, хоча, можливо, і стратегічно найбільш значущий і, водночас, як портфель відносно вищого рівня, який може бути структурований в різний спосіб, виходячи із системної моделі, наведеної в підрозд. 3.2, яка передбачає декомпозицію загального процесу доставки відправлень, а також з аналізу підходів до структурування портфелів, представлених в підрозд. 2.2. Структурні моделі визначення стратегічної пріоритетності проектів і/або програм, представлені на рис. 3.2, 3.3, можуть бути покладені в основу формування типології портфелів (підпортфелів) за портфелем виробничих процесів і систем, за як розглядається в даному дослідженні процеси і системи доставки відправлень вантажів організацій ДВАТТ.

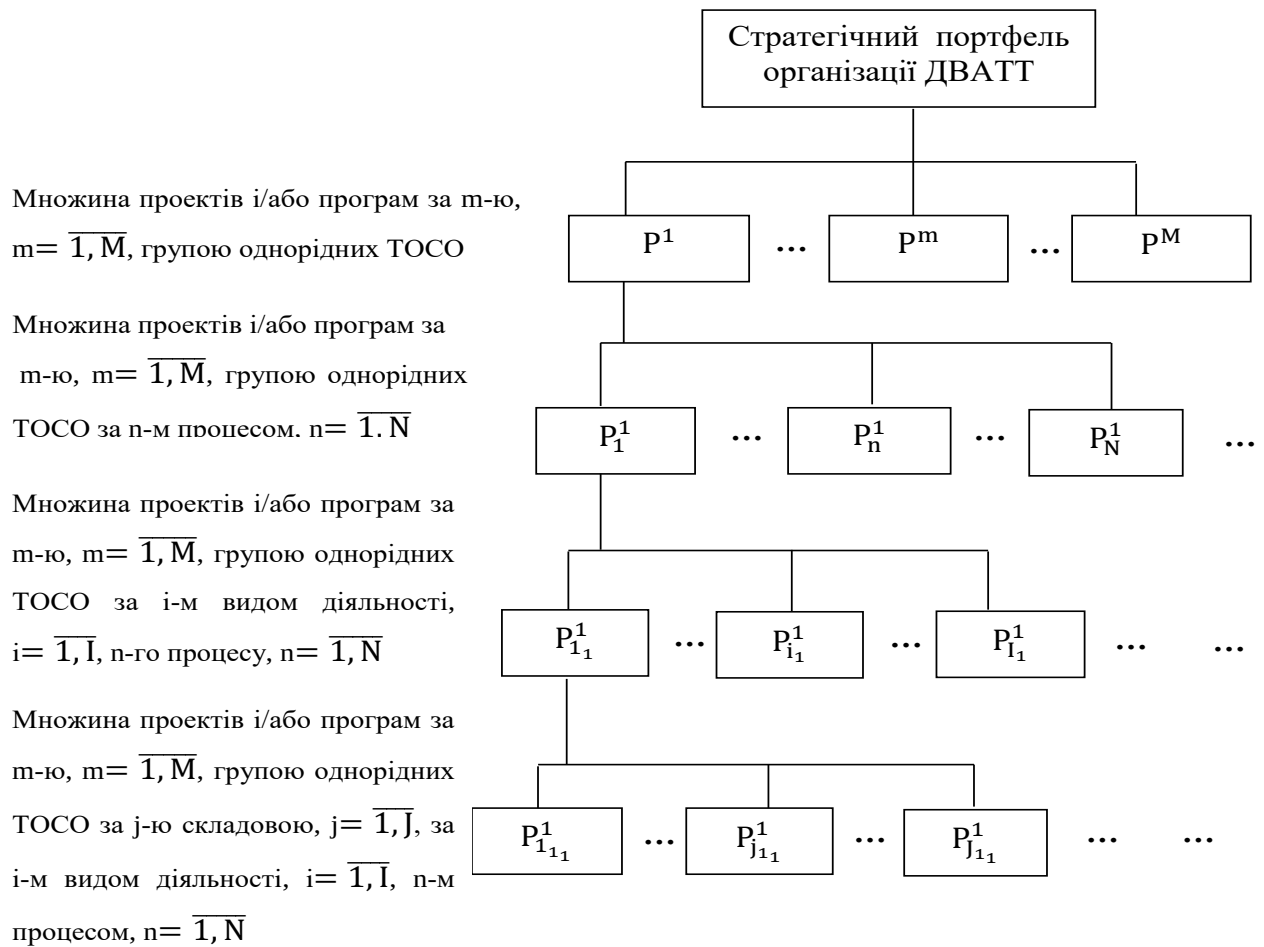


Рисунок 3.3 – Структурна модель визначення стратегічної пріоритетності проектів і/або програм за портфелем виробничих процесів і систем, як процесів і систем доставки відправлень організацій ДВАТТ: ТОСО розглядаються як неоднорідні

Організації ДВАТТ можуть структурувати свій виробничий портфель за групами однорідних ТОСО, окремими ТОСО, процесами – розглядуваними незалежно від приналежності до окремих груп однорідних ТОСО чи окремих ТОСО, тобто в рамках організації ДВАТТ в цілому, або залежно від такої приналежності, діяльностями – розглядуваними, аналогічно, незалежно від приналежності до окремих груп однорідних ТОСО, окремих ТОСО чи, навіть, виокремлюваних процесів (портфелі або програми щодо зменшення кількості втрачених, пошкоджених чи несвоєчасно доставлених замовлень тощо), тобто в рамках організації

ДВАТТ в цілому, або залежно від такої приналежності. В передостанньому випадку, якщо для оцінювання певних аспектів процесів можуть використовуватися однорідні показники – для організації ДВАТТ вже згадувані показники кількості втрачених, пошкоджених, несвоєчасно доставлених щодо загального часу виконання замовлення чи відхилень у передачі замовлень внутрішнім клієнтам, тобто на наступний процес, Додаток В, то для покращення результату роботи організації ДВАТТ в цілому за даними показниками можуть формуватися, так би мовити, міжпроцесні цільові портфелі, які, за певних умов, можна визначити як програми. Крім того, в межах вищезгадуваних підпортфелів виробничих процесів і систем або окремо, може бути виокремлений портфель вдосконалення процесів, компоненти якого можуть бути представлені за двома групами – ті, які спрямовані на стабілізацію процесу, тобто приведення його в керований стан шляхом стабілізації і усунення особливих причин варіацій, і ті, які, спрямовані на активні дії щодо покращення самого процесу, тобто зменшення звичайних причин варіації або власне вдосконалення.

Висновки до розділу 3

1. Умови стратегічно-орієнтованого управління організаціями ДВАТТ – як сукупністю однорідних організаційних структурних одиниць – мають виходити із необхідності забезпечувати збалансованість функціонування і розвитку останніх, зокрема в сфері виробничого процесу, як процесу доставки відправлень вантажів. Дану збалансованість, яку можна визначити як виробничу, виходячи із представленої в роботі системної моделі, пропонується оцінювати за наступними аспектами: територіальним, який відповідає рівню управління територіальними організаційними структурними одиницями (або територіальними ЦВ); процесним, виокремлюваним в складі територіального за процесами, який відповідає рівню управління

територіально-процесними структурними одиницями (або територіально-процесними ЦВ); діяльнісним, виокремлюваним в складі процесного за діяльностями (видами діяльностей), що, в даному дослідженні узгоджуються зі сферами (напрямами) концепції ЗСП, який (діяльнісний аспект), в свою чергу, відповідає рівню управління територіально-процесно-діяльнісними структурними одиницями (або територіально-процесно-діяльнісними ЦВ).

Проведення оцінювання розглядуваної виробничої збалансованості, яку, відповідно до її концептуальної сутності, можна визначити як територіально-процесно-діялісну, результати якого (оцінювання) мають покладатися в основу стратегічно-орієнтованих управлінських рішень будь-якого спрямування – в сфері планування, організації, мотивації або контролю, вимагає формування відповідної системи показників для оцінювання, із урахуванням наведених аспектів, діяльності однорідних організаційних структурних одиниць, які входять до складу організацій ДВАТТ. На основі системної моделі стратегічно-орієнтованого управління збалансованим розвитком організацій ДВАТТ, зокрема в частині такої її складової як цілепокладання, можуть бути запропоновані моделі і методи для побудови інтегральних, комплексних або часткових показників для оцінювання виробничої збалансованості функціонування і формування портфеля організацій ДВАТТ.

2. Для оцінювання ступеня виробничої збалансованості функціонування і розвитку організацій ДВАТТ розроблена структурна модель ієрархічної будови інтегрального показника, на основі якої може виконуватися багатокритеріальне оцінювання виробничої збалансованості і формування, в частині ідентифікації і категоризації компонентів, збалансованого виробничого портфеля організацій ДВАТТ із урахуванням таких аспектів виробничої збалансованості, які описано в системній моделі стратегічно-орієнтованого управління збалансованим розвитком організацій ДВАТТ, як територіальний, процесний і діялісний, розглядуваних окремо і/або сумісно. При визначенні вагових коефіцієнтів за даним інтегральним

показником або його складовими – відповідними комплексними і частковими показниками – пропонується використовувати метод аналізу ієрархій.

3. Запропоновано два підходи до побудови і, відповідно, обчислення інтегрального показника оцінювання виробничої збалансованості і формування збалансованого виробничого портфеля організацій ДВАТТ, залежно від умов представлення показників, обраних за часткові, щодо окремих ТОСО: 1) часткові показники вимірюються на основі бальних оцінок; 2) часткові показники вимірюються через “1”, якщо значення цих показників, узгоджуються із положеннями концепції Демінга-Шухарта, не виходить за контрольні межі за контрольними картами Шухарта, і через “0” – в протилежному випадку. Комплексні або інтегральний показник, виокремлювані за відповідною моделлю, забезпечуючи оцінювання роботи окремої ТОСО, можуть або дорівнювати «1», або бути меншими від «1». Другий випадок свідчить про те, що за якимось із вихідних показників і, відповідно, процесом (підпроцесом тощо), який він (показник) характеризує, ТОСО знаходиться поза контрольними межами за контрольними картами Шухарта. Коли значень менших від «1» немає, то, із точки зору організації ДВАТТ, загальний процес доставки дрібних відправлень вантажів знаходиться в стані статистичної керованості. Таким чином, представлені результати оцінювання, можуть слугувати для цілей формування стратегічно-орієнтованих проектних ініціатив в розрізі встановлених аспектів, як розділених за двома групами, – спрямованих на подолання особливих причин або звичайних причин варіацій процесів (підпроцесів), тобто на вдосконалення, за концепцією Демінга-Шухарта.

4. На основі аналізу наукових робіт і кращих корпоративних практик та уроків щодо показників оцінювання процесів і систем в сфері вантажних автомобільних перевезень запропоновано підхід до систематизації даних показників, як показників оцінювання реалізації корпоративних стратегій в контексті впровадження концепції ЗСП. На основі даного підходу можуть бути обрані часткові показники за інтегральним показником оцінювання

виробничої збалансованості і формування збалансованого виробничого портфеля організацій ДВАТТ.

5. Можливість впровадження універсального інтегрального показника – як щодо найменувань використовуваних часткових показників, так і співставимості їх чисельних значень – для багатокритеріального оцінювання виробничої збалансованості і формування збалансованого виробничого портфеля організацій ДВАТТ виходить із припущення про тотожність умов роботи даних ТОСО. Разом із тим, таке припущення не завжди є коректним, що, відповідно, потребує обґрунтування методичних підходів до оцінювання значущості відмінностей в умовах роботи окремих ТОСО організацій ДВАТТ із можливістю, в подальшому, коректного групування останніх, як такого, що має передувати як порівняльному (рейтинговому) оцінюванню, так і реалізації процесів формування портфеля.

6. Було вдосконалено модель комплексного обґрунтування пріоритетності компонентів виробничого портфеля організацій ДВАТТ в частині виокремлення компонентів, спрямованих на вдосконалення, і визначення значущості останніх на основі моделі ієрархічної будови, відповідно до ієрархій якої значущість визначається за: потенціалом до ефективного покращення процесу за значеннями певних часткових показників, найменуванням часткових показників, діяльністю за ЗСП, видом процесу (підпроцесу).

Результати досліджень даного розділу викладено у наступних публікаціях [73,80-84].

РОЗДІЛ 4

МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОРТФЕЛЬНО-ОРЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБАЛАНСОВАНИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙ, ЯКІ ЗДІЙСНЮЮТЬ ДОСТАВКУ ВАНТАЖІВ АВТОМОБІЛЬНИМ ТРАНСПОРТОМ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ ТЕРМІНАЛЬНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ

4.1 Структурування портфелів проектів і програм в організаціях, які здійснюють доставку вантажів автомобільним транспортом із використанням термінальної технології

Розглядаючи сумісно процеси і функціональні структури, які мають забезпечувати реалізацію даних процесів, в тому числі різних організацій, які складають організаційні мережі, не можна уникнути питання про умови взаємодії функціонального і процесного підходів в організаційному управлінні.

На сьогодні, більшість організацій, які надають логістичні, в тому числі розглядувані в складі останніх транспортні, послуги, вибудовує свої організаційні структури на основі функціонального (адміністративно-ієрархічного) підходу. Це означає, що організаційна структура складається із підрозділів, ієрархічно підпорядкованих за функціональною ознакою. Така організаційна структура, як зазначається в науковій літературі, має багато недоліків, і, як вважає сучасна методологія управління, саме на подолання цих недоліків спрямовується процесний підхід. Сутність останнього, як відомо, полягає в тому, що в організації виокремлюється ряд бізнес-процесів, кожний із яких охоплює кілька структурних підрозділів (іноді навіть всі, особливо, коли мова йде про профільну діяльність) і метою якого є отримання деякого значущого для організації результату. В роботі [69, с.195] виокремлено чотири основні принципи конкуренції, заснованої на здатностях

(спроможностях) організації, за якими, бізнес-процеси, зокрема в компанії, пропонується розглядати в якості об'єкта стратегії:

- будівельні блоки корпоративної стратегії – це не продукти і ринки, а бізнес-процеси;
- корпоративний успіх залежить від трансформації ключових бізнес-процесів компанії в стратегічні здатності (спроможності), які постійно забезпечують більш високу цінність товарів і послуг для споживача;
- компанії створюють стратегічні здатності, здійснюючи стратегічні інвестиції в інфраструктуру, яка поєднує традиційні стратегічні бізнес-одиниці і функціональні підрозділи і виходить за їх межі;
- оскільки здатності (спроможності) мають бути міжфункціональними, лідером стратегії, яка ґрунтується на здатностях, стає топ-менеджмент.

Кожна компанія має бізнес-процеси, які створюють вартість для споживача. Проте відносно незначна частина компаній розглядає їх як основний об'єкт стратегії. За коректної організації процесного підходу кожний процес має свого «господаря» («власника») і «команду», яка складається із співробітників різних структур, які інтегровані в даний процес. Можна зауважити, що процесне управління багато в чому є аналогом до проектного. Відмінність – проект є заходом обмеженим у часі, спрямованим на досягнення певної кінцевої цілі, тоді як процес – це умовно-постійне, таке, яке регулярно повторюється у часі, явище. Організації процесного управління, як відомо, підтримуються встановленим нормативним і методичним забезпеченням, зокрема серією стандартів системи управління якістю.

Разом із тим, не дивлячись на популярність, якої за останні роки набув процесний підхід, можна навести відносно невелику кількість прикладів його успішної реалізації. В роботі [33, с.21], вказується на дві основні причини, які, на думку авторів, обумовлюють існування такої ситуації. Перша причина полягає в тому, що достатньо не є опрацьованими організаційні структури процесного управління. Друга причина пов'язана із тим, що далеко не завжди

впровадження процесного підходу є дійсно виправданим. Сама по собі функціонально-ієрархічна структура, не дивлячись на всі її недоліки, не є такою недосконалою. Вона звична, зрозуміла, має високу ступінь стійкості, а також повноту і завершеність із точки зору всіх аспектів управління (планування, контроль, будова організаційної структури, ресурсне забезпечення тощо). Процесне управління, само по собі, складніше, вимагає більших витрат і зумовлює виникнення бар'єрів між окремими процесами навіть в межах однієї організації. Єдина реальна цінність процесного управління полягає в можливості, зокрема на думку авторів цитованої роботи, ефективного досягнення поставлених цілей.

До реалізації процесів ланцюгів постачань і логістичних ланцюгів, розглядуваних в складі останніх, в загальному випадку, можуть залучатися різні організації, які можуть підтримувати в межах даного ланцюга як партнерські, так і звичайні (ринкові) відносини. Крім того, підприємства, які забезпечують логістичне обслуговування, «приводяться» до ланцюгів постачань ззовні, іншими виробничими і торгівельними підприємствами, які мають вибір між розвитком власних логістичних підрозділів або логістичного аутсорсингу.

Представлена, в табл. 4.1 форма, яку ми визначаємо в даній роботі як матричну, для формування системи ключових показників комплексного оцінювання окремих процесів діяльності організаційних структур дозволяє, із одного боку, оцінювати ефективність досягнення глобальних (системних) цілей за відповідними процесами, а, з іншого, ґрунтуючись на результатах загального процесу, виявляти підпроцеси (операції), проведення змін в яких, як у «вузьких» місцях, може виявитися найбільш ефективним щодо покращення результатів загального процесу. Крім того, виявлення підпроцесів (операцій), які потребують змін, в рамках загального процесу можна зробити в спосіб, який дозволить «прив'язати» останні до певних структурних підрозділів організації, які забезпечують дані підпроцеси в організації – окремо або у взаємодії із іншими учасниками (наприклад, для

організацій ДВАТТ при прийнятті або передачі відправлення, контактуючи із клієнтом тощо). Або, навпаки, реорганізувати будову організаційної структури, слідуючи умовам виокремлення підпроцесів (операцій).

Таблиця 4.1 – Концептуальний підхід до формування системи ключових показників оцінювання процесів і організаційних структур, які їх забезпечують

Підпроцес за загальним процесом	Підсистема показників за m-ю групою реалізації стратегії				Організаційна структура (ЦВ), яка забезпечує підпроцес (S_i)
	задоволення потреб (очікувань) клієнтів і/або споживачів, $m=1$	внутрішні бізнес-процеси, $m=2$	фінансова результативність, $m=3$	інноваційність, навчання та розвиток персоналу, $m=4$	
1	2	3	4	5	6
P_1	$\rightarrow K_{S11}$ $K_{P11} \leftarrow$	$\rightarrow K_{S12}$ $K_{P12} \leftarrow$	$\rightarrow K_{S13}$ $K_{P13} \leftarrow$	$\rightarrow K_{S14}$ $K_{P14} \leftarrow$	S_1
...	...	...	...	...	...
P_i	$\rightarrow K_{Si1}$ $K_{Pi1} \leftarrow$	$\rightarrow K_{Si2}$ $K_{Pi2} \leftarrow$	$\rightarrow K_{Si3}$ $K_{Pi3} \leftarrow$	$\rightarrow K_{Si4}$ $K_{Pi4} \leftarrow$	S_i
...	...	...	...	...	...
P_l	$\rightarrow K_{Sl1}$ $K_{Pl1} \leftarrow$	$\rightarrow K_{Sl2}$ $K_{Pl2} \leftarrow$	$\rightarrow K_{Sl3}$ $K_{Pl3} \leftarrow$	$\rightarrow K_{Sl4}$ $K_{Pl4} \leftarrow$	S_l
Загальний процес (P)	K_{1p}	K_{2p}	K_{3p}	K_{4p}	Загальна структура – ланцюг постачань, логістичний ланцюг, організація тощо (S)

Відповідно, формуючи, в рамках пропонованого концептуального підходу, системи ключових показників для оцінювання діяльності за визначеними структурними підрозділами, можна забезпечити стратегічну орієнтованість останніх – як на цілі «своїх» організацій, так і загального процесу, до забезпечення якого вони залучаються, і створити можливості до підвищення ступеня узгодженості даних цілей і приймаємих рішень, кооперації між структурами, залучуваними до виконання окремих підпроцесів (операцій), тощо. Також, як можна очікувати, умови формування даної системи показників створюють можливості до забезпечення логістичними провайдерами, залучуваними на засадах аутсорсингу, наприклад, при завезенні і/або вивезенні відправлень із терміналів в організаціях ДВАТТ, параметрів послуг, які клієнти бізнесових підприємств

виокремлюють як найбільш важливі, поряд із ціною, – здатність задовольняти вимоги, обслуговуваних ними клієнтів щодо терміну, місця чи способу доставки; креативний підхід до розв’язання проблем; репутація щодо забезпечення неперервного покращення; усвідомлення значущості відносин із окремими клієнтами [114].

Пропонований концептуальний підхід до формування системи ключових показників комплексного оцінювання окремих підпроцесів і організаційних структур може бути реалізовано за умов забезпечення співставимості процесів (операцій), як щодо умов забезпечення різними ТОСО, так і між власне підпроцесами, що, в свою чергу, вимагає застосування однорідних систем ключових показників за загальним процесом і виокремлюваними в його складі підпроцесами. Очевидно, що останнє не завжди є можливим.

Запровадження даної концепції формування матричних структур для розроблення систем ключових показників комплексного оцінювання окремих процесів і діяльності структурних підрозділів, які їх забезпечують, є можливим як в межах однієї організації, яка реалізує відповідний процес як профільну для себе діяльність, в тому числі впроваджуючи стратегію інтеграції щодо процесу ланцюга постачань і/або логістичного ланцюга, так і в умовах слідування кількома організаціями концепції управління ланцюгами постачань і запровадження партнерських відносин між підприємствами-учасниками.

Наведена форма для розроблення ключових показників оцінювання процесів і окремих організаційних структур (ЦВ), які їх мають забезпечувати, виходить, аналогічно до матричних організаційних структур, із наявності не одного, а двох (іноді, можливо більше) каналів (контурів) управління, наприклад, процесного і функціонально-ієрархічного або проектного і функціонально-ієрархічного. Водночас, в даній роботі ми виходимо із можливості, в загальному випадку, об’єднання в забезпеченні процесів різних організацій, наприклад, транспорту, які складають ланцюги постачань, логістичні ланцюги тощо. Звідси, постає питання щодо дієвості каналу

процесного управління відносно окремих організацій. Крім припущення про існування на конкурентних ринках джерела влади у відносинах «постачальник – клієнт (споживач)» на користь останнього, в тому числі така ситуація можлива і щодо внутрішнього клієнта, на дієвість каналу процесного управління також має впливати характер відносин між організаціями, які можуть суттєво різнитися навіть за умов привнесення до відповідних ланцюгів концепції управління ними як цілісними системами. Зауважимо, що проблематика типології партнерств і того, яким чином тип партнерства впливає на забезпечення функцій управління в організаціях, які складають дані партнерства, стала предметом багатьох досліджень. Так, в роботі [159], а також в інших її варіантах, зокрема [47, с.9–30], в рамках пропонованої в ній моделі партнерства тип партнерства (розглядаються три типи) встановлюється залежно від балів, отриманих за значущістю рушіїв до партнерства – ефективність (економічність) активів і/або витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів (споживачів), ринкові переваги, ріст і/або стабільність прибутків, і факторів, які сприяють партнерству, – основні (сумісність корпоративних культур, сумісність філософії і методів управління, відчуття спільності і співставимість підприємств) і додаткові (спільні конкуренти, близькість розташування, можливість роботи на умовах ексклюзивності, успішність попереднього досвіду співпраці, а також спільні кінцеві клієнти і/або споживачі).

В свою чергу, залежно від типу партнерства, встановлюються вимоги до складових (компонентів) партнерства [47, с.24–25]. Реалізація вимог партнерств, відносно вищого рівня, тобто типу 2 і 3, зокрема щодо планування, контролю за спільною діяльністю, забезпечення комунікацій, за визначенням дозволяє впровадити пропонований концептуальний підхід до формування системи ключових показників комплексного оцінювання процесів і діяльності окремих організаційних структур у відповідних міжорганізаційних відносинах. Теж можна зазначити, із деякими застереженнями, і щодо партнерства типу 1, проте це потребує уточнення відповідних процедур.

Проводячи аналогію зі зробленим в підрозд. 2.2 даної роботи припущенням, про те, що проблема фрагментарності в логістичному управлінні може бути вирішена, незалежно від використовуваної організаційної парадигми, в рамках реалізації портфельно-орієнтованого управління, тобто виокремлення портфелів, які об'єднують компоненти, основні цілі або зовнішні ефекти яких виявляються в системах логістичного обслуговування організацій, які, в свою чергу, можуть розглядатися як окремо, так і в системах логістичних ланцюгів або ланцюгів постачань, можна зробити припущення, що підвищення ефективності процесного управління в сфері транспортного обслуговування може бути досягнуто за рахунок реалізації портфельного управління за процесами. При цьому портфелі можуть структуруватися в різний спосіб, підрозд. 3.4, – за процесом в цілому, за підпроцесами тощо. Такий підхід, зокрема, знижує залежність результативності і економічності управління від використовуваної підприємством організаційної моделі, а також інших факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Водночас, даний підхід може використовуватись як власне в умовах реалізації процесного управління, подолавши вищезазначені недоліки останнього, так і розглядатися як ефективний «засіб» переходу до процесного управління.

В контексті аналізу умов функціонування та розвитку організацій ДВАТТ можна рекомендувати структурувати портфелі (підпортфелі) за процесами (підпроцесами) загального процесу. Тобто, можна вести мову про портфельно-орієнтоване управління процесом. Із одного боку, це, як можна очікувати, створить об'єктивні передумови до стандартизації вимог до параметрів надаваних за відповідними процесами (підпроцесами) послуг в межах всієї організації ДВАТТ і, на основі концепції збалансованого розвитку останніх, раціонального розподілу ресурсів, а із іншого – забезпечить ефект синергії в умовах реалізації однотипних проектів і програм, спрямованих на вдосконалення однойменних процесів, які знаходяться в сфері відповідальності різних ТОСО. Це є передумовою до

подальшої перебудови системи управління організацією ДВАТТ в такий спосіб, щоб розглядати виокремлювані за ТОСО однойменні процеси (підпроцеси) в рамках єдиного процесу, долаючи, таким чином, бар'єри, зумовлені дією територіального (регіонального) чинника, – як чинника визначення структурного підпорядкування. “Ланцюг є настільки надійним, наскільки є надійною найслабкіша ланка, яка його складає”. Якщо застосувати цю тезу відносно організації ДВАТТ, то “надійністю” визначається як горизонтальною структурою однойменних підпроцесів – як ланок, які знаходяться в сфері відповідальності окремих ТОСО, так і вертикальною структурою послідовних, і відповідно, різнойменних підпроцесів – як ланок, які знаходяться в сфері відповідальності окремих ТОСО, а, за умов наявності сумісного управління однойменними підпроцесами на загальноорганізаційному рівні, як ланок, які знаходяться в сфері загальноорганізаційної відповідальності.

Крім того, пропонований в підрозд. 3.4 підхід до побудови інтегрального показника для багатокритеріального оцінювання виробничої збалансованості і формування збалансованого виробничого портфеля організацій ДВАТТ, за яким, узгоджуючись із положеннями концепції Демінга-Шухарта, пропонується оцінювати роботу окремих ТОСО відносно кожного із використовуваних часткових показників через «1», якщо значення цього показника не вийшло за контрольні межі за контрольними картами Шухарта, і через «0» – в протилежному випадку, може слугувати для цілей розділення формування проектних ініціатив щодо виробничих процесів і систем і, відповідно, портфелів (підпортфелів) виробничих процесів і систем за двома групами – ті, які спрямовані на подолання особливих причин, і ті, які спрямовані на подолання звичайних причин варіацій процесів (підпроцесів), тобто вдосконалення, рис. 4.1.

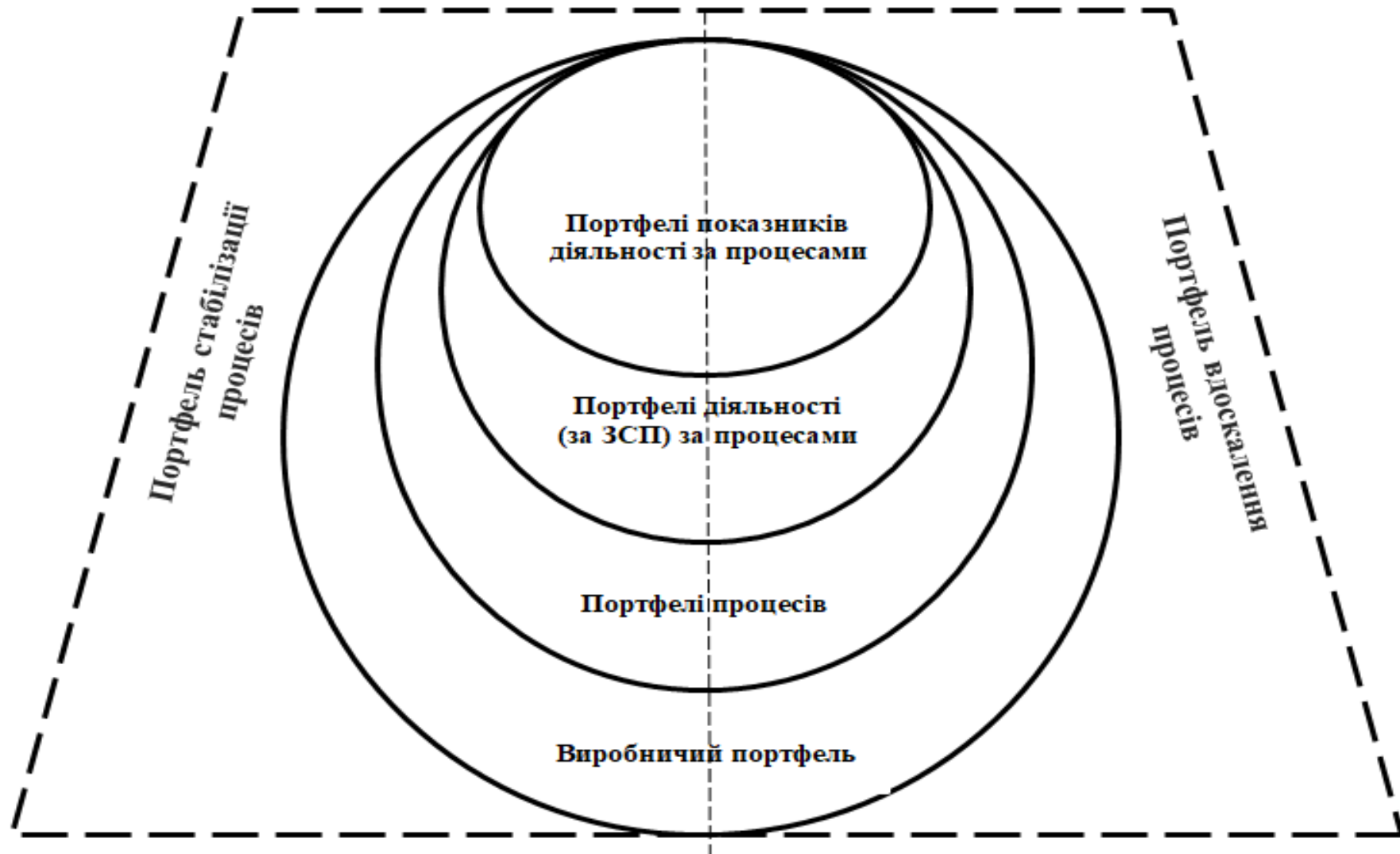


Рисунок 4.1 – До вибору варіанта структурування портфелів (підпортфелів) процесів і систем доставки вантажів в організаціях ДВАТТ

4.2 Методика реалізації портфельно-орієнтованого управління збалансованим розвитком процесів і систем доставки вантажів в організаціях, які здійснюють доставку вантажів автомобільним транспортом із виконанням термінальної технології

Умови реалізації концепції портфельно-орієнтованого управління збалансованим розвитком процесів і систем доставки вантажів в організаціях ДВАТТ можна описати у вигляді послідовності нижченаведених кроків, як таких, що складають відповідну методику.

1. Провести аналіз стратегії розвитку організації ДВАТТ.
2. Підтвердити позицію вищого керівництва щодо актуальності цілей і задач, заявлених в стратегії розвитку організації ДВАТТ.
3. Скоригувати, за необхідності, цілі і задачі, заявлені в стратегії розвитку організації ДВАТТ.
4. Провести аналіз організаційної структури організації ДВАТТ в контексті можливості забезпечення ефективного стратегічно-орієнтованого територіального і/або процесного управління організацією ДВАТТ.
5. Підтвердити позицію вищого керівництва організації ДВАТТ щодо умов організаційного територіального і/або процесного структурування його діяльності.
6. Провести аналіз можливостей і узгодити зміни в організаційній структурі щодо забезпечення вимог ефективного стратегічно-орієнтованого територіально-процесного управління організацією ДВАТТ.
7. Провести зміни в організаційній структурі організації ДВАТТ, узгоджуючи останню з вимогами ефективного стратегічно-орієнтованого територіально-процесного управління організацією ДВАТТ.
8. Ідентифікувати територіальні ЦВ, відповідальні за загальний процес (за умов відповідності будови організаційної структури – ТОСО) доставки вантажів організації ДВАТТ.

9. Ідентифікувати територіальні ЦВ, відповідальні за окремі процеси (підпроцеси) загального процесу – територіально-процесні ЦВ (за умов відповідності будови організаційної структури – територіально-процесні структурні одиниці) організації ДВАТТ.

10. Ідентифікувати територіальні ЦВ, відповідальні за окремі діяльності окремих процесів загального процесу – територіально-процесно-діяльнісні ЦВ (за умов відповідності будови організаційної структури – територіально-процесно-діяльнісні структурні одиниці) організацій ДВАТТ.

11. Сформулювати (уточнити) цілі і задачі роботи територіальних ЦВ (ТОСО) та їх складових (“суб” ЦВ і/або структурних підрозділів) територіально-процесних ЦВ (територіально-процесних структурних одиниць) організації ДВАТТ на основі принципів каскадування за концепцією ЗСП.

12. Сформувати принципи формування системи часткових показників за процесами за групами концепції ЗСП оцінювання діяльності організації ДВАТТ.

13. Сформувати систему часткових показників за процесами за групами концепції ЗСП оцінювання діяльності організації ДВАТТ.

14. Встановити однорідні, за ідентифікованими значущими характеристиками умов роботи, групи структурних підрозділів (або локальних ЦВ) організації ДВАТТ.

15. Обрати методи і процедури для визначення, обраних в рамках попередньо сформованої системи, часткових показників за процесами за групами концепції ЗСП оцінювання діяльності організації ДВАТТ.

16. Організаційно забезпечити умови для визначення за встановленими процедурами, часткових показників за процесами за групами концепції ЗСП для оцінювання діяльності організації ДВАТТ.

17. Визначити часткові показники за процесами за групами концепції ЗСП оцінювання діяльності організації ДВАТТ.

18. Сформувати принципи, обрати методи і розробити процедури для визначення вагових коефіцієнтів за ієрархічними рівнями моделі інтегрального показника (критерію) для оцінювання виробничої збалансованості і формування збалансованого виробничого портфеля організації ДВАТТ.

19. Визначити вагові коефіцієнти за ієрархічними рівнями моделі інтегрального показника (критерію) для оцінювання виробничої збалансованості і формування збалансованого виробничого портфеля організації ДВАТТ.

20. Визначити проміжні узагальнюючі комплексні показники за моделлю інтегрального показника (критерію) оцінювання виробничої збалансованості і формування збалансованого виробничого портфеля територіальних ЦВ (ТОСО) організації ДВАТТ.

21. Визначити інтегральний показник (критерій) за моделлю інтегрального показника (критерію) оцінювання виробничої збалансованості і формування збалансованого виробничого портфеля територіальних ЦВ (ТОСО) організації ДВАТТ.

22. Побудувати контрольні картки Шухарта за частковими показниками, визначеними за даними роботи окремих ТОСО (груп однорідних ТОСО) організацій ДВАТТ.

23. Визначити, які процеси загального процесу поставки вантажів організацій ДВАТТ знаходяться в стані статистичної керованості.

24. Визначити, які ТОСО, за якими процесами загального процесу, які (процеси) потребують стабілізації на рівні організації ДВАТТ, знаходяться поза контрольними межами за контрольними картами Шухарта.

25. Провести аналіз причин особливих причин варіації в контексті аналізу роботи окремих ТОСО організацій ДВАТТ щодо однорідності.

26. Обрати (уточнити) варіанти структурування виробничого портфеля – як портфеля процесів і систем доставки вантажів в організації ДВАТТ.

27. Забезпечити ідентифікацію ТОСО, результати роботи яких розглядаються як особливі причини варіації проектних ініціатив, спрямованих на стабілізацію відповідних процесів в організації ДВАТТ.

28. Встановити (уточнити) значущість проектних ініціатив щодо покращення загального процесу доставки вантажів в організації ДВАТТ, виходячи зі значущості: потенціалу до ефективного покращення процесу за значеннями часткових показників, найменування часткових показників, діяльності за ЗСП, виду процесу (підпроцесу).

29. Забезпечити ідентифікацію проектних ініціатив, спрямованих на вдосконалення (подолання звичайних причин варіації) за процесами (підпроцесами) в організації ДВАТТ.

30. Розробити рекомендації до категоризації і оцінювання компонентів за обраним варіантом структурування виробничого портфеля організації ДВАТТ.

Відповідно до стандарту портфельного управління РМІ наведений перелік пунктів може розглядатися як основа до формування вихідних даних до такого процесу групи формування портфеля як ідентифікація компонентів. В подальшому можна слідувати діям, які складають процеси портфельного управління за відповідним стандартом РМІ.

В контексті впровадження механізму реалізації портфельно-орієнтованого управління збалансованим розвитком організацій ДВАТТ постає потреба в систематизації інформації про проекти і програми, як компоненти – потенційні чи фактичні – щодо портфелів організацій ДВАТТ. На основі даної інформації може вдосконалюватися саме структурування стратегічного портфеля в організації ДВАТТ, зокрема, залежно від дії факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, – одні підпортфелі можуть закриватися, інші – виокремлюватися.

Можна запропонувати певну форму до використання при складанні інформаційного довідника про компоненти виробничого портфеля, як портфеля доставки відправлень вантажів, організацій ДВАТТ. Зауважимо, що

дана форма не є альтернативною до загальновідомих шаблонів представлення інформації про проекти, наведених в роботах [27, 97] та багатьох інших, це, в більшій мірі, доповнення – як додатковий розділ, який відображає аспекти портфельного управління проектами.

В даному розділі може міститися наступна інформація про компоненти:

- складова щодо групи однорідних ТОСО, до якої відноситься компонент, – вказується, виокремлювана в організації ДВАТТ, група однорідних, за умовами роботи ТОСО, щодо забезпечення змін в роботі яких передбачається застосування компонента, якщо поділ за групами не проводиться, то така складова відсутня;

- складова щодо окремої ТОСО, на зміни в роботі якої спрямовується компонент;

- складова щодо процесу (підпроцесу), доставки відправлень із використанням термінальної технології, підрозд. 3.2, на зміну в якому спрямовується компонент;

- складова щодо діяльності – клієнти, внутрішні бізнес-процеси, фінансові результати, інновації і навчання та розвиток персоналу – на зміну в якій за відповідним процесом (підпроцесом) спрямовується компонент;

- складова, яка вказує на характер причин, на подолання яких спрямовується компонент – особливі причини, тобто передбачається стабілізація процесу, чи звичайні причини, тобто передбачається покращення процесу;

- складова часткових КПД, рис. 3.1, за умов невідповідності значень яких ініціюється компонент;

- номер (код) і назва компонента – номер може встановлюватися через надання певних номерів (кодів) окремим групам однорідних ТОСО і/або окремим ТОСО, процесам, діяльностями, КПД – частковим та комплексним. При введенні коду КПД може використовуватися нумерація (код) КПД, який той отримав за інформаційним довідником КПД, звичайно, якщо той існує в організації ДВАТТ.

Як відомо, інформація, представлена в інформаційних довідниках КПД, допомагає забезпечити єдине розуміння сутності кожного показника та дозволяє знайти відповіді на питання наступного змісту: «Чому обрано саме даний показник?», «Чи має він стратегічне значення?», «Як розраховується даний показник?», «Хто несе відповідальність за результати?» тощо [57, с.126–129]. Відповідно, методичні підходи, які покладаються в основу будови даних довідників, доцільно розглядати як значущий фактор проактивного характеру для формування системи часткових показників за моделлю, яка розглядається, рис. 3.1. Зазвичай форма, якою користуються при складанні інформаційного довідника щодо КПД, включає чотири розділи, які необхідно заповнити. Адаптуючи дану форму до розглядуваного контексту зазначимо, що в першому розділі має міститися наступна інформація: складова, як складова ЗСП, процесу або ТОСО до яких відноситься КПД; номер і назва КПД; відповідальна за результати і за КПД особа; стратегічна ціль, на досягнення якої позитивно впливає даний КПД; задача якій відповідає КПД; опис.

В другому розділі інформаційного довідника містяться конкретні характеристики КПД: вказується, чи КПД є основним результуючим індикатором, чи він виступає як фактор діяльності; періодичність надання даних за КПД; одиниця вимірювання; полярність, часто контекстну, КПД.

В третьому розділі інформаційного довідника, як правило, пропонується наводити розрахунки та характеристика даних. Ця інформація може виявитися найбільш важливою, але її й найбільш складно отримувати. Для цього необхідно володіти відповідними математичним апаратом та розумітися на джерелах походження даних щодо КПД. Даний розділ включає: алгоритм розрахунку КПД; джерело даних за КПД; якість даних за КПД; збирача даних щодо КПД.

Інформація про результати діяльності за конкретним КПД вказується в останньому, четвертому, розділі інформаційного довідника. Тут пропонуються нормовані (цільові) значення КПД на майбутнє та наводяться конкретні ініціативи, в тому числі ті, які передбачається реалізовувати в

проектній формі, за допомогою яких цих нормованих (цільових) значень можна досягти. Даний розділ включає: базові результати за КПД; нормоване (цільове) значення КПД; обґрунтування нормованого (цільового) значення КПД; ініціативи, при цьому ми виходимо з того, що стратегічно-орієнтована система показників для оцінювання виробничої збалансованості і формування збалансованого виробничого портфеля організацій ДВАТТ апіорі дозволяє оцінювати ініціативи в контексті їх стратегічного значення.

Розглядаючи проект і/або програму, або заходи, які реалізуються в іншій формі, як засіб досягнення даних нормованих (цільових) значень оцінюваних показників, в загальному випадку, необхідно виходити не з поточних значень відповідних показників, а з тих значень, яких вони набудуть, якщо вищезгадуваний проект і/або програма, або захід іншої форми не будуть реалізовані. Це вимагає аналізу, так званої, ситуації «без проекту» [138, с.47–50], що, за даних умов, передбачає прогноз зміни значень оцінюваних показників, у встановленому періоді часу. Результати даного аналізу, як відомо, можуть бути зведені до чотирьох основних вищезгадуваних в даній роботі варіантів розвитку ситуації «без проекту».

За умов виокремлення в організації ДВАТТ ряду портфелів, як правило, відносно нижчого рівня щодо стратегічного портфеля, тобто підпортфелів, в яких (останніх) також, за певних обставин, можуть виокремлюватися підпортфелі, також постає необхідність в розробленні інформаційних довідників портфелів. Встановлення процедур побудови таких довідників виходить за межі даної роботи, проте портфелі (підпортфелі) із зазначенням номера (коду) портфеля (підпортфеля), який може отримати останній – як за інформаційним довідником портфелів організації ДВАТТ, так і власне, за умов відсутності останнього, за КПД, за яким реалізується компонент, мають зазначатися в додатковому розділі, який розглядається і має за ціль поєднати компонент із портфелем (підпортфелем), в складі якого компонент реалізується.

Результати дисертаційної роботи використовуються в практичній діяльності ПАТ «Київська виробнича компанія «Рapid»» в процесах надання

послуг із міжнародних перевезень. Впроваджено основні положення та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності роботи підприємства шляхом застосування методики реалізації портфельно-орієнтованого управління збалансованим розвитком процесів і систем доставки відправлень вантажів в організаціях, які здійснюють доставку вантажів автомобільним транспортом із використанням термінальної технології. Впровадження зазначеної методики дозволило підвищити ефективність розподілу ресурсів підприємства між окремими територіальними структурними підрозділами на основі ідентифікації, оцінювання пріоритетності і відбору до реалізації проектів і програм в межах стратегічного портфеля. Реалізація запропонованих у роботі розробок, а саме методичних підходів до оцінювання збалансованості розвитку процесів і систем доставки відправлень вантажів в організаціях ДВАТТ та застосування інтегрального показника для оцінювання зазначеної збалансованості із урахуванням варіабельності процесів, дозволило знизити витрати на доставку вантажів у міжнародному сполученні на 7,3% та покращити параметри якості в частині підвищення рівня показників клієнтоорієнтованості процесу доставки вантажів у міжнародному сполученні, а саме: збільшити кількість замовлень, за якими додержується термін доставки, на 3,7% та зменшити кількість втрачених та пошкоджених замовлень на 4,3%.

Основні положення та практичні рекомендації дисертаційної роботи використовуються в ТОВ “Гандікап”. Підвищення ефективності діяльності підприємства досягнуто шляхом забезпечення раціонального розподілу ресурсів підприємства між окремими територіальними структурними одиницями, функціональними структурними підрозділами, процесами. Це, в свою чергу, досягається на основі вдосконалення методичних підходів до ідентифікації і оцінювання пріоритетності проектів і програм в межах стратегічно-орієнтованого портфеля в умовах розвитку портфельно-орієнтованого управління і розроблення відповідного корпоративного стандарту.

Висновки до розділу 4

1. Набула подальшого розвитку концепція структурування портфелів в організаціях в частині введення структурування портфелів організацій ДВАТТ за процесним і діяльнісним аспектами, як значущими аспектами виробничої збалансованості, із урахуванням можливості подальшого виокремлення двох груп компонентів – спрямованих на подолання особливих або звичайних (вдосконалення) причин варіацій процесів за концепцією Демінга-Шухарта.

2. В контексті аналізу умов функціонування та розвитку організацій ДВАТТ можна рекомендувати структурувати виробничий портфель за процесами (підпроцесами) загального процесу із урахуванням природи їх варіабельності. Введення портфельно-орієнтованого управління процесом створює об'єктивні передумови, з одного боку, до стандартизації вимог до параметрів надаваних за відповідними процесами (підпроцесами) послуг в межах всієї організації ДВАТТ, і раціонального розподілу ресурсів між ЦВ щодо даних процесів, а з іншого, до забезпечення ефекту синергії в умовах реалізації однотипних проектів і програм, спрямованих на вдосконалення однойменних процесів, які знаходяться в сфері відповідальності різних ЦВ. Структурування виробничого портфеля за процесами є передумовою до подальшої перебудови системи управління організацією ДВАТТ в такий спосіб, щоб розглядати виокремлювані за територіальними ЦВ однойменні процеси (підпроцеси) в рамках єдиного процесу, долаючи бар'єри, зумовлені дією територіального (регіонального) чинника.

3. На основі теоретичних положень наукової новизни результатів, отриманих в роботі, розроблена методика реалізації портфельно-орієнтованого управління збалансованим розвитком процесів і систем доставки вантажів в організаціях ДВАТТ. Запропоновано, в рамках даної методики, рекомендації щодо систематизації інформації про проекти і програми, як компоненти виробничих портфелів організацій ДВАТТ.

4. Практично значущі результати дослідження було реалізовано у виробничій діяльності підприємства ТОВ “Гандікап”, шляхом впровадження методичних рекомендацій щодо формування стратегічно-орієнтованого портфеля проектів та програм збалансованого розвитку організацій ДВАТТ і підприємства ПАТ «Київська виробнича компанія «Рapid», шляхом впровадження методичних рекомендацій щодо оцінювання збалансованості розвитку процесів і систем доставки відправлень вантажів в організаціях ДВАТТ та застосування інтегрального показника ОВЗ і ФЗВП, що дозволило знизити витрати на доставку вантажів у міжнародному сполученні на 7,3% та покращити параметри якості через підвищення рівня показників клієнтоорієнтованості процесу доставки вантажів у міжнародному сполученні, а саме: збільшити кількість замовлень, за якими додержується термін доставки, на 3,7% та зменшити кількість втрачених та пошкоджених замовлень на 4,3%.

Результати досліджень даного розділу викладено у наступних публікаціях [71,72,79,80].

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі представлені результати теоретичного узагальнення і запропоновано нове вирішення актуального наукового завдання, яке полягає у розробленні концепції портфельно-орієнтованого управління збалансованим розвитком процесів і систем доставки вантажів в організаціях ДВАТТ. Виходячи зі ступеня наявного теоретико-методичного опрацювання підходів до вирішення задач, які представлені в межах запропонованої концепції і є взаємопов'язаними, визначено мету і задачі дослідження. Досягнута мета і вирішені задачі дослідження дали підстави зробити наступні висновки.

1. Проведений аналіз умов функціонування й розвитку організацій ДВАТТ дає підстави, виходячи із характеру запропонованої ними послуги і використовуваної технології її виробництва, розглядати їх як такі, що складаються із мережі географічно розподілених однорідних структурних одиниць, між якими існує взаємозв'язок за умовами використання термінальної технології доставки дрібних відправлень вантажів автомобільним транспортом. За даних обставин, перед організаціями ДВАТТ постає проблема забезпечення збалансованого розвитку виробничих процесів і систем, за які виступають процеси і системи доставки вантажів автомобільним транспортом із використанням термінальної технології, на загальноорганізаційному рівні. Виходячи із припущення про ефективне вирішення даної проблеми на ґрунті впровадження методологічних підходів портфельно-орієнтованого управління, в роботі запропонована концепція портфельно-орієнтованого управління збалансованим розвитком процесів і систем доставки вантажів в організаціях ДВАТТ.

2. На основі проведеного аналізу системної методології управління проектами і програмами, а також стану методологічного забезпечення процесів портфельно-орієнтованого управління, удосконалено системну модель проектного управління в контексті організаційного розвитку – в

частині введення суб'єктів, об'єктів і процесів портфельно-орієнтованого управління в організаціях, що дозволяє виявляти склад проблемно-орієнтованих комплексів процесів (задач) при управлінні компонентами портфеля в організаціях, які реалізують портфельно-орієнтоване управління, і визначати методи й інструментарій забезпечення ефективного прийняття рішень на всіх рівнях управління портфелем і його компонентами.

3. На ґрунті аналізу еволюції логістичної організації, з одного боку, і типології організаційних портфелів, із іншого, запропонована концепція структурування портфелів логістичного обслуговування на основі концепції функціонального циклу в логістиці, як в окремих організаціях, так і в ланцюгах постачань, які об'єднують ряд організацій. Дана концепція може бути покладена в основу структурування портфелів логістичного обслуговування за використання будь-якої парадигми логістичної організації: фрагментарність, функціональне агрегування, інтеграція в процесах, інтеграція процесів.

4. Умови стратегічно-орієнтованого управління організаціями ДВАТТ – як сукупністю однорідних організаційних структурних одиниць – мають виходити із необхідності забезпечувати збалансованість розвитку останніх, зокрема в сфері виробничого процесу, як процесу доставки відправлень вантажів. Дану збалансованість, виходячи із представленої в роботі системної моделі СУЗР організацій ДВАТТ, пропонується оцінювати за наступними аспектами: територіальним, процесним і діяльнісним. Останній узгоджується зі сферами, які відповідають концепції ЗСП. Дана системна модель, зокрема в частині такої її складової як цілепокладання, може бути використана при розробленні інтегральних, комплексних або часткових показників для оцінювання виробничої збалансованості у функціонуванні й розвитку організацій ДВАТТ.

5. Розроблена структурна модель ієрархічної будови інтегрального показника ОВЗ і ФЗВП організацій ДВАТТ. Дана модель дозволяє врахувати територіальний, процесний і діяльнісний аспекти виробничої збалансованості

і природу варіабельності виробничих процесів і систем в організаціях ДВАТТ. Пропонується оцінювати роботу однорідних структурних одиниць (або ЦВ) організацій ДВАТТ відносно кожного із використовуваних часткових показників через “1”, якщо значення цього показника не вийшло за контрольні межі за контрольними картами Шухарта, і через “0” – в протилежному випадку. При визначенні вагових коефіцієнтів за складовими даного інтегрального показника використовується метод аналізу ієрархій. Дана модель може слугувати для цілей формування стратегічно-орієнтованого виробничого портфеля в організаціях ДВАТТ в розрізі ідентифікованих основних аспектів виробничої збалансованості, передбачаючи розділення його компонентів за двома групами: спрямовані на подолання особливих причин (стабілізацію) і звичайних причин (вдосконалення) варіацій процесів за концепцією Демінга-Шухарта.

6. На основі аналізу наукових робіт і кращих корпоративних практик та уроків щодо показників оцінювання процесів і систем в сфері вантажних автомобільних перевезень запропоновано підхід до систематизації цих показників, як показників оцінювання реалізації корпоративних стратегій із застосуванням концепції ЗСП. Даний підхід може використовуватися при виборі часткових показників за інтегральним показником ОВЗ і ФЗВП організацій ДВАТТ.

7. На основі структурної моделі інтегрального показника ОВЗ і ФЗВП організацій ДВАТТ було вдосконалено модель комплексного обґрунтування пріоритетності компонентів виробничого портфеля в організаціях ДВАТТ – в частині виокремлення компонентів, спрямованих на вдосконалення, і визначення пріоритетності останніх на основі запропонованої моделі ієрархічної будови, відповідно до ієрархічних рівнів якої пріоритетність визначається із урахуванням стратегічної значущості: потенціалу значень, набутих частковими показниками, до покращення; часткових показників; діяльностей за ЗСП; процесів (підпроцесів).

8. Набула подальшого розвитку концепція структурування портфелів в організаціях, в частині введення структурування портфелів організацій

ДВАТТ за процесами (підпроцесами), із урахуванням можливості подальшого виокремлення двох груп компонентів – спрямованих на подолання особливих причин (стабілізацію) і звичайних причин (вдосконалення) варіацій процесів за концепцією Демінга-Шухарта.

9. На основі теоретичних положень наукової новизни результатів, отриманих в роботі, розроблена методика реалізації портфельно-орієнтованого управління збалансованим розвитком процесів і систем доставки вантажів в організаціях ДВАТТ. Запропоновано, в рамках даної методики, рекомендації щодо систематизації інформації про проекти і програми, як компоненти виробничих портфелів організацій ДВАТТ, а також вибору варіантів структурування зазначених портфелів.

10. Практично значущі результати дослідження було реалізовано у виробничій діяльності підприємства ТОВ “Гандікап”, шляхом впровадження методичних рекомендацій щодо формування виробничого портфеля проектів та програм збалансованого розвитку організацій ДВАТТ, і підприємства ПАТ «Київська виробнича компанія «Рapid», шляхом впровадження методичних рекомендацій щодо оцінювання збалансованості і формування портфеля розвитку процесів і систем доставки відправлень вантажів на основі застосування інтегрального показника ОВЗ і ФЗВП організацій ДВАТТ, що дозволило знизити витрати на доставку вантажів у міжнародному сполученні на 7,3% та покращити параметри якості через підвищення рівня показників клієнтоорієнтованості процесу доставки вантажів у міжнародному сполученні, а саме: збільшити кількість замовлень, за якими додержується термін доставки, на 3,7% та зменшити кількість втрачених та пошкоджених замовлень на 4,3%.

11. Подальші дослідження передбачають розвиток запропонованої в роботі концепції портфельно-орієнтованого управління збалансованим розвитком виробничих процесів і систем в контексті забезпечення процесів і систем логістичного обслуговування організацій і ланцюгів постачань із урахуванням особливостей впроваджуваних бізнес-моделей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф Г. И. Стратегическое управление. М. : Экономика, 1989. 519 с.
2. Арчибальд Р. Д., Воропаев В. И., Секлетова Р. Д. Системная методология управления проектами и программами. URL: <http://manager.net.ua/content/view/342/52>. (дата звернення:)
3. Бабков В. Ф. Автомобильные дороги. М. : Транспорт, 1983. 280 с.
4. Бальцер Д., Дамерт Н., Дьякова Н., Каушус В., Кузин Р. Планирование эксперимента в исследовании технологических процессов. М. : Мир, 1977. 552 с.
5. Баркалов С. А., Воропаев В. И., Секлетова Г. И. и др. Математические основы управления проектами. М. : Высшая школа, 2005. 423 с.
6. Бауэрсокс Д. Дж., Клосс Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. Москва : ЗАО «Олимп–Бизнес», 2001. 640 с.
7. Бегун А. П. Метод і моделі формування портфеля проектів на основі аналізу стратегій діяльності підприємства: автореф. дис... канд. техн. наук. Харків, 2006. 20 с.
8. Білоног О. Є. Управління проектами розвитку термінальних систем доставки вантажів автомобільним транспортом: дис.... канд. техн. наук. Київ, 2011. 224 с.
9. Бусленко Н. П. Моделирование сложных систем. М. : Наука, 1978. 399 с.
10. Бушуев С. Д., Бушуева Н. С. Управление проектами: основы профессиональных знаний и система оценки компетенции проектных менеджеров (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1). Изд. 2-е. К. : ІРІДІУМ, 2010. 208 с.
11. Бушуева Н. С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития. Київ : Видавництво «Науковий світ», 2007. 199 с.

12. Бушуєв С. Д., Захаров А. М., Шаровара О. М. Управління портфелем проектів, програмами та проектним офісом: конспект лекцій. К. : КНУБА, 2009. 88 с.
13. Вайсман А. И. Здоровье водителей и безопасность дорожного движения. М. : Транспорт, 1979. 137 с.
14. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами. М. : Финансы и статистика, 1996. 800 с.
15. Васильев А. П., Эрастов А. Я., Мепуришвили Д. Г. Обобщенный показатель состояния автомобильных дорог // Автомобильные дороги. 1984. № 5. С. 11–12.
16. Воркут А. И. Грузовые автомобильные перевозки. 2-е изд., перераб. и доп. К. : Вища шк. Головное изд-во, 1986. 447 с.
17. Воркут А. И. Организация междугородных контейнерных перевозок автомобильным транспортом. К. : Техника, 1987. 345 с.
18. Воркут Т. А. Проектирования систем транспортного обслуживания в ланцюгах постачань. К. : НТУ, 2002. 248 с.
19. Воркут Т. А., Білоног О. Є., Дмитриченко А. М. Маркетинговий аналіз проектів, Курс лекцій. Київ : Пролог, 2014. 204 с.
20. Воропаев В. И., История развития управления проектами. Труды. Project Analysis: training of Trainers Course. Project Management: Washington, 1994. P. 22–41.
21. Воропаев В. И., Секлетова Г. И. Системное представление управления проектами. «Управление проектами: Восток-Запад – Грань тысячелетий»: сборник трудов международного симпозиума. Москва, 1-4 декабря, 1999, СОВНЕТ. М. : СОВНЕТ, 1999. Т.1. С. 71-77.
22. Гаджинский А. М. Логистика. М. : Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1998. 228 с.
23. Гарайс Р. Управление проектно-ориентированной компанией. М. : ИД «Гребенников», 2011.
24. Голованенко Н. С. Оценка эргономического качества автомобильных дорог и условий движения: дис. ... канд. техн. наук. Харьков : ХАДИ, 1983. 280 с.

25. Голоцван Л. "Золотой век" маршрутных перевозчиков. Дистрибуция и логистика. № 9, 2009. С. 48-52.
26. ГОСТ Р 54870–2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов. М. : Стандартифо. С. 13.
27. Грашина М. Н, Дункан В. Р. Основы управления проектами. СПб. : Питер, 2006. 206 с.
28. Дейвид У., Парр Т. Управление программами на предприятии. / пер. с англ. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. 320 с.
29. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / пер. с англ. 4-е изд. М. : Альпина Паблишерз, 2011. 419 с.
30. Джордж М. Л., Воркс Д, Вотсон-Хемфил К. Стремительные инновации. Достижение наилучшей дифференциации, быстрого входа на рынок и увеличения прибыльности / пер. с англ. К. : Companion Group, 2006. 350 с.
31. Иванов В. В. Курьера вызывали? Дистрибуция и логистика. № 7, 2006.
32. Иванов В. В., Коробова А. Н. Муниципальный менеджмент: Справочное пособие. М. : ИНФРА-М, 2002. 718 с.
33. Илларионов А. В., Клименко Э. Ю. Портфель проектов: Инструмент стратегического управления предприятием. М. : Альпина Паблишер, 2013. С. 312.
34. Калинин А. Г. Исследование и оптимизация транспортного процесса автомобильных междугородных перевозок грузов мелкими отправлениями в смешанном сообщении: автореф. дис. ... канд. техн. наук. Киев, 1975. 20 с.
35. Каплан Р. С, Нортон Д. П. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей. М. : ООО "И. Д. Вильямс", 2006. 384 с.

36. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. М. : Олимп – Бизнес, 2004. 414 с.

37. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп. М. : Олимп – Бизнес, 2005. 320 с.

38. Карер С. Уроки бизнеса для начинающих. М. : ФАИР-ПРЕСС, 2000. 368 с.

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

40. Керівництво з питань проектного менеджменту / пер. з англ. під ред. Бушуєва С. Д. 2-е вид., перероб. К. : Видавничий дім «Деловая Украина», 2000. 198 с.

41. Клименко Т. Е. Вам на ночь? Дистрибуция и логистика. № 4. ООО «Квента», 2008. С. 42-45.

42. Коган Э. И. Исследование некоторых вопросов оптимизации режима труда водителей автомобилей. дис... канд. техн. наук. М. : НИИАТ, 1975. 197 с.

43. Козин Б. С. Этапное развитие транспортных устройств. М. : Транспорт, 1973. 164 с.

44. Конверський А. С. Логіка. К. : Ін Юре, 1998. 332 с.

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

46. Кочетков А.И., Никешин С.Н. и др. Управление проектами. Зарубежный опыт. СПб. : «Два ТрИ», 1993. 443 с.

47. Ламберт Д., Немейер М. Партнерство – дело общее // В сборник. Как организовать цепочку поставок (Harvard Business Review on Supply Chain Management) / пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. 207 с.

48. Лейдерман С.Р. Эксплуатация грузовых автомобилей. М.: Транспорт, 1966. 152 с.
49. Логистика: учеб. пособие / под. ред. Б. А. Аникина. – М. : ИНФРА-М, 1997. 327 с.
50. Математико-статистические методы экспертных оценок. 2-е изд., перераб. и доп. / Бешелев С. Д., Гурвич Ф. Г. М. : Статистика, 1980. 263 с.
51. Минцберг Г. Создание эффективной организации / пер. с англ. СПб.: Питер, 2011. 512 с.
52. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий: Стратегическое сафари / пер. с англ., М. : Питер, 2000. 336 с.
53. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб. : Изд-во "Питер", 2000. 336 с.
54. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / пер. с англ. М. : "Альпина Паблишер", 2012. 367 с.
55. Миротин Л. Б., Безель Б. П., Сулейманов Т. О., Мадалиев К. О., и др. Транспортная логистика. М. : МАДИ, 1996. 211 с.
56. Нив Г. Организация как система: принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга / пер. с англ. 2-е изд. М. : Альпина Паблишер, 2011. 370 с.
57. Нивен П. Р. Диагностика сбалансированной системы показателей / пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. 256 с.
58. Нойман Э., Хойсингтон С. Х. Качество на уровне Шесть Сигма / пер. с англ. Днепропетровск : Баланс–Клуб, 2004. 440 с.
59. Остервальдер А., Пинье Ив. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора / пер. с англ. 2-е изд. М. : Альпина Паблишер, 2012. 288 с.
60. Под двери: чем живет рынок логистики в Украине. URL: <https://delo.ua/business/pod-dveri-314222/> © delo.ua (дата звернення:).
61. Рада фахівців з управління ланцюгами постачань. URL: <https://cscmp.org> (дата звернення: 27.05.2017 р.).

62. Разумов О. С., Благодатских В. А. Системные знания: концепция, методология, практика. М.: Финансы и статистика. 2006. 400 с.
63. Рассел А. Глобальная система категоризации проектов: необходимость и предлагаемый подход, применение на практике и описание текущего состояния проекта разработки системы // Управление проектами. 2005. Вип. 1(1) – 2(2).
64. Романов А., Мишуринов В., Шульц В. Прибор для оценки способности водителя перерабатывать зрительную информацию // Автомобильный транспорт. 1986. Вип. 4. С. 22-23.
65. Рынок маршрутных перевозок замедляет рост // УкрАвтотранс. 2013. Вип. 1, С. 4.
66. Chandler A. D. Strategy and Structure: chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press. 1962. 355 p.
67. Статистический контроль. Контрольні карти Шухарта (ISO 8258: 1991, IDT): ДСТУ ISO 8258-2001. / Пер. і наук.-техн. ред М. Шарапов. К.: Держспоживстандарт України, 2003. V, 32 с.
68. Стеченко, Д. М. Управління регіональним розвитком / навч. посібник. К. : Вища шк., 2000. 223 с.
69. Сток Дж., Эванс Ф., Шульман Л. Конкуренция, базирующаяся на способностях. Новые правила корпоративной стратегии // Корпоративная стратегия. / пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. 266 с.
70. Тернер Дж. Р. Руководство по проектно-ориентированному управлению / пер. с англ. под общ. ред. В. И. Воропаева. М. : Издательский дом Гребенникова, 2007. 552 с.
71. Третиниченко Ю.О. Управління ланцюгами постачань: логістичний аспект. Навчальний посібник / Ю.О. Третиниченко, Т.А. Воркут, О.Є. Білоног, А.М. Дмитриченко // Київ : НТУ, 2016. 287 с.
72. Третиниченко Ю.О. Системні аспекти портфельного управління в транспортних і логістичних організаційних структурах / Ю.О. Третиниченко, Т.А. Воркут, А.В. Петунін // Systemy i środki transportu

samochodowego. Efektywność i bezpieczeństwo. Wybrane zagadnienia. 2017. Monografia №11. Seria: TRANSPORT. Rzeszów. P. 109-114.

73. Третиниченко Ю.О. Системна модель стратегічного управління збалансованим розвитком підприємств транспорту / Ю.О. Третиниченко, Т.А. Воркут, О.Є. Білоног, Є.С. Янішевський // Systemy i środki transportu samochodowego. Efektywność i bezpieczeństwo. Wybrane zagadnienia. 2018. Monografia №15. Seria: TRANSPORT. Rzeszów. P. 101–108.

74. Третиниченко Ю.О. Формування маршрутної мережі дрібних партій відправки вантажів з обмеженим часом доставки / Ю.О. Третиниченко, М.М. Маяк // Вісник Національного транспортного університету. 2006. – Випуск 11. С. 337-339.

75. Третиниченко Ю.О. Методика дослідження ефективності доставки вантажів у автомобільно-авіаційному сполученні з використанням елементів математичної теорії планування експерименту / Ю.О. Третиниченко // Вісник Національного транспортного університету. 2007. – Випуск 13. С. 342-348.

76. Третиниченко Ю.О. Модель доставки вантажів у авіаційно-автомобільному сполученні / Ю.О. Третиниченко // Вісник Національного транспортного університету. 2008. – Випуск 17. С. 253-258.

77. Третиниченко Ю.О. Управління проектами зміни в корпоративних системах постачань транспортних послуг / Т.А. Воркут, А.О. Грищук, Ю.О. Третиниченко // Управління проектами, системний аналіз і логістика. 2015. № 15. С. 36-40.

78. Третиниченко Ю.О. Концептуальні підходи до формування бачення продукту і конфігурації проекту зміни корпоративної системи постачань транспортних послуг / О.О. Бакуліч, Ю.О. Третиниченко // Управління проектами, системний аналіз і логістика. 2015. № 16. С. 5-11.

79. Третиниченко Ю.О. Портфельне управління логістичними організаційними структурами / Ю.О. Третиниченко // Управління проектами, системний аналіз і логістика. 2016. № 17. С. 75-82.

80. Третиниченко Ю.О. Модель формування інтегрального показника для оцінювання збалансованості функціонування та розвитку мережеских організаційних структур перевізників автомобільного транспорту із урахування варіабельності процесів / Т.А. Воркут, Ю.О. Третиниченко, І.І. Халацька // Управління проектами, системний аналіз і логістика. 2017. № 19. С. 14-20.

81. Третиниченко Ю.О. Управління аналітичними проектами організаційного розвитку із урахуванням варіабельності процесів / Т.А. Воркут, О.Є. Білоног, Н.М. Цимбал, Ю.О. Третиниченко // Вісник Національного транспортного університету. 2017. №1(37). С. 48-55.

82. Третиниченко Ю.О. Систематизація показників оцінювання організаційних структур перевізників автомобільного транспорту в контексті реалізації збалансованої системи показників / Т.А. Воркут, О.Є. Білоног, О.Ю. Сопочко, Ю.О. Третиниченко // Економіка та управління на транспорті. 2017. №. 5. С. 25-40.

83. Третиниченко Ю.О. Методичні основи оцінювання збалансованості роботи підприємств автомобільного транспорту / Ю.О. Третиниченко, І.І. Халацька // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2017. № 6. С. 146-152.

84. Третиниченко Ю.О. Системна модель стратегічного управління збалансованим розвитком підприємств, які здійснюють доставку вантажів автомобільним транспортом із використанням термінальної технології / О.Є. Білоног, Ю.О. Третиниченко, Є.С. Янішевський // Вісник Національного транспортного університету. 2018. № 41. С. 11-18.

85. Третиниченко Ю.О. Методи підвищення ефективності доставки вантажів у автомобільно-авіаційному сполученні. LXVIII Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та співр. відокремл. структур. підрозд. ун-ту: тези доп. К.: НТУ, 2012. С. 248.

86. Третиниченко Ю.О. Методика дослідження ефективності доставки вантажів у автомобільно-авіаційному сполученні / Ю.О.

Третиниченко // LXIX Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та співр. відокремл. структур. підрозд. ун-ту: тези доп. К.: НТУ, 2013. С. 276.

87. Третиниченко Ю.О. Аналіз моделі доставки вантажів у автомобільно-авіаційному сполученні / Ю.О. Третиниченко // LXX Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та співр. відокремл. структур. підрозд. ун-ту: тези доп. К.: НТУ, 2014. С. 273.

88. Третиниченко Ю.О. Системні аспекти портфельного управління в організаційних структурах / Ю.О. Третиниченко, Т.А. Воркут, А.М. Чечет, І.І. Халацька // Управління проектами: інновації, нелінійність, синергетика: мат. VII Міжн. наук.-практ. конф. магістрів, аспірантів та науковців.(9-10 грудня 2016, м. Одеса) Одеса, 2016.С. 26-29.

89. Третиниченко Ю.О. Управління аналітичними проектами організаційного розвитку / Ю.О. Третиниченко, О.І. Мельниченко, А.М. Чечет // Управління проектами: інновації, нелінійність, синергетика: мат. VII Міжн. наук.-практ. конф. магістрів, аспірантів та науковців.(9-10 грудня 2016, м. Одеса) Одеса, 2016. С. 65-69.

90. Третиниченко Ю.О. Концепція життєвого циклу проекту зміни корпоративної системи постачань транспортних послуг в ланцюгах постачань / Ю.О. Третиниченко, Т.А. Воркут // LXXII Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та співр. відокремл. структур. підрозд. ун-ту: тези доп. К.: НТУ, 2016. С. 269.

91. Третиниченко Ю.О. Методичні підходи забезпечення портфельного управління в організації / Ю.О. Третиниченко, Т.А. Воркут, А.К. Грищук // LXXIII Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та співр. відокремл. структур. підрозд. ун-ту: тези доп. К.: НТУ, 2017. С. 283.

92. Третиниченко Ю.О. Оцінювання збалансованості роботи підприємств перевізників автомобільного транспорту / Ю.О. Третиниченко, Н.В. Срібна, І.І. Халацька // Транспорт і логістика: проблеми та рішення: мат. VIII Міжн. наук.-практ. конф., Сєвєродонецьк – Одеса – Вільнюс – Київ, (23-25 травня 2018, м. Одеса) Одеса, 2018. С. 214-216.

93. Третиниченко Ю.О. Системна модель управління проектами в організаціях / Ю.О. Третиниченко, Т.А. І.І. Воркут, Халацька // LXXIII Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та співр. відокремл. структур. підрозд. ун-ту: тези доп. К.: НТУ, 2017. С. 284.

94. Третиниченко Ю.О. Стратегічне управління збалансованим розвитком підприємств автомобільного транспорту на основі системного підходу / Ю.О. Третиниченко, Т.А. Воркут, О.Є. Білоног // LXXIV Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та співр. відокремл. структур. підрозд. ун-ту: тези доп. К.: НТУ, 2018. С. 297.

95. Тушканова И. По заданному маршруту // Дистрибуция и логистика. Вип. 5, 2007. С. 39-43.

96. Фунтов В. Н. Управление проектами развития фирмы: теория и практика. СПб. : Питер, 2009. 490 с.

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

98. Шарова О. С. Управління формуванням бачення продуктів проекту девелопменту на фазі проектування: автореф. дис. ... канд. техн. наук. К., 2011. 30 с.

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

100. Anbari F. T. A system approach to project evaluation // Project Management Journal, №16 (3), 1985. P. 21-26.

101. Anbari F. T. Earned value project management method and extensions // Project Management Journal, №34 (4), 2003. P. 12-23.

102. Anbari, F. T., Carayannis, E. G., Voetsch, R. J. Post-project reviews as a key project management competence. Technovation, №28 (10), 2008. P. 633-643.

103. Andrews K. R. The Concept of Corporate Strategy. Homewood, IL : Irwin editions, 1971. 840 p.

104. Andrews K. R., Learned E., Christensen C. R., Guth W.D. Business Policy: Text and Cases. Homewood, IL : Richard D. Irwin, 1965.
105. Ansoff H. I. Corporate Strategy: Business Policy for Growth and Expansion. – New York : Mc Graw-Hill, 1965.
106. Artto K. A., Martinsuo M., Aalto T. (Eds.). Project Portfolio Management: Strategic Business Management through Projects. Helsinki : Project Management Association of Finland, 2001.
107. Association for Project Management 2004. Directing Change: A Guide to Governance of Project Management. High Wycombe Association for Project Management, UK (APM). Retrieved on April 9, 2007.
- 108 Astley W. C. Toward an Appreciation of Collective Strategy // Academy of Management Review, № 9 (3), 1984. P. 526-533.
109. Barnes M. How to Allocate Risks in Constructions // International Journal of Project Management, №1 (1). 1983. P. 24-28.
110. Baum W. C., Tolbert S.M. Investing in Development: Lessons of World Bank Experience. New York : Oxford University Press, 1985.
111. Bodie Z., Merton R. C. Finance. New Jersey : Prentice Hall, 1998.
112. 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.
113. Bowman E. H. Strategy History: Through Different Mirrors. Advances in Strategic Management. 11A, JAI Press, 1995. P. 25-45.
114. Boyson S., Corsi T., Dresner M., Rabinovich E. Managing effective third party logistics relationships: what does it take? // Journal of Business Logistics. №1, vol. 20, 1999. P. 73-100.
115. Bredillet C. N. Theories and research in project management Critical review and return to the future. These de Doctorat, France hill School of Management, 2004.
116. Brewer P. C., T. W. Speech Using the Balanced Scorecard to Measure Supply Chain Performance // The Journal of Business Chain Performance Logistics. №1, vol. 21, 2000. P. 75-93.

117. Brigham E. F. Fundamentals of Financial Management / 7-th
Orlando: The Dryden Press, 1995. 880 p.
118. Button K. J. Transport Economics. Hants : Edward Elgar, 1994.
269 p.
119. Charan R., Colvin G. Why CEOs Fail. Fortune, June 21, 1999. (103.)
120. Checkland P. B. Towards a Systems-based Methodology for Real-
World Problem Solving // Journal of Systems Engineering , №3 (2), 1972. P. 87-
116.
121. Christopher M. L. Logistics and Supply Chain Management.
London : Financial Times Prentice Hall, 1998. 288 p.
122. Cleland D. I., King W. R. "Systems Analysis and Project
Management" 3d ed. New York : McGraw – Hill. 1983.
123. Cole A. H. Business Enterprise in its Social Setting. Cambridge,
MA : Harvard University Press, 1959.
124. Cooke-Davies T. J. The real success factors in projects //
International Journal of Project Management, №20, 2002. P. 185-190.
125. Coyle J. J., Bardi E. D., Langley C. J. The Management of Business
Logistics, 5-th ed., St. Paul : West Publishing Company, 1992. 580 p.
126. Crawford L., Cooke-Davies T. J. 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, 2007 – Krakow, 2007. P. 267-272.
127. Crawford L. H., Hobbs J. B., Turner J. R. Project Categorization
Systems: Aligning Capability with Strategy for Better Results. Newtown Square,
PA : Project Management Institute. 2005.
128. Crawford L. H., Hobbs J. B., Turner J. R. Aligning capability with
strategy: categorizing projects to do the right projects and to do them right //
Project Management Journal, №37 (2), 2006. P. 38-51.
129. Cyert R. M., March J. G. A Behavioral Theory of the Firm.
Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1963.

130. Dai X. C., Wells W. G. An exploration of project management office features and their relationship to project success // *International Journal of Project Management*, № 22, 2004. P. 523-532.

131. Directing Change: A Guide to Governance of Project Management. Association for Project Management, 2004. 18 p. (ISBN-10: 190349415X).

132. Drucker P. R. Entrepreneurship in Business Enterprise // *Journal of Business Policy*, №1. P. 3-12.

133. Emerson R. M., Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, №1, vol. 27, 1962, P. 31-41.

134. Fazar W. The origin of PERT. *The Controller*, Vol. 30, December, 1962. P. 598.

135. Forrester J. W. *Industrial Dynamics*. Cambridge, MA : MIT Press, 1961.

136. French J.R., P. Jr., Raven B. The bases of social power. In D. Cartwright (ed.), *Studies in Social Power*, Ann Arbor, MI : University of Michigan Press, 1959. P. 150-167.

137. Gaddis, Paul O., The Project Manager. *Harvard Business Review*, May-June, 1959. P. 89-97.

138. Gittinger J. P. *Economic Analysis of Agricultural Projects*. Baltimore : The Johns Hopkins University Press, 1982.

139. Gustafson J. F., Hagemann R. H. Logistics: Growing Intellectual Entourage // *Production and Inventory Management*, №17, Third Quarter, 1976. P.1-21.

140. Hannan M. T., Freeman J. The Population Ecology of Organizations // *American Journal of Sociology*, №82, (5), 1977. P. 929-964.

141. Hatten K. J., Schendel D. E. Heterogeneity within an Industry: Firm Conduct in the U.S. Brewing Industry // *Journal of Industrial Economics*, № 26, 1977. P. 97-113.

142. Higgins J. M. *The management challenge*. New York : Macmillan Publishing Company, 1994.

143. Hobbs J. B., Aubry M. A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs) : the results of phase I. // Project Management Journal, 38 (1), 2007. P. 74-86.
144. Horngren C. T., Foster G., Datar S. M. Cost Accounting: A Managerial Emphasis. New Jersey : Prentice Hall, 1997.
145. Horngren T. C., Foster G., Datar S. M. Cost Accounting: A Managerial Emphasis 9th ed. Upper Saddle River : Prentice Hall, Inc., 1997. 1012 p.
146. Jamieson H. A., Morris P. W. G. Implementing strategy through programs of projects. In J. R. Turner (Ed.), The Gower Handbook of Project Management (4th ed.), 2007. P. 27-46.
147. Jugdev K., Müller R. A retrospective look at our evolving understanding of project success // Project Management Journal, №36 (4), 2005. P. 19-31.
148. Kaplan R., Cooper R. How Cost Accounting Systematically Distorts Product Costs. Management Accounting. 1988. P. 20-27.
149. Keller S. B., Savitskie K., Stank T. P., Lynch D. F., Ellinger A. Summary and analysis of multi-item scales used in logistics research // Journal of Business Logistics, №2, vol. 23, 2002. P. 83-281.
150. Kelley J. R., Computers and Operations Research in Road Building, Operations Research, Computers and Management Decisions, Symposium Proceedings, Case Institute of Technology, Jan. 31, Feb. 1, 2, 1957.
151. Kelly J. E. Critical-Path Planning and Scheduling: Mathematical Basis, Operations Research, №3, vol. 9, June 1961. P. 296-320.
152. Kelly J. E., Walker M. R. Critical Path Planning Scheduling. Proceedings the Eastern Going Computer Conference, Des. 1-3, 1959. P. 160-173.
153. Kerzner, H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, (10th ed.). New York : Wiley. 2009.
154. Kiechel W. Shipping at Strategic Planning. Planning Review May 1984.
155. Kwak Y. H., Anbari F. T. (2008) "Impact on Project Management of

Allied Disciplines: Trends and Future of Project Management Practices and Research" PMI Publications, ISBN : 9781933890456. 152 p.

156. Kwak Y. H., Wetter J., Anbari F. T. Understanding the interrelationships between project management and Six Sigma method. In Proceedings of PMI Research Conference [CD], Montreal, Canada. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 2006.

157. La Londe B. J., Martha C. Cooper. "Career Patterns in Distribution - Profile 1979," Proceedings of the National Council of Physical Distribution Management, Houston, October, 1979, P. 15-44. Reprinted in Distribution, November, 1979. P. 57-81.

158. La Londe B. J., Masters J.M. Emerging Logistics Strategies: Blueprints for Next Century // International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, № 7, vol. 24, 1994. P. 35-47.

159. Lambert D. M., Emmelhainz M. A., Gardner J. T. Building successful logistics partnership // Journal of Business Logistics, №1, vol. 20, 1999. P. 165-182.

160. Lambert D. M., Stock J. R., Ellram L. M. Fundamentals of Logistics Management. Boston : Irwin/Mc Graw – Hill, 1998. 626 p.

161. 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).

162. Lindblom C. E. The Science of Muddling Through. Public Administration Review, № 19, 1959. P. 79-88.

163. Malcolm D. G., FULKERSON D. R. "A Network Flow Computation for Project Cost Curves", Rand Paper P-1947, March 18, 1960.

164. Malcolm D.G., Roseboom, J. H., Clark C. E., Fazar W. Application of a technique for research and development program evaluation // Operations Research, №5, vol. 7, 1959. P. 646-69.

165. March J. G., Simon H. A. Organizations. New York : John Wiley, 1958.

166. Martinet A. C. Pensee strategique et rationalite: Un examen

epistemologique (papier de recherche numero 23, Institut d'Administration des Entreprises, Lyon, France, 1996).

167. Miles R.E., Snow C. C. Organizational Strategy. Structure and Process. New York : Mc Graw-Hill, 1978.

168. Miller D., Friesen P. H. Strategy Making in Context: Ten Empirical Archetypes // Journal of Management Studies, № 14, 1977. P. 253-279.

169. Miller J., Gilmour P. Materials Manager: Who Needs Them? // Harvard Business Review, №56, January-February, 1978, P. 145-153.

170. Miller M.H. Modigliani F. Dividend Policy, Growth and Valuation of Shares // Journal of Business, № 10. 1961. P. 411-433.

171. Mintzberg H. Patterns in Strategy Formations // Management Science, № 24, (9), 1978. P. 934-948.

172. Morris P. W. G., Jamieson H. A. Translating corporate strategy into project strategy: Achieving corporate strategy through project management. Newtown Square, PA : Project Management Institute. 2004 .

173. Newman W. H. Administrative Action: The Techniques of Organization and Management. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1951.

174. Noda T., Bower J. L. Strategy Making as Heated Processes of Resource Allocation // Strategic Management Journal, № 17, 1996.

175. Pfeffer J., Salancik G. R. The External Control of Organization: A Resource Dependence Perspective. New York : Harper & Row, 1978.

176. Pinchot G. III., Pinchott E. Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur. New York: Harper & Row, 1985.

177. PMI 99-001-2013. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK ® Guide). 5th Ed. USA, 2013. 589 p.

178. Pollack J. The changing paradigms of project management // International Journal of Project Management, № 25. 2007. P. 266-274.

179. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance Competitors. New York : Free Press, 1985.

180. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing

Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.

181. Porter M. E. How Competitive Forces Shape Strategy // Harvard Business Review, March–April, 1979. P. 137-145.

182. Porter M. E. What Is Strategy // Harvard Business Review, November – December, 1996. P. 61-78.

183. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review, № 68, (3), May – June, 1990. P. 79-91.

184. Project Management Institute, Organizational Project Management Maturity Model (OPM3™) Newtown Square: Project Management Institute, Inc. Newtown Square, Pennsylvania USA. 2003.

185. Quinn J. B. Managing Strategic Change // Sloan Management Review, Summer 1980. P. 3-20.

186. Rhenman E. Organization Theory for Long–Range Planning. London: John Wiley, 1987.

187. Saaty N. T. The analytic hierarchy process. New York : Mc Graw-Hill, 1984. 374 p.

188. Schary P. S. Logistics decisions: text and cases. New York : Dryden Press, 1984. 502 p.

189. Schendel D. E., Hofer C. H. Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning. Boston : Little, Brown, 1979.

190. Schumpeter J. A. Capitalism, Socialism and Democracy. New York : Harper & Row, 1950.

191. Shenhar A. J., Dvir, D. How projects differ, and what to do about it. The Wiley Guide to Managing Projects, (P. W. G. Morris and J. K. Pinto, eds.), New York: Wiley. 2004. P. 1265-1286.

192. Simon H. A. Administrative Behavior. New York : Macmillan, 1957

193. Slack N., Chambers S., Johnston R.. OPERATIONS MANAGEMENT. London : Financial Times / Prentice Hall. 2006.

194. Söderlund G. On the development of project management research: Schools of thought and critique // Project Perspectives, №8 2002. P. 20-31.

195. Steyn P. The needs for chief portfolio officer (CPO) in organization.

– . PM World Today. vol. XII. Issue VII. July. 2010.

196. The Standard for Portfolio Management – Second Edition. ANSI / PMI 08-003-2008. USA: Project Management Institute, Inc., 2008. P. 146. (176.)

197. Turner R., Anbari F., Bredillet Ch. Perspectives on research in project management : the nine schools. Global Business Perspectives, № 1(1), 2013. P. 3-28.

198. Turner J. R. Farsighted project contract management: incomplete in its entirety, Construction // Management and Economics, № 22(1), 2004. P. 75-83.

199. Turner J. R. Editorial: Towards a theory of project management. The nature of the project governance and project management // International Journal of Project Management № 24 (2). 2006. P. 93-95.

200. Turner J. R., Cochrane R. A. The goals and methods matrix: coping with projects with ill-defined goals and/or methods of achieving them // International Journal of Project Management, № 11(2), 1993. P. 93-102.

201. Turner J. R., Müller R. On the Nature of the Project as a Temporary Organization // International Journal of Project Management, № 21, 2003. P. 1-8.

202. URL: <http://www.guu.ru/files/magistr/ombi.doc> ()

203. URL: [http://www.hse.ru/data/531/308/1234/ Презентация МУПП. pp.t. \(дата звернення:\)](http://www.hse.ru/data/531/308/1234/ Презентация МУПП. pp.t. (дата звернення:)

204. URL: <http://www.apm.org.uk/Governance2.asp>. (дата звернення:)

205. Vitasek K. Supply Chain Management: Terms and Glossary. URL: www.clml.org. (дата звернення: 03.02.2017)

206. Wateridge J. IT projects: a basis for success // International Journal of Project Management, Vol. 13, 1995. P. 169-172.

207. Weick K. E. The Social Psychology of Organizing. – Reading, MA : Addison – Wesley, 1969.

208. Williams T. Modelling Complex Projects. Wiley : Chichester. 2002.

209. Williams T. M. Project modelling. In J. R. Turner (Ed.), The Gower Handbook of Project Management (4th ed.,). Aldershot: Gower. 2007. P. 587-599.

ДОДАТОК А
АНАЛІЗ КОНЦЕПЦІЙ ВЗАЄМОДІЇ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ І
РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ

Як відомо, Г. Мінцберг визнає поділ всіх стратегічних шкіл за двома групами – прескриптивні школи, або школи, концептуальні положення яких носять характер «припису», та дескриптивні, або ті, концептуальні положення яких носять характер опису, школи. В деяких роботах Г. Мінцберг виокремлює із дескриптивних шкіл ще й третю групу, до складу якої входить лише одна школа – школа конфігурації, яка, на думку цього дослідника, як одного із її засновників, «вбирає в себе підходи перших двох» [53, с. 14].

Відповідно до наукових результатів досліджень Г. Мінцберга, прибічники прескриптивних шкіл, до яких він відносить школи дизайну, планування та позиціонування, фокусуються, в більшій мірі, на дослідженні того, як має формуватися стратегія, ніж на тому, як вона, за визначенням Г. Мінцберга, «розробляється в дійсності». Фундаторами школи дизайну загальноновизнано вважаються вже згадуваний У.Г. Ньюман [173], К.Р. Ендрюс [104], школи планування – Г.І. Ансофф [105], школи позиціонування – Д.Е. Шендел [189], К. Дж. Хаттен [141], М.Е. Портер [179, 180]. Зі школою дизайну однозначно не пов'язуються методи досліджень певних наук. Водночас, методологія досліджень інших прескриптивних шкіл є доволі чітко окресленою. Методологія досліджень школи планування передбачає використання таких методів, як методи теорії систем, дослідження операцій, зокрема математичного програмування; школа позиціонування використовує методи теорій макро- і мікроекономіки, військової історії [53].

На відміну від прескриптивних шкіл, прибічники дескриптивних шкіл зосереджуються, у викладенні Г. Мінцберга, на описі реальних процесів розроблення стратегій, а не на власне розробленні стратегічних «принципів». Серед дескриптивних шкіл в своїх роботах [53] він виокремлює школу підприємництва, фундаторами якої є Дж.А. Шумпетер [190], А.Г. Коул [123]; когнітивну школу – Дж.Г. Марч та Г.А. Саймон [165, 192]; школу навчання – Ч.Е. Ліндблом [162], Р.М. Кайєрт та Дж.Г. Марч [129], К.Е. Вейк [207], Дж.Б. Куїнн [185], К.К. Прахалад та Г. Хемел [183]; школу влади –

Г.Т. Аллісон [99], Дж. Пфедфер і Г.К. Салансик [175], Ч.К. Естлі [108]; школу культури – Е. Ренман [186]; школу зовнішнього середовища – М.Т. Ханнан та Дж. Фрімен [140].

Вважається, що засади школи конфігурації, яка ототожнюється, в сучасному її розумінні, з третьою групою, було закладено в роботах А.Д. Чандлера [66], Г. Мінцберга [140, 171], Д. Міллера [168], Р.Е. Майлса та К.К. Сноу [167].

В дослідженнях школи підприємництва, на думку Г. Мінцберга [53], чітко не простежується використання апарату певних методів досліджень, крім власне ранніх робіт, в яких мало місце використання моделей і методів мікроекономіки. В дослідженнях когнітивної школи і школи навчання використовуються методи психології, а в школі навчання, на додачу, і математичні методи, зокрема теорія хаосу; в школі культури – методи антропології; в школі зовнішнього середовища – методи біології та політичної соціології [53].

В дослідженнях школи конфігурації використовується апарат методів історичної науки [53].

Пріоритетність наукових шкіл – як щодо спостерігаємої кількості наукових публікацій відповідного спрямування, так і щодо поширеності застосування методологічних підходів даних шкіл на практиці – зазнала 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, до сьогоднішнього дня, зберігає свій вплив, в основному завдяки працям її засновника і лідера – М. Портера. Дослідження свідчать про ріст наукових публікацій в сфері проблематики стратегічного управління дескриптивного спрямування. Водночас, і практики все більше уваги в останні роки виявляють до праць школи влади, когнітивної школи і, особливо, шкіл навчання і конфігурації [53, с. 291].

Щодо інших підходів класифікації стратегічних шкіл, то А.К. Мартіне виокремлює в стратегічному процесі, як такому, теологію, соціологію,

ідеологію та екологію [166], а Ж. Лориол, в принципі, зводить школи, виокремлювані в аналізованій класифікації Г. Мінцберга, до чотирьох шкіл в баченні А.К. Мартіне [161].

Одним із ключових понять стратегічного управління, як очевидно, є поняття «стратегія», відносно якого на сьогодні не існує єдиного загальновизнаного тлумачення. В роботі Г. Мінцберга [53, с. 16] порівнюються визначення, пропоновані К.Р. Ендрюсом, Г.І. Ансоффом, М.Е. Портером і П.Р. Друкером.

Так, 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) [103, с.181]. Г.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 [1]. М.Е. Портер під стратегією розуміє створення – шляхом різноманітних дій – унікальної та ціннісної позиції [182, с.68]. П.Р. Друкер розглядає стратегію як теорію (філософію) бізнесу організації [132, с.5].

В даній роботі ми будемо виходити з підходу тих дослідників, зокрема Г. Мінцберга, які вважають, що доцільно вести мову не про формулювання одного, єдино вірного, 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 слідування певній моделі поведінки); 3) позиція; 4) перспектива; 5) прийом [53, с. 16–19]. Зазначимо, що і вищерозглядувані наукові школи стратегічного управління в своїх дослідженнях акцентують увагу на різних аспектах, через які може бути визначена стратегія: школа планування розглядає стратегію, в першу чергу, як план; школа позиціонування – як ринкову позицію; школа підприємництва – як перспективу; школа навчання – як принцип поведінки; школа влади – як прийом [53, с.20].

Відповідно до традиційних уявлень про життєвий цикл організаційної стратегії останній складається з послідовності наступних стадій (фаз): 1) формування або формулювання стратегії (коректний вибір терміну, за дослідженнями, наприклад, вже згадуваного Г. Мінцберга [53, с.166], різниться залежно від контексту використання, який, в свою чергу, пов'язується, як зазначалось вище, із розглядуваною науковою школою стратегічного управління: прескриптивними школами передбачається, як правило, в баченні багатьох науковців, формулювання, а дескриптивними формування, стратегії); 2) реалізація стратегії; 3) контроль стратегії.

Як наголошується в роботі [53, с.166], при аналізі положень школи навчання, прибічники даної школи не втомлюються ставити просте, проте дуже важливе, питання: “А як насправді формуються організаційні стратегії, не як вони формулюються, а як вони формуються?”.

В контексті цілей і задач даного дисертаційного дослідження, яке зосереджується на такій стадії як реалізація організаційної стратегії, представляє інтерес відмінність у баченні прескриптивними і дескриптивними науковими школами стратегічного управління взаємозв'язку між стадіями формування (формулювання) і реалізації стратегії. Зокрема, критикуючи таку прескриптивну школу як школа дизайну, автори роботи [53, с.41], 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 процесів формулювання і реалізації стратегії покладаються доволі “претензійні” припущення про те, що менеджери вищого рівня мають здатність розуміти і передбачати динаміку зовнішнього середовища і що організаційне середовище є достатньо стабільним, чи, принаймні, передбачуваним, і, як наслідок, сформульовані сьогодні стратегії залишаються життєздатними протягом тривалого проміжку часу [53, с.45]. Крім того, розділення процесів формулювання і реалізації стратегії виходить із припущення про можливість

збору і передачі всіх необхідних даних «наверх» практично без втрат і викривлень [53, с.43].

Разом із тим, розділення вищезазначених процесів в середовищі, що змінюється і/або є відносно складним, не має ніякого сенсу. Звідси можливі два випадки – або «той, хто формулює стратегію» має одночасно бути і її «реалізатором», або останній має сам формулювати стратегію. Тобто, мислення і дія мають бути нерозривними. В першому випадку «мислитель» повинен жорстко контролювати реалізацію планів (що вирізняє високо-індивідуалізований підприємницький підхід до створення стратегій, тобто знаходить відображення в школі підприємництва), в другому – коли «одна голова» не в змозі осмислити весь обсяг інформації, яка надходить, стратегії мають розроблюватися на певній колективній основі – тобто, визнаючи участь «реалізатора» в формулюванні стратегії, ми визнаємо навчання організації і, відповідно, прийняття підходів школи навчання [53, с.46].

Аналогічні критичним зауваженням на адресу школи дизайну щодо розділення формулювання і реалізації зауваження в роботі [53, с.18–77, с.110–118] спрямовуються і в бік інших прескриптивних шкіл стратегічного управління – школи планування і школи позиціонування.

Представники дескриптивних шкіл, на відміну від прескриптивних, прагнуть до інтеграції принципів формування стратегії і розгортання стратегічного процесу в часі [53, с.121], хоча ступінь зазначеної інтеграції суттєво різниться і може розглядатися як, свого роду, континіум, – від школи підприємництва до, наприклад, школи навчання чи когнітивної школи.

Повертаючись до концепції життєвого циклу організаційної стратегії зауважимо, що, в баченні дескриптивних шкіл взаємозв'язку між процесами формування і реалізації стратегії, стадія реалізації частково, або, навіть, повністю, буде накладатися на стадію формування. Це, відповідно, має враховуватися в процесах організаційного управління, зокрема при розробленні і впровадженні механізмів стратегічного управління.

В контексті розгляду питань стратегічного управління в ланцюгах постачань, як різновиді організаційних мереж, серед багатьох концепцій ринкової економіки, до яких звертаються дослідники, виокремимо, насамперед ту концепцію, відповідно до якої ринковій економіці притаманні дві форми економічної організації. Це, насамперед, власне ринковий механізм, яким передбачається, що суб'єкти господарювання, або окремі індивідууми, приймають незалежні рішення, зміст яких визначається ринковими цінами. І це адміністративний механізм, за яким рішення щодо виробництва, постачань, збуту або інших функціональних сфер діяльності суб'єктів господарювання приймаються їх менеджерами в межах ієрархічної системи корпоративного управління. На різних етапах розвитку різних економічних систем відносна значущість вищезгадуваних форм організації змінювалась. Так, в 1960-х рр. в світовій економіці простежувалась тенденція до поступової заміни координуючої ролі ринків внутрішніми управлінськими системами вертикально інтегрованих корпорацій. Підприємства прагнули набути контролю над технологічними стадіями, які передують основному виробництву чи є наступними до нього. Найбільш відомі спроби створення реально функціонуючих вертикально інтегрованих бізнесових систем, зокрема, пов'язуються з іменами таких «гуру» від підприємництва як Дж. Гетті та Г. Форд.

Із початку 1980-х рр. і дотепер відмічається поширення протилежних тенденцій. Підприємства почали зменшувати рівень вертикальної інтеграції, очікуючи підвищити ефективність 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 [24]. Для того, щоб цей перехід став успішним менеджери підприємств різної галузевої приналежності повинні опанувати підходи до управління об'єктами і процесами, які вже не можуть контролювати прямо, проте ефективність яких мають відстежувати [9]. Ключем до розв'язання даної проблеми може слугувати розвиток концепції управління ланцюгами

постачань, яка в ХХІ ст., згідно прогнозів фахівців, має стати домінуючою [28, 34]. При цьому управління ланцюгами постачань розглядається значно ширше ніж просто форма інтеграції, яка займає проміжне становище між вертикальною інтеграцією та окремими підприємствами. Його можна тлумачити і як теорію управління, і як сукупність функцій і/або процесів, які, на основі застосування інтеграційних принципів, забезпечують реалізацію зазначеної теорії.

Вперше підходи концепції управління ланцюгами постачань в економіках індустріально розвинутих країн, як прийнято вважати, було застосовано щодо роздрібної торгівлі та мереж швидкого харчування, і, з часом, вони поширились на інші галузі, зокрема електронну та хімічну промисловість, автомобілебудування, виробництво одягу тощо. Концепція управління ланцюгами постачань передбачає кардинальне переосмислення теорії і практики управління підприємством в ринкових умовах. Вона виходить із того, що досягти максимального значення частки ринку, яка контролюється, прибутку, ринкової вартості або інших показників, обраних за критерії результативності роботи підприємства, останнє 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 підприємства, а ланцюги постачань, до яких ці підприємства входять і які різняться за технологією виробництва кінцевого продукту (послуги), побудовою маркетингових каналів або іншими характеристиками [15, с.24].

Історично концепція управління ланцюгами постачань формувалась в контексті досліджень відносно інтеграції в ланцюгах постачань логістичних функцій [58]. І положення логістики, як науки, продовжують справляти значний вплив на розвиток вищезгадуваної концепції. Водночас, поступово все більш значущим стає зворотній вплив концепції управління ланцюгами постачань щодо подальшого розвитку теорії і практики логістики.

Впровадження концепції управління ланцюгами постачань дає підстави вести мову про формування цілеспрямованої ефективної поведінки, тобто про процес управління, ланцюгів постачань, розглядаючи їх як певні цілісні об'єкти (системи). Це, в свою чергу, зумовлює необхідність постановки і вирішення задач, пов'язаних із управлінням системами ланцюгів постачань та їх окремими функціональними і/або процесними підсистемами, зокрема логістичними.

Звертаючись до стратегічного аспекту в контексті аналізу концепції управління ланцюгами постачань можна зазначити, що інтерес до проблематики формування і розвитку міжорганізаційних альянсів простежується в наукових дослідженнях, починаючи із 1970-1980 рр. XX ст. В опублікованій в 1978 р. роботі Дж. Пфеффер і Г. Салансик дійшли висновку, що в розвинутих економіках на заміну традиційній (вочевидь, на момент написання даної роботи – прим. від автора) уяві про ринок, як про відкриту «арену», приходять організаційні регулятори і галузеві системи, пов'язані між собою достатньо складними відносинами [41, с.106]. Автори наголошують, що організації можуть адаптуватися відповідно до вимог зовнішнього середовища (до речі, цього погляду дотримуються прибічники школи зовнішнього середовища у стратегічному управлінні), а можуть спробувати змінити останнє в такий спосіб, щоб воно відповідало їх здатностям або спроможностям (школа влади у стратегічному управлінні, теорія залежності від зовнішніх ресурсів – як теорія організаційного розвитку тощо).

Самі поняття «колективна стратегія», «спільне підприємство», «стратегічний альянс», «ділова мережа» були введені, як зазначається в роботі [4, с.211], в розвиток роботи [41], в рамках школи влади. Відповідно до концептуальних засад останньої, по мірі спостерігаемого швидкого поширення міжорганізаційної кооперації, формування стратегії поступово переростає в спільний процес, в якому приймає участь декілька партнерів. Можливість створення колективної стратегії передбачає, що при веденні

переговорів кожна окрема організація має враховувати складність організаційних відносин в діловій мережі. За останню, в рамках моделей організаційного розвитку школи влади, розглядається мережа різного роду взаємодій із іншими «одиницями» мережі, включаючи постачальників, конкурентів і клієнтів [25].

Узагальнюючи засади досліджень школи влади, Г. Мінцберг зазначає, що вона виходить із того, що крім корпоративних стратегій і стратегій бізнес-одиниць, організації мають формувати (формулювати) стратегії на колективному рівні. Останні при цьому мають враховувати складну систему взаємних залежностей. Ці залежності пронизують корпоративну спільноту знизу доверху, що призводить до того, що кожна організація виявляється інтегрованою до системи, так званих, колективних одиниць, сама природа яких не допускає одиничних, 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 [4, с.212].

Концепція ділових мереж і колективних стратегій стала однією із визначальних у формуванні теорії і практики стратегічних альянсів як варіантів корпоративних угод, які уклалися, як правило, між постачальниками і покупцями, або партнерами. Останні при цьому продовжували залишатися конкурентами в інших сферах діяльності. Виокремлюються поняття «спільне підприємство» – як стратегічний альянс, в якому партнери займають рівні позиції в новій справі, і поняття «корпоративної угоди» – як ситуація нерівних позицій. Ґрунтовний порівняльний аналіз різновидів стратегічних альянсів наведено в роботі [40].

Все більше використовуються «м'які» інтеграційні утворення у вигляді мережевих організаційних форм, як прояву ділових (бізнесових) мереж. Вони створюються 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 [97]. Поняття «непрофільні» діяльності пов'язується із введеною в 1990 р. К.К. Прахаладом і Г. Хамелом концепцією «центральної (ключової) компетенції організації» – як способу поєднання ресурсів і здатностей організацій для досягнення реального результату [43]. 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 місцях щодо ланцюга створення цінності (ланцюга постачань).

ДОДАТОК Б
АНАЛІЗ УМОВ ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ,
ЯКІ ЗДІЙСНЮЮТЬ ДОСТАВКУ ВАНТАЖІВ АВТОМОБІЛЬНИМ
ТРАНСПОРТОМ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ ТЕРМІНАЛЬНОЇ
ТЕХНОЛОГІЇ В УКРАЇНІ
Б.1 АНАЛІЗ РИНКУ

Сучасні підходи до забезпечення ефективного управління в сферах виробництва і розподілу як окремих організацій, так і ланцюгів постачань, як організаційних мереж, пов'язуються зі скороченням тривалості не лише логістичного циклу, який охоплює термін від моменту подачі замовлення до моменту отримання продукту споживачем, а й загального циклу, тривалість якого дорівнює сумарному часу руху від стану вихідних матеріалів до продуктів, які пропонуються кінцевому споживачу. Разом із тим, реалізація, наприклад, стратегії управління ланцюгами постачань, як колективної стратегії організаційних мереж, передбачає поширення ідеї загального циклу за межі окремої організації – на весь ланцюг постачань. Вимоги до скорочення тривалості вищезазначених циклів є одним із основних чинників росту такого сегменту ринку вантажних автомобільних перевезень, як перевезення дрібних відправлень. Як відомо, умови ефективної доставки дрібних відправлень, тобто відправлень, величина яких є меншою від вантажопідйомності рекомендованих за умовами ефективності застосування автомобільних транспортних засобів (АТЗ), в міському і міжнародному сполученнях вимагають використання термінальної технології. На кінець 2010-х рр.. ринок перевезень дрібних відправлень вантажів автомобільним транспортом в Україні оцінювався на рівні 16 млрд. грн. Разом із тим, підприємства ДВАТТ контролювали лише близько 15% даного ринку. Водночас, доля цих підприємств невпинно зростала, на тлі росту самого ринку, завдяки можливості підтримувати на прийнятному рівні якість транспортного обслуговування при суттєво менших витратах забезпечення останнього.

Аналізуючи результати роботи українського ринку перевезень дрібних відправлень вантажів автомобільним транспортом за 2012 р. оператори даного ринку дійшли висновку, що останній переходить до фінальної стадії формування. Темпи кількісного (за обсягами) росту ринку почали уповільнюватися. З'явилися ознаки консолідації – п'ятірка найкрупніших гравців нарощували обсяги перевезень, тоді як дрібні компанії поступово згортали бізнес. Нові перевізники, якщо і з'являлись, то тільки на

локальному рівні. За словами генерального директора компанії Ін-Тайм О. Трояна: «Приріст ринку маршрутних перевезень (понять “маршрутні перевезення” і “перевезення з використанням термінальної технології” в даній роботі використовується як тотожні, водночас, деякі особливості «паралельного» використання даних понять розглядаються в даному розділі далі – від автора) в 2012 р. склав приблизно 10–12%, що майже в півтора рази нижче показників попереднього звітного періоду. При цьому даний ринок залишається таким, що розвивається найбільш динамічно серед інших різновидів ринку перевезень автомобільним транспортом. В цьому періоді більша частина компаній-лідерів продовжувала розширювати мережу своїх представництв [68, с.4].

В умовах аналізу продуктової структури ринку надання послуг із доставки вантажів, як правило, можна виходити з наступних припущень: доставка дрібно- і середньо партійних відправлень по території України автомобільним транспортом із використанням термінальної технології визначається як продуктова група, доставка дрібно- і середньо партійних відправлень по території України автомобільним транспортом – як продуктовий клас, доставка вантажів по території України як потреба. При цьому, якщо в межах визначеної продуктової групи за основних конкурентів виступають 5–7 операторів, зокрема Нова Пошта, Ін-Тайм, Українські вантажні кур’єри (УВК), Автотранс та інші, то в межах продуктового класу, крім доставки із використанням термінальної технології, на яку, за оцінками фахівців, на кінець 2010-х рр. припадало задоволення лише 10–15% відповідного ринку [48, с.42–45], можна виокремити як продуктові групи: доставку спеціалізованими підприємствами автомобільного транспорту, можливо за посередництва транспортно-експедиційних підприємств; доставку власними (вертикально інтегрованими) парками АТЗ підприємств різної галузевої приналежності; доставку автобусами, які здійснюються перевезення пасажирів у міждміському сполученні на регулярних маршрутах; доставку легковими автомобілями з причепами або мікроавтобусами, які належать, так званим, стихійним перевізникам. Споживачі досі надавали

перевагу послугам цих перевізників, оскільки їх задовольняло пропоноване останніми співвідношення ціни і якості. Велика кількість стихійних перевізників на ринку доставки дрібних відправлень України є одним із основних факторів, які стояли і, до певної міри, продовжують стояти, на заваді структуризації ринку на користь підприємств ДВАТТ. В межах потреби забезпечення доставки вантажів по території України за продуктові класи можуть виступати, крім доставки автомобільним транспортом, доставка залізничним, повітряним або водним транспортом – напряму або за посередництва транспортно-експедиційних підприємств, доставка з використанням змішаних або комбінованих перевезень тощо. Щодо надання послуг із експрес-доставки кореспонденцій (листів) експрес-доставку автомобільним транспортом можна розглядати за окрему продуктову групу, експрес-доставку з використанням засобів будь-яких видів транспорту (окремо або в певному сполученні) як окремі продуктові групи в межах відповідного продуктового класу. В межах основної потреби – експрес-доставка кореспонденції – виокремлення продуктових класів може пов'язуватися як із засобами транспорту, так і зв'язку (факс, електронна пошта тощо) [23, с.10].

В деяких роботах, зокрема в контексті проведення маркетингових досліджень, простежується підхід, за яким ринок перевезень дрібних відправлень вантажів автомобільним транспортом розглядається, повністю або частково, як частина (можливо, сегмент) ринку, так званої, поштової логістики, або поштових відправлень (терміни використовуються як взаємозамінні). За даними Української асоціації директ-маркетингу зазначений ринок в 2015 р. скоротився приблизно на 10%, кількість перевізників, які на ньому працюють, скоротилась приблизно на 10-15%, в основному за рахунок дрібних і локальних перевізників. Дані роботи в 2013–2014 рр. компаній, визначених в роботі [63] як надавачі комплексних логістичних послуг, наведено в табл. Б.1.

Таблиця Б.1 – Компанії, які надають комплексні логістичні послуги в Україні

№	Компанія	Чистий дохід			Чистий прибуток	
		2013, млн. грн.	2014, млн. грн.	2014, зростан- ня, %	2014, млн. грн.	2013, млн. грн.
1	З	4	5	6	7	8
1	Укрпошта	3971	3697	-6,89	-4	42
2	Нова пошта	848	1378	62,47	138	86
3	Кюне і Нагель	559	626	11,95	-49	19
4	ДХЛ	435	506	16,16	35	23
5	Вестхім Україна	-	456	-	1	-
6	ФМ Лоджістікс Дніпро	178	239	33,80	-54	-2
7	Лемтранс Транзит	-	238	-	232	-
8	Аеро-експрес	203	230	13,53	2	2
9	Транс-Груп	194	213	9,82	3	2
10	Шенкер	161	167	3,76	-5	1
11	ТД «Міст Експрес»	170	152	-10,58	-46	0
12	СТТ	78	121	54,92	8	2
13	Делівері	137	120	-12,11	-16	-12
14	<i>Квенбергер Логістикс УКР</i>	107	116	8,90	1	2
15	Формаг	104	116	10,71	0	0
16	АСКО-Експедиція	136	115	-15,84	8	7
17	Ренус Ревайвел	106	111	4,46	-1	2
18	ДСВ Логістика	-	107	-	-8	-
19	УВК Україна	107	101	-5,35	-15	-14
	Всього за рейтингом	7495	8809	17,53	230	160

Зауважимо, що ринок поштових відправлень, на відміну від доставки вантажів автомобільним транспортом із використанням термінальної технології, передбачає можливість використання на всьому шляху слідування, або окремих його ділянках, й інших видів транспорту – авіаційного, залізничного, а також водного (морського та річкового).

За умов окреслення поштового ринку за роботою [63], за підсумками 2014 р. “Укрпошта” контролювала 36,1% даного ринку, скоротивши свою

долю (частку) з 42,3%, яку вона мала в 2013 р. В приватному секторі за найбільших операторів виступають “Нова пошта” – 20,9%, “Міст Експрес” – 14,1%, DHL – 3,3%, “Ін Тайм” – 2,4% ринку за даними роботи в 2014 р.

В 2015 р. “Міст Експрес” придбав логістичного оператора PGK Group, до складу якого входив лідер в ніші кур’єрської доставки ринку України – компанія Postman (1,8 % відповідного ринку за підсумками 2014 р.).

Як і на аналізованому ринку перевезень дрібних відправлень вантажів автомобільним транспортом із використанням термінальної технології на виокремлюваному ринку поштових відправлень простежується тенденція до консолідації. З 2013–2014 рр. в Україні не з’явилося ні одного нового національного оператора ринку поштових відправлень, що фахівці пов’язують із двома основними причинами: системна економічна криза, яка триває, і загострення на відповідному ринку конкуренції. Зазначається можливість появи лише нішевих операторів, які виходять на ринок із інновацією – наприклад, кур’єрська служба DelFast (швидка доставка дрібних відправлень в межах столиці на електровелосипедах). Хоча, зазначимо, що й крупні провайдери можуть пропонувати інноваційні рішення в межах тривимірної інновації [34, с.73–82]. Зокрема, в 2015 р. «Ін Тайм» відкрила шиномат для доставки автомобільних покришок.

Серед тенденцій в ціноутворенні, крім власне підвищення цін на послуги, зокрема, в 2015 р. вони в середньому зростали на 20%, простежується тенденція до введення єдиного тарифу, зокрема «Нова Пошта» почала використовувати його з 2015 р.

В умовах зниження купівельної спроможності, як юридичні, так і фізичні особи, стали більш вибагливими щодо рівня обслуговування. Зокрема, провідні компанії почали визначати критерії CSI (від англ. Customer Satisfaction Index – індекс задоволеності споживача) і NPS (від англ. – Net Promoter Score – чистий індекс підтримки марки).

В 2015 р. “Нова Пошта”, “Делівері” і CAT Cargo Logistics (спеціалізується на логістичному забезпеченні постачань запасних частин для

автомобілів) визначили, на основі власних досліджень, показники CSI (для «Делівері», – 77%) і NPS (для «Делівері», наприклад, – 51%). Для порівняння індекс лояльності споживачів у лідерів глобального ринку вантажних перевезень за відповідним сегментом в 2015 р. склав: UPS – 74%, FedEx – 73%, U.S.Postal Service – 73%, DHL – 63%.

Основними клієнтами підприємств ДВАТТ в сегменті “B2B” і “B2C” в 2016 р. залишаються оптова та роздрібна торгівля. Зауважимо, що практично така ж ситуація простежувалась в 2015 р., коли сегмент “B2B”, головним чином, через системну економічну кризу в країні, почав скорочуватися, майже на третину, порівняно до попереднього року. На тлі цього, знову таки суттєво, зріс попит на збірні перевезення, тобто перевезення дрібних відправлень (LTL – від англ. less than truckload і LCL – від англ. less than container load), коли в одному АТЗ або контейнері зібрано вантажі від різних ВВ, які йдуть на адресу різних ВО. В 2015 р. сегмент LTL і LCL виріс на 40%. Останнього часу невпинно зростає доля електронної комерції, дещо менше припадає на виробництво. Як зазначено в роботі [63], не дивлячись на загальне падіння ринку поштових відправлень, яке спостерігалось в 2015 р., водночас, в тому ж році простежувалось зростання в сегментах “B2C” і “C2C”. Оператори ринку пояснюють це розвитком електронної комерції, що відображається, в першу чергу, в зростанні долі B2C. На сегмент C2C певним чином продовжують впливати міграційні процеси в межах країни. За оцінками компанії “Ін-Тайм” доля послуг в сегментах “B2B” і “B2C” за підсумками 2015 р. – 58%, “C2C” – 42%.

На ріст сегменту електронної комерції вказує “Нова Пошта”. За її даними за підсумками 2015 р. доля цього сегменту перевищила 6 тис. фірм. Із 20 найбільших клієнтів за цим сегментом: 52% – це інтернет-магазини електроніки, 29% – одягу, 10 % – косметики і парфумерії.

При цьому політиками і стратегіями операторів ринку термінальних перевезень в Україні передбачається формування на 25–30% портфелів клієнтів за рахунок стабільних крупних підприємств. На ґрунті

прогнозованих вантажопотоків цих підприємств оператори ринку термінальних перевезень планують свій розвиток, в т. ч. капіталовкладення в розширення термінальної інфраструктури, розробляють нові послуги тощо.

Однією із найбільш знакових тенденцій відповідного ринку в останні два роки вважається доставка відправлень в автоматизовані поштові станції (поштомати). В основі даного сервісу – задоволення потреб в щодобовій доставці товарів із інтернет-магазинів і точок роздрібної торгівлі. Компанії “Ін Тайм”, “Делівері” і “Нова Пошта” суттєво розширили можливості доступу своїх клієнтів до поштоматів – 1500, 1400 і 1400 одиниць відповідно. Фахівці відмічають тенденцію, що коли раніше існував умовний розподіл ринку поштових відправлень щодо виокремлення компаній, які працюють із електронною комерцією, то на сьогодні будь-який перевізник може бути залучений до доставки товарів із інтернет-магазинів. Водночас, простежувана більш чітко сегментація ринку поштових відправлень за сегментами “С2С”, “В2В”, “В2С” пов'язує останні з певними компаніями-лідерами: “Нова Пошта” і “Ін Тайм” – “С2С” і “В2С”, “Ділевері” і CAT Cargo Logistics – В2В [63].

На думку фахівців, на ринку термінальних перевезень України в недалекому майбутньому будуть домінувати 5–6 крупних компаній [82, с.39–40], які, в “перехідному періоді”, будуть реалізовувати стратегію росту, як через власний розвиток, так і через поглинання та злиття.

Як відомо, конкурентоспроможність перевізників різної величини щодо провізної спроможності парків АТЗ зумовлюється дією двох факторів [21, с.61]:

- порівняно низька вартість входу на ринок вантажних автомобільних перевезень, суттєво обмежена тільки вартістю придбання АТЗ;
- ефект економії масштабу для багатьох видів вантажних автомобільних перевезень пов'язується, головним чином, із окремим АТЗ – його вантажопідйомністю і умовами використання (прості або суміщені цикли перевезень) [121].

Разом із тим, термінальні перевезення потребують значних капіталовкладень – як в розвиток термінальних мереж (в розумінні відкриття нових, переобладнання діючих, закриття визнаних за непотрібні терміналів, модернізацію та ріст складських і провізних потужностей), так і в забезпечення, на основі розвитку термінальних мереж, дотримання терміну доставки відправлень на заявленому рівні, схоронності та відсутності втрат відправлень, а також збільшення цінності пропонованих послуг для клієнтів вже діючих терміналів. Це, підвищуючи вартість входу на ринок перевезень, які здійснюються з використанням термінальної технології, дозволяє ставити питання про дію ефекту економії масштабу, що потребує подальших досліджень. На кінець 2010-х рр. кількість регіональних представництв (ототожнюваних, залежно від будови організаційної структури, з терміналами) по Україні дванадцять найбільш крупних операторів ринку перевезень, які здійснюються з використанням термінальної технології, коливалась від 28 («Українські вантажні кур'єри», діє 110 маршрутів) до 103 («Автолюкс», діє 140 маршрутів), табл. Б.2.

Даний ринок, як зазначалось раніше, поступово стає концентрованим і має ознаки олігополістичної моделі. Враховуючи спостерігаємі суттєві сезонні та випадкові коливання попиту на термінальні перевезення, зокрема за певними маршрутами, крупні оператори ринку мають широко залучати перевізників, в більшості дрібних, за субконтрактами [82, с. 39–40].

Таблиця Б.2 – Характеристика організацій – операторів ринку термінальних перевезень України (за даними анкетування і відкритих джерел інформації) [41, с.37]

Назва підприємства	Рік заснування	Головний офіс	Наявність власного парку АТЗ	Загальна площа складів	Кількість маршрутів по Україні	Надання додаткових послуг		
						завезення-вивезення	пакування, палетування	зберігання
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Автолюкс	1994	Київ	так (220)	понад 50 т. м ²	140	так	так	так
Гюнсел	1997	Київ	—*	—*	—*	—*	—*	—*
Деливері	2001	Донецьк	—*	70 т. м ²	700	так	так	так
Євроекспрес	2003	Київ	—*	—*	—*	так	—	—
Ін-Тайм	2002	Запоріжжя	—*	—*	понад 50	так	так	так
Міст Експрес	2005	Львів	так (150)	—*	420	так	так	так
Нова пошта	2001	Полтава	Так	—*	120	так	до 2 кг	так
Нічний експрес	—*	Київ	—*	—*	—*	так	—	так
Кур'єр (Поштово-вантажний кур'єр)	2005	Київ	—*	10 т. м ²	—*	Так	так	так
САТ	2002	Київ	—*	—*	33	Так	—	—
Українські вантажні кур'єри	2001	Київ	—*	понад 50 т. м ²	110	Так	так	так
Українські логістичні системи	2000	Київ	Так	1 т. м ²	—*	Так	так	так

—* - інформація відсутня

Необхідно зазначити, що невиконання загального терміну доставки вантажів або порушення обумовленого часу доби, в якому має здійснюватися доставка вантажів кінцевим споживачам, часто пов'язується не з міжтермінальними перевезеннями, а з завезенням-вивезенням вантажів на термінал. Із одного боку, відстань перевезень за міжтермінальними перевезеннями є суттєво вищою, проте, з іншого, – вони здійснюються на регулярній основі відповідно до встановлених графіків за визначеними маршрутами і, як правило, в нічний час доби, коли інтенсивність дорожнього руху є відносно нижчою. Умовами ж виконання завезення (вивезення) вантажів на термінали передбачається широке використання розвізних, збірних та розвізно-збірних маршрутів, які до того ж реалізуються, в суттєвій мірі, в оперативному режимі. Тобто, варіює кількість клієнтів, їх місце розташування, обсяги відправлень. Водії при цьому можуть довільно визначати послідовність відвідування клієнтів і шлях слідування до них. За такої ситуації водій сприймає понад 200 подразників на годину [16], здійснює 40–50 операцій на 1 км шляху [146, с.22–23], кожні 2 хв допускає приблизно одну помилку, від 3 до 15 і більше разів за зміну опиняється в критичній ситуації [49]. Термін реакції водія складає 0,6–0,8 с, що приблизно в 2–3 рази менше ніж при русі по автомагістралях за містом [3]. Крім того, водії, які зайняті завезенням (вивезенням) вантажів на термінали, можуть залучатися до виконання навантажувально-розвантажувальних операцій і/або експедиторських діяльностей, що, до певної міри, підвищуючи ефективність процесів доставки вантажів, негативно впливає на функціональний стан водіїв.

Нормативно-законодавче регулювання здійснення послуг експрес-доставки передбачає, що послуга експрес доставки законодавчо не визначена і не описана. Вона не потрапляє під необхідність ліцензування Міністерства інфраструктури України (в якості поштової послуги вантажоперевезень). Раніше компанія, що надає послугу експрес-доставки, отримувала поштову ліцензію і працювала за умовами поштового зв'язку. Однак у 2014 р. ліцензування було скасовано у зв'язку з набуттям чинності Закону України

№2608 – VI “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обмеження державного регулювання господарської діяльності”.

Зокрема, змінами до Закону України “Про ліцензування певних видів господарської діяльності” передбачено припинення ліцензування діяльності з пересилки поштових переказів, простих і реєстрованих листів, поштових карток, бандеролей і посилок масою до 30 кілограм. Спеціальні “поштові” умови експрес-доставки відображаються у вигляді обмежень із компенсації у випадку втрати поштового відправлення (2 тарифи за пересилання), а також обмежень щодо компенсації за затримку в доставці (0,25 % від тарифу) та інших умов, які вписуються в договір і не завжди вигідні для клієнта. Наприклад, при середньому тарифі українського експрес-перевізника в 40 гривень, вартість до відшкодування за одним відправленням буде 80 гривень, що дуже часто набагато нижче від фактичної вартості вкладення. Компенсація ж за прострочення в доставці ще нижче – 10 гривень за день. Підписуючи договір з експрес-перевізником, працюючим за поштовою ліцензією, клієнт повинен чітко знати обмеження, які накладаються на його права щодо компенсації і правила перевезень відповідно до Закону України “Про поштовий зв'язок”. Одними із перших в Україні організовану систему із експрес-доставки дрібних відправлень почали надавати компанії “Автолюкс” і “Тюнсел” – з 1998 року. До цього вони займалися виключно пасажирськими перевезеннями. Також в числі піонерів на ринку були іноземні інвестори, серед яких можна виокремити міжнародних перевізників, так званої, великої четвірки – компанії DHL, TNT, UPS і FedEx. Вони обслуговували на той момент значну частину міжнародних вантажних перевезень в нашій країні. Але їх бачення перспектив українського ринку було неоднозначним. Всі іноземні компанії основний акцент робили на міжнародній доставці вантажів – із України за кордон і назад. Внутрішні перевезення цікавили “велику четвірку” в значно меншому ступені. Даний факт став передумовою до появи низки українських гравців на ринку експрес-доставки у 2000-х рр. водночас, як компанії експрес-доставки задіяні в перевезенні вантажів, вони повинні мати відповідну ліцензію щодо перевезень.

Б.2 ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ

Як відомо, більшість вантажів пропонуються до перевезення відправленнями, які в професійному середовищі перевізників та експедиторів часто називають партіями, які, в залежності від їх величини, класифікуються в різний спосіб. Так, на автомобільному транспорті, отримав визнання поділ відправлень за групами в залежності від відношення їх кількості (маси), що відправляє один вантажовідправник (ВВ) одному вантажоотримувачу (ВО) за одною товаротransпортною накладною, до вантажопідйомності АТЗ. Відповідно до цього поділу розрізняють крупнопартійні, партійні, або, як їх ще називають, середньопартійні, та дрібнопартійні, або дрібні, відправлення. Перевезення вантажів партіями, величина яких є меншою від вантажопідйомності найбільш ефективних АТЗ, тобто АТЗ особливо великої вантажопідйомності, використання яких допускається вісьовими навантаженнями і габаритними регламентаціями на дорогах, відносять до партійних (середньопартійних) або дрібнопартійних. За умовами діючих обмежень щодо граничних вісьових навантажень за партійні традиційно розглядають перевезення партій вантажів до 14 т на дорогах із покриттям полегшеного типу і до 20 т на дорогах із капітальним покриттям за допустимого вісьового навантаження 80 кН (8 тс) та більше. Дрібні партії (відправлення) – до 5 т включно [19, с.28–29].

Разом із тим, в професійному середовищі перевізників, експедиторів та логістичних провайдерів можуть використовуватися й інші граничні обмеження щодо поділу відправлень на партійні і/або дрібнопартійні [36, с.32–37]. Ці обмеження виходять швидше з особливостей управління процесами і системами вантажних автомобільних перевезень окремими суб'єктами господарювання, ніж мають відповідне наукове обґрунтування.

Як показує світовий досвід, умови ефективної доставки партійних і, особливо, дрібнопартійних відправлень автомобільним транспортом у міжнародному та міжміському сполученнях у встановлений термін вимагають розвитку термінальних систем доставки вантажів автомобільним транспортом.

В найбільш загальному випадку, під терміналом розуміють пункт транспортної системи, призначений для виконання робіт, пов'язаних із забезпеченням переміщення вантажів. Сукупність терміналів, об'єднаних системою технологічних, технічних, інформаційних, правових та економічних відносин, складає термінальну мережу. Термінальні мережі дозволяють перевізникам і експедиторам, які діють в термінальних системах, об'єднувати потоки дрібних партій вантажів між багатьма пунктами відправлення і призначення в великі партії, які потім можна перевозити на регулярній основі, застосовуючи найбільш ефективні АТЗ.

Термінальна технологія перевезень вантажів автомобільним транспортом в міжміському і міжнародному сполученнях діє в індустріально розвинутих країнах світу понад вісімдесят років. Наприклад, в США термінальні перевезення виникли в 1931 р. і, на сьогоднішній день, за такою технологією там перевозиться близько 70% вантажів.

Транспортний процес, побудований на основі термінальної технології, включає:

- завезення відправлень вантажу на термінал – як термінал відправлення і вивезення відправлення вантажу з терміналу – як терміналу призначення;
- перероблення відправлення вантажу на терміналах які, за даних умов, виступають за термінали відправлення і призначення;
- міжтермінальне перевезення відправлення вантажу.

Розташування терміналів визначає їх зони обслуговування і маршрути міжтермінальних перевезень, які здійснюються на регулярній основі за встановленими графіками. Проектування терміналів і конструкцій, які використовуються при їх спорудженні, допускає, в залежності від коливань вантажопотоків, швидке збільшення кількості відповідних секцій і демонтаж надлишкових. Вантажі, які завезено на термінал, маркуються і відразу ж розподіляються по секціях, де намічено формування автопоїздів, які перевозять вантажі між терміналами за визначеними маршрутами і

відповідно до встановлених графіків. Вантажі на терміналі відправлення, як правило, не зберігаються більше доби. Завезення-вивезення вантажів здійснюється в основному АТЗ, вантажопідйомність яких складає від 3 до 8 т і які можуть бути обладнані навантажувально-розвантажувальними пристроями.

Міжтермінальні (магістральні) перевезення виконуються великовантажними АТЗ. Важливою задачею управління процесами міжтермінальних перевезень є забезпечення максимального використання у часі автомобіля-тягача. У зв'язку з цим широке розповсюдження отримало застосування змінних напівпричепів. Значна частина міжтермінальних перевезень виконується у нічний час.

В індустріально розвинутих країнах крупні компанії перевізників автомобільного транспорту, експедиторів і/або логістичних провайдерів розбудовують власні термінальні мережі. Наприклад, кожен із 10 найкрупніших операторів ринку вантажних автомобільних перевезень США має мережу терміналів, кількість яких перевищує 100 одиниць. При цьому мова, як правило, йде про дворівневу мережу – магістральні і допоміжні термінали. Зони обслуговування магістральних терміналів складають 150–350 км. Допоміжні термінали слугують для підвищення ефективності процесів завезення-вивезення щодо магістральних терміналів.

Місце розташування і потужність терміналів встановлюються компаніями в залежності від фактичних вантажопотоків і зазнають змін у часі. Термінали, які втратили своє значення, закривають, а в пунктах, де вантажопотік зріс, відкривають нові.

Система експрес-доставки дрібних відправлень, яка формується різними компаніями, у багатьох випадках може мати моноцентричну структуру. При цьому розвивається авіаційне сполучення із центром, де виконується групування вантажів за адресатами. Розбулова ж власне системи терміналів на території будь-якої країни не сьогодні виконується на основі інтуїції менеджерів. В цілому доставка дрібних партій вантажів, що

пропонується різними фірмами, у більшості випадків має моноцентричну структуру. Більшість країн світу мають авіаційне сполучення із центром, де виконується групування вантажів за адресатами. Розбудова системи терміналів на території будь-якої країни у дійсний час виконується на основі інтуїції менеджерів. В цілому доставка партій вантажів між терміналами покладається на транспортні засоби відповідної до партії відправлень вантажопідйомності, які виконують перевезення по визначених маршрутах і розкладах руху. Маршрути руху транспортних засобів у межах визначеної території, які узгоджені між собою у часі утворюють маршрутну систему. Таким чином, формується ієрархічна маршрутна система доставки дрібних партій вантажів. Такі системи можуть складатися з місцевої, регіональної та міжрегіональної підсистеми.

Особливістю ієрархічних маршрутних систем є переробка вантажів у вузлах стикування підсистем різних рівнів, що з одного боку зменшує швидкість доставки товарів, збільшує витрати із-за перевантаження і сортування та потребує координації розкладу руху, а з іншого дозволяє у відповідності до потужності вантажопотоку вибрати раціональні типи транспортних засобів, що сприяє зниженню собівартості перевезень.

Ефективність роботи транспорту, при інших рівних умовах, визначає маршрутна система. Її розбудова передбачає: обґрунтування кількості структурних рівнів; визначення маршрутних мереж різних рівнів; вибір типів транспортних засобів для роботи на маршрутах; координація роботи транспорту підсистем різних рівнів і перевалочних вузлів.

Таким чином, одним із важливих засобів підвищення рівня транспортного обслуговування замовників та ефективності роботи транспорту є побудова маршрутної системи, що потребує розробки наукових методів її вирішення [75,76].

Вважається, що в Україні історично перша мережа терміналів, як єдина система доставки вантажів, генерованих підприємствами різної галузевої приналежності, в міжміському сполученні, в першу чергу в контейнерах, – в

сучасному розумінні В2В – сформувалась в 1975 р. На початок 1990-х рр. вона включала вже 39 терміналів – вантажних автомобільних станцій, які діяли в складі 25 обласних транспортно-експедиційних підприємств. Технологією функціонування даної термінальної системи передбачалось, що вантажна автомобільна станція або обласне транспортно-експедиційне підприємство укладає з клієнтами угоди на перевезення і здійснює формування об'єднаних партій для їх подальшої доставки в міжміському сполученні. Централізоване заванезення-вивезення здійснювали підприємства автомобільного транспорту, які були закріплені за обласним транспортно-експедиційним підприємством. В середині 1990-х рр., в умовах загального скорочення обсягів перевезень і несприятливої щодо забезпечення попиту на вантажні автомобільні перевезення товарної структури виробництва і зовнішньо-торгівельної діяльності, вантажопотоки, які проходили через дану термінальну мережу, зменшились до критичного рівня. Це стало головною причиною її розпаду і, як наслідок, зниження ефективності перевезень середньо- і дрібнопартійних відправлень вантажів в міжміському та міжнародному автомобільному і змішаному сполученнях [41, с.33–34].

Стосовно доставки дрібних відправлень фізичних осіб, то, очевидно, що відповідну функцію в Україні часів СРСР приймала на себе поштова служба. При цьому передбачалось використання різних видів транспорту, як, до речі, і у вищезгадуваних контейнерних перевезеннях на умовах змішаних перевезень.

Аналіз варіантів формування термінальних систем в умовах конкурентного середовища в індустріально розвинутих країнах показує, що ці системи засновуються як суто на комерційних засадах, так і за участі держави в рамках відповідних програм розвитку національних систем термінальних перевезень і/або загальнологістичного обслуговування.

Досвід функціонування в різних країнах світу термінальних систем, які не засновані безпосередньо перевізниками автомобільного транспорту, не дав єдиної відповіді на питання – кому повинні належати АТЗ для заванезення-

вивезення вантажів та здійснення міжтермінальних перевезень, які іноді позначають терміном “маршрутні перевезення”, – безпосередньо підприємствам перевізників, які володіють (управляють) термінальними мережами, чи підприємствам перевізників, які співпрацюють із терміналами на договірних засадах. На практиці підприємствам перевізників, які володіють (управляють) термінальними мережами, може належати лише частина АТЗ із тих, які ними використовуються, а решта залучається за договорами у випадку циклічних (сезонних) і нециклічних (випадкових) коливань в обсязі перевезень. Поширеною також є практика, коли на договірних засадах залучаються АТЗ або виключно для міжтермінальних перевезень, або для завезення-вивезення вантажів на термінали. Даний підхід суттєво підвищує гнучкість термінальної системи.

Підприємства перевізників, експедиторів або логістичних провайдерів в рамках реалізації стратегії розвитку основної “нетермінальної” послуги часто паралельно розвивають маршрутні перевезення і кур’єрські перевезення. До кур’єрських при цьому відносять перевезення вантажів, масою до 500 кг, безпосередньо від ВВ до ВО. За основний критерій для клієнтів при здійсненні кур’єрських перевезень є мінімальний термін доставки.

В індустріально розвинутих країнах 99 % вантажних автомобільних перевезень, які виконуються з використанням термінальної технології, здійснюються за принципом «від дверей до дверей». В Україні, за даними 2006 р., приблизно 60 % термінальних перевезень здійснювалося виключно між магістральними терміналами. Відповідальність за доставку вантажів на термінал відправлення у цьому випадку приймали на себе ВВ, а відповідальність за доставку вантажів із терміналу призначення до кінцевого пункту – ВО. Разом із тим, фахівці відмічають, що попит на термінальні перевезення, які здійснюються за принципом «від дверей до дверей» чи принаймні «від дверей до терміналу відправлення» та «від терміналу призначення до дверей» щорічно зростає [36, с.32–37]. При цьому в портфелі

пропонованих послуг міжтермінальні перевезення, які виконуються за визначеними маршрутами згідно встановлених графіків, розглядаються за основну послугу, а безпосередньо вивезення від ВВ і завезення ВО – за додаткові послуги. Серед додаткових послуг, які надають оператори ринку вантажних автомобільних перевезень, що виконуються з використанням термінальної технології, розрізняють пакетування, зберігання, відстеження місця знаходження, страхування, митне оформлення вантажів тощо, табл. А.2 [41, с.34–35].

Домінування послуги «термінал–термінал» в структурі послуг, пропонованих операторами ринку термінальних перевезень, зумовило поширення вже згадуваного нами терміну «маршрутні перевезення» для позначення спочатку, в більшій мірі, власне міжтермінальних перевезень (перевезень між магістральними терміналами), а, згодом, і термінальних перевезень, які здійснюються і за іншими варіантами – «від дверей до дверей», «від дверей до терміналу відправлення» або «від терміналу призначення до дверей».

Аналіз умов роботи основних операторів ринку термінальних перевезень в Україні, табл. А.2, показує, що декларований ними термін доставки відправлення складає від 24 до 48 год., а той, який реально спостерігається, – тяжіє до 48 год. Застосовуваними технологіями доставки вантажів передбачається, що для того, щоб вантаж відправити того ж дня, коли отримано замовлення, останнє має надійти до 12.00. В окремих випадках вантаж за замовленням, яке надійшло до 18.00, також може бути відправлений того ж дня, якщо це є припустимим за умовами оперативного управління. Останнім часом спостерігається пропозиція доставки наступного дня (іноді, це вже виявляється той же день, коли було подано замовлення) – це коли замовлення приймаються до 1-ї години ночі і, навіть, пізніше. Водночас, навіть за своєчасно поданим замовленням на відправлення вантажу клієнт може отримати відмову, повну або щодо терміну виконання, через некоректно підготовлене замовлення, дефіцит провізних

спроможностей використовуваних парків АТЗ, неправильне пакування, невідповідність вантажу встановленим вимогам, наприклад, за габаритами, фізико-хімічними властивостями тощо.

В 2009 р., на фоні загального скорочення обсягу перевезень і вантажообороту, яке пов'язувалося з системною економічною кризою, обсяги термінальних перевезень зросли, хоча, як зазначають окремі оператори ринку, порівняно до 2008 р. їх темпи приросту знизились [29, с.48–50].

Ця парадоксальна, на перший погляд, ситуація пояснюється тим, що попит на певні види товарів знизився і, як наслідок, обсяги окремих поставок (відправлень) також. Оскільки мінімізація витрат розглядається більшістю підприємств різної галузевої приналежності за стратегічний «пріоритет» в умовах фінансово-економічної кризи, то, відповідно, відправлення напівзавантаженого автомобіля є неприйнятним, не зважаючи на те, на яких умовах залучається підприємствами торгівлі або виробництва до виконання перевезень парк АТЗ – на засадах власного чи аутсорсингу. Це породжує попит на доставку збірних відправлень на регулярній основі, що підтверджується і даними роботи операторів ринку “термінальних” перевезень. Останні, на тлі зниження обсягів відправлень, спостерігають зростання кількості інституціональних (корпоративних) клієнтів [29, с.51–52]. Клієнти, обираючи перевізника, звертають увагу на такі характеристики як розвиненість термінальної мережі, термін доставки, надійність, відповідальність за збереження вантажів, цінова політика, оперативність рішень. Також для більшості клієнтів має значення якість використовуваних складських та провізних потужностей, рівень підготовки персоналу і організація процесів транспортування та складування [29, с.48–49].

ДОДАТОК В
СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ
ДОСТАВКИ ВАНТАЖІВ АВТОМОБІЛЬНИМ ТРАНСПОРТОМ
В.1 СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ОЦІНЮВАННЯ
КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTІ

За моделлю інтегрального показника, представленого в підрозд. 3.3, концепція ЗСП використовується в контексті оцінювання підрозділів (або ЦВ), які забезпечують окремі процеси загального процесу доставки вантажів в організаціях ДВАТТ. Як відомо, ЗСП охоплює різні аспекти (сфери) діяльності організації. В загальному випадку – це відношення з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, фінансові результати, а також інновації і навчання та розвиток персоналу. Із забезпеченням розвитку кожної сфери пов'язуються певні цілі, а з кожною ціллю, відповідно, пов'язується один або кілька показників, так званих, ключових показників результату діяльності або КПД, які, будучи кількісними індикаторами, дозволяють вимірювати ступінь досягнення цілі. При цьому вводиться поняття цільового значення КПД – як чисельного значення КПД, досягнення якого означає досягнення успіху за відповідним аспектом діяльності на заданому проміжку часу.

Відомими на сьогодні методиками впровадження концепції ЗСП в організаціях, як правило, передбачається проведення тренінгів, результатом яких має стати визначення, за безпосередньої участі працівників переліку показників для оцінювання роботи окремих структурних підрозділів щодо досягнення стратегічних цілей організації [57]. Разом із тим, в науковій літературі та інших інформаційних джерелах, в тому числі, і тих, які відображають корпоративні практики, представлено значний перелік показників, які вже використовуються або потенційно можуть бути використані для вищезазначеного оцінювання. Це стосується і структурних підрозділів, які здійснюють перевезення вантажів автомобільним транспортом. Відомі, ставші вже класичними, техніко-експлуатаційні, техніко-економічні показники оцінювання ефективності роботи парків автотранспортних засобів, які отримали розвиток в дослідженнях С.Р. Лейдермана [48], А.І. Воркута [16] та ін., а також відносно більш сучасні, які характеризують, наприклад, маркетингові аспекти роботи підприємств перевізників автомобільного транспорту. Серед даних показників присутні як об'єктивні, в розумінні таких, що можуть бути отримані на основі

статистичних даних, так і суб'єктивні, які можуть бути отримані, наприклад, на основі бальних оцінок.

Подальший розвиток методичних підходів до ефективного впровадження концепції ЗСП щодо структурних підрозділів (або ЦВ), які здійснюють перевезення вантажів автомобільним транспортом, в контексті реалізації моделі інтегрального показника оцінювання виробничої збалансованості функціонування і формування портфеля організацій ДВАТТ потребує формування бази даних показників, які можуть бути використані для оцінювання роботи останніх в якості часткових або комплексних. Дані показники можуть бути структуровані за групами, як видами діяльностей, виокремлюваними за методом ЗСП. Водночас, зауважимо, що в умовах каскадування, а також виходячи з різних характеристик функціонування та розвитку відповідних організаційних структур, одні й тіж показники можуть бути віднесені як до різних груп ЗСП, так і до різних рівнів каскадування.

В даному додатку запропоновано підхід до систематизації показників оцінювання організаційних структур (або ЦВ), які здійснюють перевезення вантажів автомобільним транспортом, як показників оцінювання реалізації корпоративних стратегій – в контексті впровадження концепції ЗСП. Даний підхід може бути покладено в основу структурування бази даних часткових і комплексних показників за моделлю, представленою в підрозд. 3.3, формула (3.11).

Нижченаведені результати отримані на основі роботи [8], а також, у співпраці з автором роботи [8], в роботах [71,82].

Одним із основних джерел ідей розвитку організаційних структур доставки (перевезень) вантажів виступають клієнти (B2B) і/або споживачі (B2C), вивчення думки яких (поглиблені інтерв'ю, фокус-групи тощо) дозволяє встановити, які з елементів цінності послуги з перевезення мають для них вирішальне значення. Водночас, об'єктом удосконалення, на який спрямовуються управлінські дії, виступають процеси доставки (перевезень), завдяки яким реалізуються ключові для клієнтів і/або споживачів елементи

цінності послуги. Таким чином, дані процеси мають бути скоординовані з відповідними потребами (очікуваннями) клієнтів і/або споживачів. Останнє вимагає розроблення показників оцінювання орієнтованості окремих процесів доставки (перевезень), на потреби (очікування) клієнтів і/або споживачів.

Аналіз досліджень, присвячених проблемам формування цінності послуг із доставки (перевезення) вантажів для клієнтів і/або споживачів [8], дозволив визначити за основні наступні групи цінності даних послуг: термін виконання замовлень, надійність виконання замовлень, показник цінності виконаних замовлень. В свою чергу, за групою надійності виконання замовлень можна виокремити такі підгрупи, як: своєчасність, схоронність, а також відсутність втрат.

Розглядаючи формування цінності важливо підкреслити, що ціна послуги з перевезення вантажів, будучи важливим показником орієнтованості на потреби (очікування) клієнтів і/або споживачів, водночас, не є тотожною вартості перевезень для останніх. Тобто, необхідно розрізняти ціну, яку платить клієнт і/або споживач за послуги з доставки (перевезень), і вартість доставки (перевезень) для власне клієнта і/або споживача, коли останні замовляють ці послуги у певного постачальника. При цьому домовленості між підприємствами клієнтів і/або споживачів і підприємствами перевізників на практиці не завжди чітко вказують на зміст основної послуги з доставки (перевезень), а також види і зміст додаткових послуг, які можуть отримати клієнти і/або споживачі за окрему ціну. За даних умов необхідно, з одного боку, структурувати основну послугу з доставки (перевезення) та додаткові послуги, а з іншого – ввести, на додачу до показників ціни основної та додаткових послуг, показники вартості (цінності) окремих процесів доставки (перевезень) вантажів для клієнтів і/або споживачів.

Цінність для клієнта і/або споживача окремої складової процесу доставки (перевезень) може бути оцінена за часткою витрат постачальника

послуг із доставки (перевезення) вантажів в сумарних витратах, які наближено можна розглядати як вартість виконання даної складової.

Зауважимо, що потреби (очікування) кінцевих в ланцюзі постачань клієнтів і/або споживачів можуть не узгоджуватись, в повній мірі, з потребами (очікуваннями), так званих, проміжних клієнтів і/або споживачів. Наприклад, при вивезенні (завезенні) вантажів можуть спостерігатися простої АТЗ в очікуванні навантаження (розвантаження) у вантажовідправника (ВВ) або вантажоотримувача (ВО). Разом із тим, споживачі послуг із перевезення в особі ВВ або ВО можуть не вважати, що така ситуація потребує змін. Відповідні витрати перевізник включає до рахунків, які виставляє замовнику транспортних послуг, а той, в свою чергу, перекладає їх на кінцевого споживача, підвищуючи ціну кінцевого продукту (послуги). Можна очікувати, що конкурентні переваги останніх на ринках відповідних продуктів (послуг), за цих обставин, будуть знижуватись. Вирішення проблем такого роду для організацій може пов'язуватися з умовами впровадження концепції управління ланцюгами постачань. Вищевказане також має бути взяте до уваги в процесі вимірювання рівня задоволеності клієнтів і/або споживачів.

Для того, щоб виявити, управління якими процесами доставки (перевезень) потребує вдосконалення відповідно до потреб (очікувань) клієнтів і/або споживачів в рамках реалізації обраної стратегії розвитку організаційної структури перевезень, необхідно розробити систему КПД оцінювання орієнтованості процесів доставки (перевезень) підприємства постачальника логістичних (транспортних) послуг на потреби (очікування) клієнтів і/або споживачів.

Структура комплексного показника орієнтованості n -ї складової процесу доставки (перевезень) на потреби (очікування) клієнтів і/або споживачів.



Рисунок В.1 – Структура комплексного показника орієнтованості процесу доставки (перевезень) вантажів на потреби (очікування) клієнтів і/або споживачів

В табл. В.1 наведено приклади одиночних і комплексних показників для оцінювання клієнтоорієнтованості процесів, виокремлюваних в складі загального процесу доставки вантажів в організаціях ДВАТТ. Зауважимо, що, виходячи з загальної структури комплексного показника клієнтоорієнтованості, відповідні процеси (підпроцеси) можуть оцінюватися не лише з використанням показників, які вимірюються у відносних, а й у абсолютних величинах.

Зауважимо, що на відмінну від, наприклад, показників оцінювання внутрішніх бізнес-процесів показники оцінювання клієнтоорієнтованості можуть співставлятися не лише за процесами однакового найменування, які здійснюються різними ТОСО, а й за різними процесами між собою, дозволяючи таким чином виявити, наприклад, ті, де відбувається найбільша витрата чи пошкодження замовлень.

Таблиця В.1 – Показники оцінювання орієнтованості процесів доставки вантажів автомобільним транспортом із використанням термінальної технології на задоволення потреб (очікувань) клієнтів і/або споживачів

Процес	I	Група (підгрупа) потреб (очікувань) клієнтів і/або споживачів				
		Термін виконання замовлень	Надійність виконання замовлень			Цінність (вартість) виконання замовлень
			Своєчасність	Схоронність	Відсутність втрат	
		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
Прийняття замовлень на перевезення	1	Показник додержання нормованого терміну прийняття замовлень $K_{11} = \frac{Q_{11}^H}{Q_1}.$ де Q_{11}^H – кількість замовлень, термін прийняття яких на перевезення менше або дорівнює нормованому; Q_1 – загальна кількість прийнятих замовлень у розглядуваному періоді часу	Показник своєчасності передачі замовлень до виконання $K_{12} = \frac{Q_{12}}{Q_1},$ де Q_{12} – кількість замовлень, які передано до виконання з дотриманням граничних часових обмежень (тобто обмежень, які накладаються вимогами забезпечення заявленого загального терміну виконання замовлень)	Показник точності передачі замовлень до виконання $K_{13} = \frac{Q_{13}}{Q_1},$ де Q_{13} – кількість замовлень, які передано до виконання без помилок	Показник передачі замовлень до виконання $K_{14} = \frac{Q_{14}}{Q_1},$ де Q_{14} – кількість замовлень, які при передачі до виконання не було втрачено	Показник цінності процесу прийняття замовлень $K_{15} = \frac{\overline{C_1^n}}{\overline{C_1}},$ де $\overline{C_1^n}$ – середні витрати перевізника на прийняття замовлення; $\overline{C_1}$ – середні сумарні витрати при передачі-прийнятті замовлення

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7
Завезення вантажів на термінали відправлення (ТВ)	2	Показник додержання нормованого терміну завезення на ТВ $K_{21} = \frac{Q_{21}^n}{Q_{14}}$ де Q_{21}^n – кількість замовлень, термін доставки яких на ТВ менше або дорівнює нормованому	Показник своєчасності завезення на ТВ $K_{22} = \sqrt{K_{22}^* \cdot K_{22}^{**}},$ де $K_{22}^* = \frac{Q_{22}^1}{Q_{14}}$; $K_{22}^{**} = \frac{Q_{22}^2}{Q_{14}}$ де Q_{22}^1 – кількість замовлень, за якими завезення вантажів на ТВ виконано з дотриманням граничних часових обмежень; Q_{22}^2 – кількість замовлень, за якими дотримано допустимі (договірні) відхилення часу вивезення вантажів від ВВ	Показник схоронності замовлень при завезенні на ТВ $K_{23} = \frac{Q_{23}}{Q_{14}},$ де Q_{23} – кількість замовлень, за якими при завезенні на ТВ вантажі не зазнали пошкоджень	Показник відсутності втрат замовлень при завезенні на ТВ $K_{24} = \frac{Q_{24}}{Q_{14}},$ де Q_{24} – кількість замовлень, за якими при завезенні на ТВ вантажі не було втрачено	Показник цінності процесу завезення на ТВ $K_{25} = \frac{\overline{C_2^n}}{C_2},$ де $\overline{C_2^n}$ – середні витрати перевізника на завезення замовлення на ТВ; $\overline{C_2}$ – середні сумарні витрати при завезенні замовлення на ТВ
Перероблення вантажів на ТВ	3	Показник додержання нормованого терміну перероблення на ТВ $K_{31} = \frac{Q_{31}^n}{Q_{24}}$ де Q_{31}^n – кількість замовлень, термін переробки яких на ТВ менше або дорівнює нормованому	Показник своєчасності перероблення на ТВ $K_{32} = \frac{Q_{32}}{Q_{24}},$ де Q_{32} – кількість замовлень, за якими переробку вантажів на ТВ виконано з дотриманням граничних часових обмежень	Показник схоронності замовлень при переробленні на ТВ $K_{33} = \frac{Q_{33}}{Q_{24}},$ де Q_{33} – кількість замовлень, за якими при переробці на ТВ вантажі не зазнали пошкоджень	Показник відсутності втрат замовлень при переробленні на ТВ $K_{34} = \frac{Q_{34}}{Q_{24}},$ де Q_{34} – кількість замовлень, за якими при переробці на ТВ вантажі не було втрачено	Показник цінності процесу перероблення на ТВ $K_{35} = \frac{\overline{C_3^n}}{C_3},$ де $\overline{C_3^n}$ – середні витрати перевізника на переробку замовлення на ТВ; $\overline{C_3}$ – середні сумарні витрати при переробці замовлення на ТВ

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7
Перевезення вантажів між терміналами	4	Показник додержання нормованого терміну міжтермінальних перевезень $K_{41} = \frac{Q_{41}^n}{Q_{34}},$ де Q_{41}^n – кількість замовлень, термін перевезення яких між терміналами менше або дорівнює нормованому	Показник своєчасності міжтермінальних перевезень $K_{42} = \frac{Q_{42}}{Q_{34}},$ де Q_{42} – кількість замовлень, за якими перевезення вантажів між терміналами виконано з дотриманням граничних часових обмежень	Показник схоронності замовлень при міжтермінальних перевезеннях $K_{43} = \frac{Q_{43}}{Q_{34}},$ де Q_{43} – кількість замовлень, за якими вантажі при перевезенні між терміналами не зазнали пошкоджень	Показник відсутності втрат замовлень при міжтермінальних перевезеннях $K_{44} = \frac{Q_{44}}{Q_{34}},$ де Q_{44} – кількість замовлень, за якими вантажі при перевезенні між терміналами не було втрачено	Показник цінності процесу міжтермінальних перевезень $K_{45} = \frac{\overline{C_4^n}}{\overline{C_4}},$ де $\overline{C_4^n}$ – середні витрати перевізника на перевезення замовлення між терміналами; $\overline{C_4}$ – середні сумарні витрати при перевезенні замовлення між терміналами
Перероблення вантажів на терміналах призначення (ТП)	5	Показник додержання нормованого терміну перероблення замовлень на ТП $K_{51} = \frac{Q_{51}^n}{Q_{44}},$ де Q_{51}^n – кількість замовлень, термін переробки яких на ТП менше або дорівнює нормованому	Показник своєчасності перероблення замовлень на ТП $K_{52} = \frac{Q_{52}}{Q_{44}},$ де Q_{52} – кількість замовлень, за якими переробку вантажів на ТП виконано з дотриманням граничних часових обмежень	Показник схоронності замовлень при переробленні на ТП $K_{53} = \frac{Q_{53}}{Q_{44}},$ де Q_{53} – кількість замовлень, за якими при переробці на ТП вантажі не зазнали пошкоджень	Показник відсутності втрат замовлень при переробленні на ТП $K_{54} = \frac{Q_{54}}{Q_{44}},$ де Q_{54} – кількість замовлень, за якими при переробці на ТП вантажі не було втрачено	Показник цінності процесу перероблення на ТП $K_{55} = \frac{\overline{C_5^n}}{\overline{C_5}},$ де $\overline{C_5^n}$ – середні витрати перевізника на переробку замовлення на ТП; $\overline{C_5}$ – середні сумарні витрати при переробці замовлення на ТП

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7
Вивезення вантажів з ТП	6	Показник додержання нормованого терміну вивезення з ТП $K_{61} = \frac{Q_{61}^H}{Q_{54}},$ де Q_{61}^H – кількість замовлень, термін вивезення яких з ТП менше або дорівнює нормованому	Показник своєчасності вивезення з ТП $K_{62} = \sqrt{K_{62}^* \cdot K_{62}^{**}},$ де $K_{62}^* = \frac{Q_{62}^1}{Q_{54}};$ $K_{62}^{**} = \frac{Q_{62}^2}{Q_{54}};$ де Q_{62}^1 – кількість замовлень, за якими вивезення вантажів з ТП виконано з дотриманням граничних часових обмежень; Q_{62}^2 – кількість замовлень, за якими дотримано допустимі (договірні) відхилення часу завезення вантажів ВО	Показник схоронності замовлень при вивезенні з ТП $K_{63} = \frac{Q_{63}}{Q_{54}},$ де Q_{63} – кількість замовлень, за якими при вивезенні з ТП вантажі не зазнали пошкоджень	Показник відсутності втрат замовлень при вивезенні з ТП $K_{64} = \frac{Q_{64}}{Q_{54}},$ де Q_{64} – кількість замовлень, за якими при вивезенні з ТП вантажі не було втрачено	Показник цінності процесу вивезення з ТП $K_{65} = \frac{\overline{C_6^n}}{\overline{C_6}},$ де $\overline{C_6^n}$ – середні витрати перевізника на вивезення замовлення з ТП; $\overline{C_6}$ – середні сумарні витрати при вивезенні замовлення з ТП

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7
Виставлення рахунків	7	Показник додержання нормованого терміну оформлення рахунків $K_{71} = \frac{Q_{71}^n}{Q_{64}},$ де Q_{71}^n – кількість замовлень, термін оформлення рахунків за якими менше або дорівнює нормованому	Показник своєчасності оформлення рахунків $K_{72} = \frac{Q_{72}}{Q_{64}},$ де Q_{72} – кількість замовлень, за якими дотримано допустимі відхилення часу оформлення рахунків	Показник точності оформлення рахунків $K_{73} = \frac{Q_{73}}{Q_{64}},$ де Q_{73} – кількість замовлень, за якими рахунки оформлено без помилок	Показник оформлення рахунків $K_{74} = \frac{Q_{74}}{Q_{64}},$ де Q_{74} – кількість замовлень, за якими рахунки не було втрачено	Показник цінності процесу оформлення рахунків $K_{75} = \frac{\overline{C_7^n}}{\overline{C_7}},$ де $\overline{C_7^n}$ – середні витрати перевізника на оформлення рахунку за замовлення; $\overline{C_7}$ – середні сумарні витрати при оформленні рахунку за замовлення
Загальний процес	—	Показник додержання нормованого терміну виконання замовлень $K_{д1} = \frac{Q_{д1}^n}{Q_{64}},$ де $Q_{д1}^n$ – кількість замовлень, загальний термін доставки яких менше або дорівнює нормованому	Показник своєчасності виконання замовлень $K_{д2} = \sqrt[3]{K_{22}^* \cdot K_{62}^{**} \cdot K_{д2}^*},$ де $K_{д2}^* = \frac{Q_{д2}}{Q_{64}};$ де $Q_{д2}$ – кількість замовлень, за якими було дотримано допустимі (договірні) відхилення загального терміну доставки	Показник схоронності замовлень $K_{д3} = \frac{Q_{д3}}{Q_{64}},$ де $Q_{д3}$ – кількість замовлень, за якими вантажі не зазнали пошкоджень	Показник відсутності втрат замовлень $K_{д4} = \frac{Q_{64}}{Q_{14}},$	Показник цінності процесу виконання замовлень $K_{д5} = \frac{\sum_{i=1}^7 \overline{C_i^n}}{\sum_{i=1}^7 \overline{C_i}}.$

В.2 СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРЕВІЗНОГО ПРОЦЕСУ

За один із найбільш важливих показників оцінювання орієнтованості систем перевезень підприємств (окремих організаційних структур) ДВАТТ на потреби (очікування) клієнтів можна розглядати пропонування, в залежності від часу подачі замовлень, термін виконання останніх, $t_{6.3}$.

В свою чергу, термін виконання замовлень виходить із власне терміну доставки відправлень вантажів, який забезпечують системи перевезень у взаємодії зі структурами перероблення вантажів на терміналах організацій ДВАТТ і який можна визначити за формулою:

$$t_{\partial} = t_1 + t_2 + t_3 + t_4 + t_5, \quad (\text{B.2})$$

де t_1 – час руху при завезенні відправлень на термінал відправлення;

t_2 – час накопичення відправлень на терміналі відправлення;

t_3 – час руху при міжтермінальних перевезеннях;

t_4 – час очікування вивезення відправлень на терміналі призначення;

t_5 – час руху при вивезенні відправлень з терміналу призначення.

Умови формування розрізів для аналізу КПД організаційних підрозділів перевезень в сфері організації внутрішніх бізнес-процесів за прикладом роботи організацій ДВАТТ представлено на рис. В.2. Аналіз даних показників також може вестися у часі, зокрема в контексті співставлення цільових і поточних показників.

При застосуванні термінальної технології перевезень узагальнено процес доставки, як власне процес перевезень вантажів, можна представити як такий, що містить три суттєво відмінні технологічні складові: завезення-вивезення на термінал, перероблення на терміналі і перевезення в міжтермінальному сполученні. На рис. В.3 представлено умови формування сумарних витрат організації ДВАТТ на доставку вантажів. При цьому процеси перевезення (завезення-вивезення та міжтермінальні перевезення)

можуть частково або повністю забезпечуватись АТЗ, що залучаються ТОСО ззовні. Крім того, до виконання навантажувально-розвантажувальних робіт, які виконуються поза межами терміналу, залучаються ВВ і/або ВО.

Слід також зауважити, що витрати на доставку вантажів в термінальній мережі за певними видами перевезень, а саме умовами сполучення (міжміські, міжнародні) маршрутами, властивостями вантажів, типами АТЗ, характером використовуваних циклів перевезень тощо, значно різняться.



Рисунок В.2 – До формування розрізів для аналізу КПД структур перевезень в сфері внутрішніх бізнес-процесів, як процесів перевезень для організацій ДВАТТ

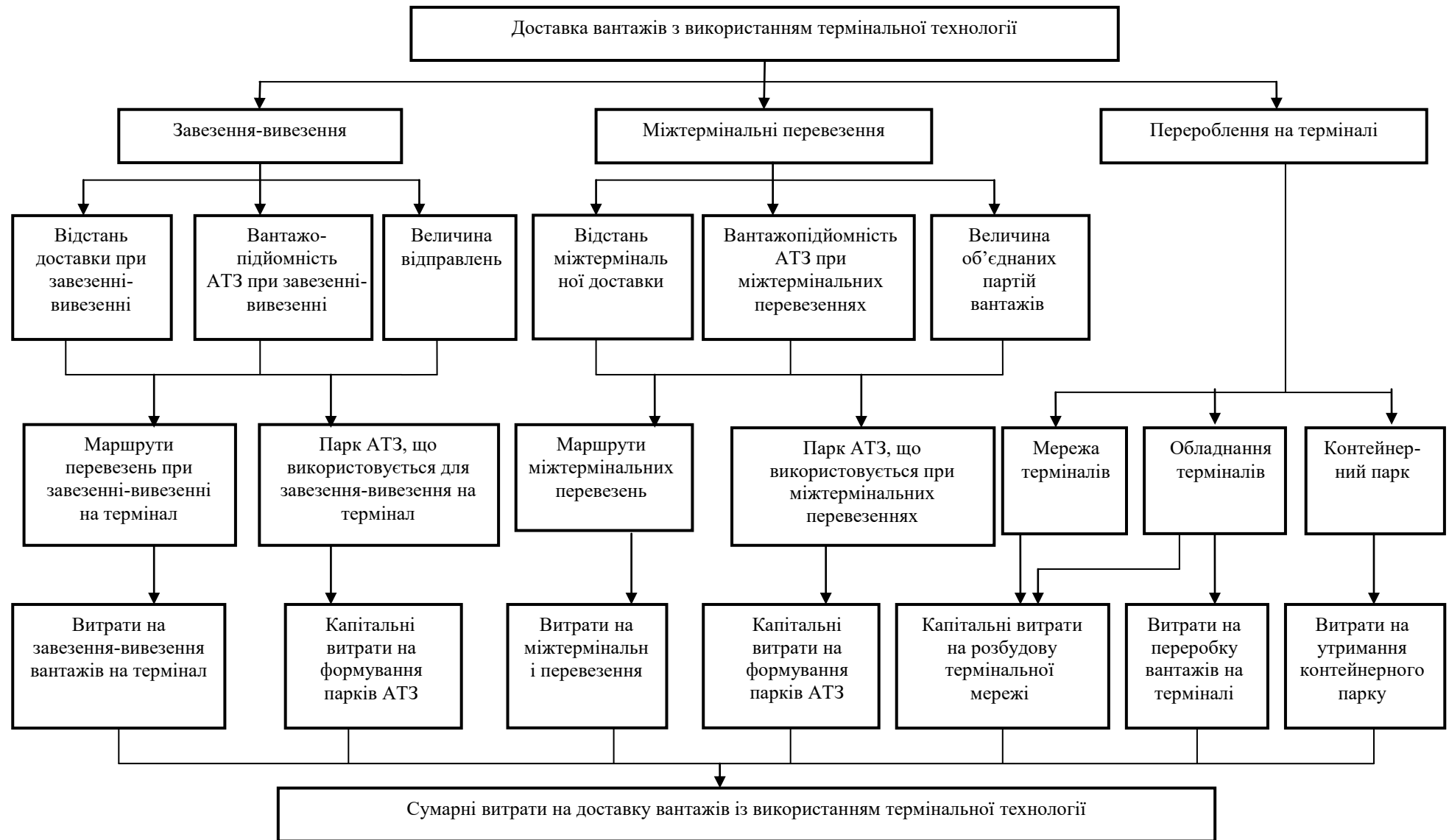


Рисунок В.3 – Формування сумарних витрат для організацій ДВАТТ

Виробіток парків АТЗ, які використовуються в структурах перевезень, можна представити у встановленому часовому періоді, в найбільш загальному вигляді, як відношення обсягу перевезень, який було виконано за даний період, до кількості автомобіле-годин перебування АТЗ в парках або автомобіле-годин, які було витрачено на перевезення даного обсягу вантажів. Разом із тим, при ідентифікації організаційними підрозділами перевезень заходів, в тому числі проектів і/або програм, спрямованих на підвищення ресурсної ефективності процесів перевезень, представляють інтерес аналітичні вирази, які відображають залежність виробітку від факторів, які визначають умови перевезень і описуються відповідною системою показників використання парків АТЗ.

Технологіями перевезень вантажів автомобільним транспортом, як відомо, передбачається, що перевезення можуть виконуватися з використанням простих, тобто таких, граф транспортних зв'язків яких включає один зв'язок, і суміщених – граф транспортних зв'язків яких включає більше одного зв'язку, циклів перевезень (їздок). Прості цикли перевезень утворюють маятникові і кільцеві, з послідовною подачею порожніх автомобілів, маршрути.

Середній виробіток парків АТЗ, які працюють на маршрутах, що складаються з простих циклів перевезень, може бути описано відомою залежністю виду [16,48]:

$$\overline{P}_{\varepsilon_n} = \frac{\overline{q\gamma_{cm} v_m \beta}}{\overline{l_{\text{в.ї}}} + \overline{v_m \beta t_{np}}} \overline{\delta}, \quad (\text{B.3})$$

а тих, які працюють на маршрутах, що складаються з суміщених циклів перевезень, виразом виду [16]:

$$\overline{P}_{\varepsilon_c} = \frac{\overline{q\gamma_{cm} (1 + \overline{k_c})}}{\frac{\overline{l_m}}{\overline{v_m}} + \overline{t_{н.р.}} + (\overline{n_3} - 1)\overline{t_3}} \overline{\delta} \quad (\text{B.4})$$

Методичні засади розрахунку показників використання парків АТЗ, які входять до залежностей (В.3) і (В.4), представлені в табл. В.2 за даними роботи [16].

За будь-яких умов експлуатації парків АТЗ щодо характеру застосовуваних циклів при оцінюванні роботи організаційних підрозділів перевезень важливе значення також має група показників кількості АТЗ і використання часу перебування їх в підприємстві, (табл. В.2) [16].

Автомобіле-години експлуатації автомобілів парку можна представити у вигляді:

$$AG_e = \overline{AD} \alpha_{\epsilon} T_n \quad (B.5)$$

Продуктивність праці має також важливе значення. В загальному випадку, виробіток продукції в одиницю часу на одного працюючого можна визначити за формулою:

$$W_{вир} = \frac{Q}{T} \quad (B.6)$$

де Q – обсяг виробленої продукції;

T – робочий час, витрачений на виробництво продукції (людино-год, зміни, дні тощо).

Таблиця В.2 – Показники використання парків АТЗ

Група показників	Показник	Формула для розрахунку
1	2	3
Показники використання парків АТЗ (простий цикл перевезень)	Середня вантажопідйомність автомобілів за їздки	$\overline{q_i} = \frac{\sum_{j=1}^m n_{ij} q_j}{n_i},$ де n_{ij} – кількість їздок, яку виконали автомобілі q_j -ї вантажопідйомності, $j=\overline{1,m}$; n_i – загальна кількість їздок, яку виконали автомобілі

Продовження таблиці В.2

1	2	3
	Середнє значення коефіцієнта статичного використання вантажопідйомності автомобілів за їздки	$\overline{\gamma_{cm}} = \frac{P}{n_i q_i},$ де P – обсяг перевезень, який виконали автомобілі
	Середня відстань пробігу автомобілів з вантажем за їздки	$\overline{l_{e,i}} = \frac{L_e}{n_i},$ де L_e – пробіг автомобілів з вантажем
	Середнє значення коефіцієнта використання пробігу автомобілів за їздки	$\overline{\beta} = \frac{L_e}{L},$ де L – загальний пробіг автомобілів
	Середній термін простою автомобілів під навантаженням та розвантаженням за їздки	$\overline{t_{np}} = \frac{T_{np}}{n_i},$ де T_{np} – простій автомобілів під навантаженням та розвантаженням
	Середня технічна швидкість автомобілів за їздки	$\overline{v_m} = \frac{L}{T_{pyx}},$ де T_{pyx} – витрати часу автомобілів на рух
	Середня відстань перевезення 1 т вантажу за їздки	$\overline{l_s} = \frac{W}{P},$ де W – вантажообіг
	Середнє значення коефіцієнта динамічного використання вантажопідйомності автомобіля за їздки	$\overline{\gamma_d} = \frac{P \overline{l_s}}{n_i g_{n,e} \overline{l_{e,i}}},$
Показники використання парків АТЗ (суміщений цикл перевезень)	Середнє значення коефіцієнта використання вантажопідйомності автомобілів за їздки	$\overline{\gamma_p} = \frac{\sum_{i=1}^n g_{p_i}}{n_i q_i},$ де g_{p_i} – середня величина партії вантажу, що завозиться в i-й пункт, $i = \overline{1, n}$
	Середнє значення коефіцієнта, що враховує обсяг супутнього збору	$\overline{k_c} = \frac{\sum_{i=1}^n g_{c_i}}{\sum_{i=1}^n g_{p_i}},$ де g_{c_i} – середня величина партії вантажу, що вивозиться з i-го пункту, $i = \overline{1, n}$

Продовження таблиці В.2

1	2	3
	Середня довжина маршруту (їздки)	$\bar{l}_m = \bar{l}_r = 2\bar{l}_i + (\bar{n}_3 - 1)\bar{l}_{(i-1)-i},$ де $\bar{l}_i$ – середня відстань доставки вантажів; $\bar{l}_{(i-1)-i}$ – середня відстань пробігу автомобіля між суміжними пунктами заведення (вивезення) вантажів; $\bar{n}_3$ – середня кількість пунктів заведення (вивезення) вантажів на маршруті
	Середня відстань доставки вантажів	$\bar{l}_i = \frac{\sum_{i=1}^n l_i}{n_3},$
	Середня величина партії вантажу, що підлягає заведенню (вивезенню) на маршруті	$\bar{g}_p = \frac{\sum_{i=1}^n g_{p_i}}{n_3},$
	Середня кількість пунктів заведення (вивезення) вантажів на маршруті	$\bar{n}_3 = \frac{\bar{q}_i \bar{\gamma}_p}{\bar{g}_p},$
	Середня відстань пробігу автомобіля між суміжними пунктами заведення (вивезення) вантажів	$\bar{l}_{(i-1)-i} = \frac{\bar{l}_i - 2\bar{l}_i}{\bar{n}_3 - 1},$
	Середній додатковий термін, що відводиться на підготовчо-заключні операції в кожному проміжному пункті заведення (вивезення) вантажів	$\bar{t}_3 = \frac{\bar{t}_{np} - \bar{t}_{n.p}}{\bar{n}_3 - 1}.$ де $t_{n.p}$ – середній термін навантаження та розвантаження автомобіля за їзду
	Середній нульовий пробіг	$\bar{l}_n = \frac{L_n}{AD},$ де L_n – загальний нульовий пробіг, який здійснюють автомобілі при їх подачі в перші пункти навантаження і поверненні до місць постійного утримання; AD – кількість автомобіле-днів перебування автомобілів в парку
	Середнє значення коефіцієнта використання нульового пробігу	$\bar{\delta} = 1 - \frac{\bar{l}_n}{v_m T_n},$ $\bar{T}_n$ – середній термін перебування автомобілів в наряді

Продовження таблиці В.2

1	2	3
Показники кількості автомобілів і використання часу перебування їх в парках	Середньооблікова кількість автомобілів	$\bar{A} = \frac{AD}{D},$ де D – кількість календарних днів у періоді, що розглядається
	Середнє значення коефіцієнта технічної готовності автомобілів	$\alpha_m = \frac{AD_{cn}}{AD},$ де AD_{cn} – кількість автомобіле-днів знаходження автомобілів у справному стані
	Середнє значення коефіцієнта використання автомобілів	$\alpha_e = \frac{AD_e}{AD},$ де AD_e – кількість автомобіле-днів експлуатації автомобілів
	Середній термін роботи автомобілів на лінії (перебування в наряді)	$\bar{T}_n = \frac{AG_e}{AD_e},$ де AG_e – автомобіле-години експлуатації автомобілів

Трудомісткість одиниці продукції, відповідно, можна визначити за формулою:

$$W_{mp} = \frac{T}{Q} \quad (B.7)$$

Показник виробітку водія характеризує середній виробіток праці в перевізному процесі. Розрізняють виробіток водія за годину, зміну, місяць, квартал або рік. Виробіток за годину характеризує виробіток за час фактичної роботи, за зміну – залежить від використання робочого часу протягом зміни, за місяць, квартал і рік – залежить, крім того, від тривалості цих часових періодів.

Продуктивність праці водіїв не є тотожною продуктивності АТЗ, не дивлячись на тісний взаємозв'язок цих показників. Так, наприклад, ріст коефіцієнта випуску АТЗ на лінію і збільшення терміну перебування їх в наряді забезпечує збільшення обсягу перевезень, який виконують АТЗ. Проте

це не впливає на ріст продуктивності праці водіїв, оскільки ріст вищезазначених показників вимагає збільшення кількості водіїв.

Водночас, показники трудомісткості перевезень можна представити як обернені до погодинного виробітку автомобіля. Відповідно, середня трудомісткість перевезень при застосуванні простих циклів перевезень може бути представлена виразом виду [16, с. 83]:

$$\bar{T}_m = \frac{\bar{l}_{с.і}}{v_T \beta q \gamma_{cm}} + \frac{\bar{t}_{np}}{q \gamma_{cm}}, \quad (\text{B.8})$$

а суміщених циклів перевезень відповідно виразом виду [16, с. 83]:

$$\bar{T}_m = \frac{1}{q \gamma_p (1 + k_c) \delta} \left(\frac{\bar{l}_i}{v_m} + \bar{t}_{np} \right). \quad (\text{B.9})$$

Виробіток працівників, які задіяні в управлінні процесами перевезень, можна визначити за наступною залежністю:

$$W_{вир}^y = \frac{Q_i^y}{N_i^y}, \quad i = \overline{1, I}, \quad (\text{B.10})$$

де Q_i^y – кількість виконуваних носіїв i -го виду діяльності, пов'язаної з управлінням процесами перевезень, $i = \overline{1, I}$;

N_i^y – кількість працюючих, які займаються i -тим видом діяльності, $i = \overline{1, I}$

I – кількість видів діяльності.

За види діяльності, пов'язані з управлінням процесами перевезень, можуть виступати прийом замовлень на перевезення, оброблення замовлень на перевезення (в т.ч. пошук потенційних перевізників, вибір типу автомобілів за вантажопідйомністю, спеціалізацією тощо), розроблення

маршрутів перевезень, оформлення CMR, оформлення медичного страхування для водіїв, оформлення цивільної відповідальності тощо. За носії видів діяльності можуть виступати замовлення на перевезення, відправлення, водії, їздки, маршрути, клієнти, автомобілі тощо.

Одним із найбільш важливих експлуатаційних ресурсів на автомобільному транспорті є автомобільне паливо. В стратегічних цілях розвитку організаційних структур перевезень, зазвичай, знаходять відображення питання економії автомобільного пального. Це вимагає оцінювання діяльності цих структур за забезпечуванним рівнем енергоємності процесів перевезень.

Представляють інтерес функціональні залежності питомих витрат пального (на одиницю перевезень вантажу) від вищерозглядуваних показників використання парків АТЗ.

В перерахунку на одиницю обсягів перевезень питомі витрати пального, кг/т, можуть бути обчислені для простих циклів перевезень рівнянням виду [16, с.121]:

$$H_{n.n} = 0,01\rho\bar{l}_g\left(\frac{H_{n.a}}{q\gamma_p\beta} + H_{n.a}\right), \quad (B.11)$$

де ρ – густина пального;

$H_{n.a}$, $H_{n.g}$ – норми витрат пального на переміщення автомобіля і вантажу відповідно, а для суміщених циклів перевезень [16, с.121]:

$$H_{n.c} = \frac{\bar{\beta}}{q\gamma_p(1+\bar{k}_c)} \left[\frac{H_{n.a}}{100\delta} \left(\bar{l}_m + \frac{\bar{l}_n t_{np}}{\bar{T}_n} \right) + \frac{H_{п.в} \bar{q}\gamma_p (1+\bar{k}_c) \bar{l}_g}{100} + H_3 \frac{\bar{q}\gamma_p}{\bar{g}_p} \right], \quad (B.12)$$

де H_3 – норма витрат пального на кожне завезення (вивезення) вантажу.

Разом із тим, енергоємність перевезень залежить не лише від ефективності оперативного управління процесами перевезень, а й від інших факторів, за найбільш значущі серед яких виступають структура парку АТЗ

та рівень технічного обслуговування і поточного ремонту щодо забезпечення паливної економічності перевезень. Структуру можливої побудови комплексного показника енергоємності перевезень представлено на рис. В.4.

Згідно з діючою методикою оцінювання екологічного збитку та рівня компенсації цього збитку, розробленою Міністерством екології та природних ресурсів України, сума збору, що справляється за викиди пересувними джерелами забруднення нараховується, виходячи з кількості фактично використаного пального та його виду, на підставі нормативів збору за ці викиди та коригувальних коефіцієнтів, і визначається за формулою:

$$P_{en} = \sum_{i=1}^n (M_i H_{\delta i}) k_{nac} k_{\phi}, \quad (B.13)$$

де M_i – кількість використаного пального i -го виду, т;

$H_{\delta i}$ – норматив збору за тону i -го виду пального, грн./т;

K_{nac} – коригувальний коефіцієнт, що враховує значення населеного пункту для економіки.

Як слідує з формули (В.13) на екологічність перевезень, згідно до діючих методичних підходів, впливає обсяг фактично спожитого пального, що, відповідно, визначається рівняннями (В.11) і (В.12).



Рисунок В.4 – Структура комплексного показника енергоємності перевезень

При здійсненні перевезень у міжнародному сполученні слід враховувати, що найважливішими умовами допуску АТЗ до здійснення міжнародних перевезень є відповідність їх екологічним вимогам, які встановлені в Правилах ЄЕК ООН (№ 49, № 83 та інших з поправками й доповненнями). Ці вимоги відображаються в гранично допустимих для АТЗ нормах викидів шкідливих речовин, встановлених у вигляді стандартів Євро-1, Євро-2, Євро-3, Євро-4, Євро-5 та Євро-6.

Крім вимог стосовно викидів шкідливих речовин, АТЗ повинні відповідати нормативам за рівнем зовнішнього шуму, який, відповідно до нормативу ЄС для вантажних автомобілів та автобусів з повною масою більше 3,5 т, не повинен перевищувати 80 дБ.

АТЗ, що задовольняють нормативам Євро-1 (так звані, «зелені»), Євро-2 («особливо зелені та безпечні»), Євро-3, Євро-4, Євро-5 та Євро-6 («безпечні»), а також нормативам стосовно зовнішнього шуму та іншим вимогам безпеки руху, повинні бути обладнані встановленими для країн ЄС знаками з відповідними позначеннями. Використання таких АТЗ для міжнародних перевезень стимулюється видачею багаторазових дозволів ЄКМТ із урахуванням таких коефіцієнтів до встановленої для країн норми цих дозволів: «зелені» – 2; «особливо зелені та безпечні» – 4; «безпечні» – 6.

Для оцінювання екологічності перевезень, зокрема міжнародних, можна використовувати і показники відношення обсягу перевезень, виконаного з застосуванням АТЗ, що відповідають стандартам Євро-1 (Євро-2, Євро-3, Євро-4, Євро-5, Євро-6), до загального обсягу перевезень. Відомі на сьогоднішній день дослідження вказують на залежність кількості шкідливих речовин у відпрацьованих газах АТЗ від строку експлуатації останніх.

Таким чином, комплексний показник екологічності перевезень можна запропонувати представити як такий, що визначається чотирма одиночними або комплексними показниками, рис. В.5.



Рисунок В.5 – Структура комплексного показника екологічності перевезень

В.3 СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОСТІ, НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Складова інноваційності, навчання та розвитку персоналу передбачає, зокрема, розроблення показників за такими напрямками як людський капітал, інформаційний капітал і організаційний капітал.

В системі показників, які характеризують людський капітал, виокремлюють групи показників: підготовленості (кваліфікації) працівників, навчання, підбору і утримання кадрів; інформаційний капітал – групи показників інформаційної інфраструктури і систем підтримки (програмне забезпечення і технології обміну інформацією); організаційний капітал – групи показників, які характеризують культуру, лідерство і єдність в організації. Можливу структуру комплексного показника орієнтованості організаційних структур перевезень на інновації, навчання та розвиток персоналу представлено на рис. В.6

Визнаючи значущість показників інновацій, навчання та розвитку персоналу в системі показників стратегічного управління роботою організаційних структур перевезень, водночас, можна припустити, що ці показники більш ефективно можуть бути представлені серед показників оцінювання реалізації стратегії, управління організаційними структурами, управління персоналом або організаційними структурами, діяльність яких, в першу чергу, передбачає впровадження новітніх технологій – наприклад, структурний підрозділ інформаційних та телекомунікаційних технологій.



Рисунок В.6 – Структура комплексного показника інноваційності, навчання та розвитку персоналу

В.4 СИСТЕМА ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ

Коли організаційні структури перевізників розглядати за господарські одиниці, які діють раціонально, хоч останнє поняття обмежено використовується в сучасній економіці і має неоднозначне тлумачення, то в умовах ринкових відносин, за ціль вищого рівня (глобальну ціль) вони будуть мати максимізацію добробуту для своїх власників. При цьому за один із найкращих вимірників такого добробуту вважається показник прибутку, який являє собою різницю між отриманими доходами та витратами на виробництво і реалізацію продукції (робіт, послуг). Прибуток є показником, який характеризує фінансовий результат діяльності підприємства. Ріст прибутку означає ріст потенційних можливостей підприємства, підвищує ступінь його ділової активності. Разом із тим, загальноприйняті принципи обчислення прибутку не дають можливості врахувати ряд важливих факторів, що об'єктивно знижує цінність використання зазначеного показника за критерій оцінювання добробуту власників підприємства.

Одним із недоліків показника прибутку є те, що при його визначенні до уваги не приймаються зміни в рівні ризику діяльності підприємства, хоч це може бути тісно пов'язано з власне змінами у величині прибутку. Коли підприємство збільшує прибуток, наприклад, розпочавши реалізацію відносно ризикованіших інвестиційних проектів або збільшуючи частку кредитів в загальній структурі капіталу, то ринок і акціонери не завжди вважають таке збільшення достатньою компенсацією за прийняття додаткового ризику.

За недолік показника прибутку можна розглядати і те, що при його визначенні ігнорується розподіл вигід і витрат у часі. Водночас, згідно до концепції вартості грошей у часі, вигоди і витрати більш ранніх періодів є більш значущими.

Ще одним недоліком показника прибутку, який знижує цінність його використання за критерій оцінювання добробуту власників підприємства, є відсутність, на сьогоднішній день, єдиних міжнародних підходів до тлумачення розрахунку показника прибутку.

На відміну від показника прибутку, на думку багатьох дослідників, більш досконалим вимірником добробуту власників підприємства, вільним від вищезгадуваних недоліків, є ринкова вартість підприємства (бізнесу).

За основні джерела щодо оцінювання вартості бізнесу вважаються роботи Дж. Вільямса, М. Міллера і Ф. Модильяні. В дослідженнях експертів McKinsey & Company та інших консалтингових фірм теорія оцінювання вартості була представлена за ефективний засіб оцінювання стратегічних рішень підприємств різної галузевої приналежності, в тому числі транспортних, у взаємозв'язку з управлінськими рішеннями різних рівнів організаційних структур [45,170]

Значення показників ринкової вартості бізнесу і прибутку, в свою чергу, суттєво залежать від рівня витрат, пов'язаних із виробництвом продукції (робіт, послуг). Для організацій, основна профільна діяльність яких – доставка (перевезення) вантажів, лівові частка витрат пов'язується із забезпеченням відповідних операцій, функцій або процесів. Прийняття управлінських рішень щодо реалізації зазначених процесів на оперативному і, частково, тактичному рівнях знаходиться в компетенції організаційних підрозділів перевезень. Таким чином, можна очікувати, що за найбільш значущі показники орієнтованості організаційних структур перевезень на стратегічні фінансові цілі організації виступають показники: витрат, пов'язаних із доставкою вантажів, тобто сумарних витрат; витрат на перевезення; а також питомі показники – собівартість доставки вантажів і собівартість перевезень (у перерахунку на 1 т вантажу). Дані показники можуть обчислюватися як в цілому за організаційними структурами перевізників, так і за процесами (підпроцесами, функціями, операціями), які виокремлюються з різним ступенем деталізації.

Витрати, які безпосередньо пов'язані із виконанням перевезень, що здійснюються парками АТЗ організаційних структур перевізників, традиційно прийнято структурувати за наступними статтями: витрати на оплату праці основних робітників (водіїв) з нарахуваннями; витрати на

пальне; витрати на паливно-мастильні та інші експлуатаційні матеріали; витрати на автомобільні шини; амортизаційні нарахування; витрати на технічне обслуговування і поточний ремонт; накладні витрати. У випадку, коли перевезення здійснюються ще й АТЗ, які додатково залучаються ззовні, до відповідних витрат слід включити статтю на оплату робіт і послуг, які, за даних умов, мають здійснюватися на договірній основі.

Собівартість перевезень можна представити наступним чином:

$$S = \frac{C}{Q}, \quad i = \overline{1, I} \quad (\text{B.14})$$

де C – витрати на виконання i -го виду перевезень, $i = \overline{1, I}$;

Q – обсяг i -го виду перевезень, $i = \overline{1, I}$.

Відношення окремих складових (елементів) витрат до їх загальної суми, представлене у відсотках, характеризує структуру витрат на перевезення або собівартості за складовими (елементами) витрат і обчислюється як структурний коефіцієнт i -го елемента (складової) витрат:

$$K_{\text{cmp}_i} = \frac{C_i}{C} 100\%, \quad i = \overline{1, N}, \quad (\text{B.15})$$

де C_i – i -та складова витрат;

N – загальна кількість виокремлюваних складових витрат.

Для коректного віднесення на окремі види перевезень накладних витрат видається за доцільне застосовувати діяльнісний підхід, який було вперше обґрунтовано Р. Купером та Р. Капланом [148]. Зазначений підхід було розроблено і запропоновано до застосування як метод віднесення непрямих витрат підприємства, за які зазвичай розглядають накладні витрати, на певні об'єкти калькуляції витрат – продукти (послуги), споживачів, підрозділи тощо. На відміну від традиційних підходів до обчислення витрат, побудованих за принципом «продукція споживає ресурси», калькулювання на основі діяльності передбачає, що «продукція

споживає виробничі процеси», а вже процеси, в свою чергу, споживають відповідні ресурси. Необхідно зауважити, що реалізація діяльнісного підходу щодо калькулювання накладних витрат, зокрема пов'язаних із експедиційним обслуговуванням організацій перевізників на які (експедиційні) припадає відносно значуща частина постійних «нерозділених» між видами перевезень витрат, на практиці потребує запровадження відповідних змін в системах постановки і ведення управлінського обліку.

Процедура встановлення витрат забезпечення експедиційного обслуговування передбачає проходження наступних етапів:

1) аналіз видів експедиційних діяльностей та обчислення відповідних їм величин витрат за рівнянням виду:

$$C_i = N_i S_i (1 + r_i), \quad i = \overline{1, I}, \quad (\text{B.16})$$

де N_i – кількість працюючих, які займаються i -м видом експедиційної діяльності, $i = \overline{1, I}$;

S_i – середня ставки заробітної плати з нарахуваннями щодо одного працівника, зайнятого i -м видом експедиційної діяльності, $i = \overline{1, I}$;

r_i – частка додаткових витрат, яка припадає на i -й вид експедиційної діяльності, $i = \overline{1, I}$;

2) визначення типу носіїв витрат за видами експедиційної діяльності (за можливі варіанти можуть слугувати відправлення, їздка, водій тощо);

3) визначення загальної кількості «вироблених» носіїв витрат кожного типу;

4) визначення ставки експедиційних витрат щодо кожного виду експедиційної діяльності, за наступним рівнянням:

$$P_i = \frac{C_i}{M_i}, \quad i = \overline{1, I}, \quad (\text{B.17})$$

де M_i – загальна кількість носіїв витрат, які відповідають i -му виду експедиційної діяльності, $i = \overline{1, I}$;

5) визначення загальної кількості носіїв витрат кожного типу за видами експедиційної діяльності, які були «поглинуті» певним видом перевезень;

6) визначення рівня експедиційних витрат відносно певного виду перевезень:

$$E = \sum_{i=1}^I Q_i P_i \quad (\text{B.18})$$

де Q_i – кількість носіїв витрат, що відповідають i -му виду експедиційної діяльності, $i = \overline{1, I}$.

При ідентифікації управлінських дій (заходів), спрямованих на доведення фактичних значень показників собівартості перевезень до нормованих (цільових), являють інтерес вирази, які встановлюють аналітичну залежність собівартості перевезень від визначених показників використання парків АТЗ. Останні, за даних умов, можна розглядати за показники умов і ефективності управління процесами перевезень.

Собівартість перевезень 1 т вантажу при використанні простих циклів перевезень може бути представлена залежністю виду [16, с. 104]:

$$S_m = \frac{\bar{l}_{6,i}}{q\gamma_{cm}\beta} \left(\bar{C}_{зм} + \frac{\bar{C}_{noc}}{v_m} \right) + \frac{\bar{C}_{noc}\bar{t}_{np}}{q\gamma_{cm}}, \quad (\text{B.19})$$

де $\bar{C}_{зм}$ – середні змінні витрати на 1 км пробігу;

$\bar{C}_{noc}$ – середні постійні витрати на 1 год роботи автомобіля;

а суміщених циклів перевезень відповідно залежністю виду [16, с. 108]:

$$S_m = \frac{1}{q\gamma_{cm}(1+\bar{k}_c)} \left[\frac{\bar{C}_{зм} + \frac{\bar{C}_{noc}}{\bar{v}_m}}{\delta} (\bar{l}_m + \frac{\bar{l}_n \bar{t}_{np}}{\bar{T}_n}) + \bar{C}_{noc} \bar{t}_{np} \right]. \quad (B.20)$$

Коли за показники оцінювання фінансової результативності організаційних структур перевезень обирають рентабельність, то слід виходити з того, що розрізняють два типи коефіцієнтів рентабельності, – ті, які обчислюються як відношення прибутку до величини доходу, і ті, які обчислюються як відношення прибутку до капіталу. Виокремлення різновидів за обома типами коефіцієнтів рентабельності пов'язується з наявністю таких різновидів прибутку як валовий, операційний та чистий. Водночас, за другим типом коефіцієнтів рентабельності за знаменник може виступати як величина власного капіталу, так і величина активів разом. В умовах сумісного аналізу коефіцієнтів цих двох типів є можливість отримати добре уявлення про ефективність забезпечення процесів перевезень в організаційних структурах перевізників.

В межах даного додатку, Додатку В, запропоновано підхід до систематизації показників оцінювання роботи організаційних структур (або ЦВ), які здійснюють доставку (перевезення) вантажів автомобільним транспортом, як показників оцінювання реалізації корпоративних стратегій в контексті впровадження концепції ЗСП. Зауважимо, що запропоновані показники клієнтоорієнтованості можуть розглядатися як окремо щодо структур, які забезпечують певні процеси загального процесу доставки вантажів, так і на весь загальний процес. Що стосується інших груп показників, представлених в даному додатку, то вони стосуються, в більшій мірі, власне процесів перевезень.

Подальший розвиток підходів до ефективного впровадження концепції ЗСП, як і багатьох інших теорій і практик, які потребують формування систем показників оцінювання роботи структурних підрозділів підприємств, зокрема і перевізників автомобільного транспорту потребує подальшого аналізу наукової літератури та інших джерел інформації, в тому числі корпоративної, щодо формування баз даних показників, які можуть бути використані для оцінювання роботи останніх.

ДОДАТОК Д
АКТИ ТА ДОВІДКИ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ
ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

ПАТ «КИЇВСЬКА ВИРОБНИЧА КОМПАНІЯ
«РАПІД»

УКРАЇНА, 02099, КИЇВ, вул. Зрошувальна, 7
Тел. (044) 566 20 97; Факс (044) 566 84 00
E-mail: cargo@rapid.com.ua



PJSC «KIEV PRODUCTION COMPANY
«RAPID»

7, Zroshuvaina Str., KYIV, 02099, UKRAINE
Tel. (044) 566 20 97; Fax: (044) 566 84 00
E-mail: cargo@rapid.com.ua

№ 223/01

«06» 06 20 18 р.

“Затверджую”

Генеральний директор
ПАТ “Київська виробнича компанія “Рapid”

Єриненко В.І.



23 травня 2018р.

АКТ

Про впровадження матеріалів кандидатської дисертаційної роботи

«Портфельно-орієнтоване управління збалансованим розвитком організації перевізників автомобільного транспорту» здобувача Третиниченка Юрія Олександровича на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук за спеціальністю 05.13.22 управління проектами і програмами.

Даним актом підтверджується, що результати дисертаційної роботи Третиниченко Ю.О. використовуються в практичній діяльності ПАТ “Київська виробнича компанія “Рapid” в процесі надавання послуг з міжнародних перевезень, а саме впроваджені основні положення та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності роботи підприємства шляхом застосування методики реалізації портфельного управління збалансованим розвитком процесів і систем доставки відправлень вантажів в організаціях які здійснюють доставку вантажів автомобільним транспортом із використанням термінальної технології.

Впровадження зазначеної методики дозволило підвищити ефективність розподілу ресурсів підприємства між окремими територіальними структурними одиницями, функціональними структурними підрозділами на основі ідентифікації оцінювання пріоритетності і відбору до реалізації проєктів і програм в межах стратегічного портфеля. Реалізація запропонованих у кандидатській дисертаційній роботі розробок, а саме методики оцінювання збалансованості розвитку процесів і систем доставки відправлень вантажів в організаціях ДВАТТ та застосування інтегрованого показника для оцінювання збалансованості роботи із урахуванням варіабельності процесів, дозволило знизити витрати на доставку вантажів у міжнародному сполученні на 7,3% та покращити параметри якості підвищення рівня показників клієнтоорієнтованості процесу доставки вантажів у міжнародному сполученні, а саме: збільшити частку замовлення за якими виконується дотримання терміну доставки на 3,7% та зменшити втрачені та відмовлені замовлення на 4,3%.

Голова Наглядової ради
ПАТ “КВК “Рapid”
В.о. головного бухгалтера



Мітченко М.І.
Лебединь І.І.



Міжнародні
перевезення
та експедиція

ТОВ "ГАНДІКАП"

Юр.адреса: 01030 м. Київ, вул. Богдана Хмельницького,
буд. 45-Б

Факт.адреса: 03150 м. Київ, вул. А. Барбюса, 37/1, оф. 2107

тел./факс: +38(044) 206-00-46;
+38(044) 206-00-47

E-mail: ak.handicap@ukr.net

П/р 26004000025903 в ПАТ „Укрсоцбанк”, МФО 300023
код ЄДРПОУ 21547903, ІПН платника ПДВ 215479026143

№ 41 від 25 травня 2018 р.



“Затверджую”
Директор ТОВ “Гандікап”
Мусатенко О.В.

25 травня 2018р.

АКТ

про впровадження матеріалів кандидатської
дисертаційної роботи Третиниченка Юрія Олександровича

Комісія у складі головного бухгалтера Рудик В.А. та керівника відділу логістики Козловського А.К., склали цей акт про те, що в ТОВ “Гандікап” використовуються основні положення та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності роботи підприємства шляхом застосування методики формування стратегічного портфеля проектів і програм збалансованого розвитку в організаціях, які здійснюють доставку дрібних відправлень вантажів автомобільним транспортом із використанням термінальної технології, яка запропонована у кандидатській дисертації старшого викладача кафедри транспортного права та логістики Національного транспортного університету Третиниченка Юрія Олександровича.

Впровадження зазначених результатів дозволяє підвищити ефективність розподілу ресурсів підприємства між окремими територіальними структурними одиницями, функціональними структурними підрозділами, процесами на основі вдосконалення використовуваних підходів до ідентифікації оцінювання пріоритетності і відбору до реалізації проектів і програм в межах стратегічного портфеля в умовах розвитку портфельно-орієнтованого управління і розроблення відповідного корпоративного стандарту.

Головний бухгалтер

Керівник відділу логістики



Рудик В.А.

Козловський А.К.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з навчальної роботи
національного транспортного
університету проф. Гришук О.К.

2018р.

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

матеріалів дисертаційної роботи старшого викладача кафедри транспортного права та логістики Національного транспортного університету Третиниченка Юрія Олександровича на тему : «Портфельно-орієнтоване управління збалансованим розвитком організацій перевізників автомобільного транспорту» в навчальний процес

Результати наукових досліджень за темою дисертаційної роботи Третиниченка Юрія Олександровича «Портфельно-орієнтоване управління збалансованим розвитком організацій перевізників автомобільного транспорту» використовуються на факультетах «Менеджмент, логістика та туризм», «Транспортні та інформаційні технології».

Третиниченком Ю.О. у співавторстві з Воркут Т.А., Білоног О.Є та Дмитриченко А.М., із використанням матеріалів дисертаційного дослідження, в частині портфельного управління системами логістичного обслуговування в ланцюгах постачань, підготовлено навчальний посібник «Управління ланцюгами постачань», який використовується при підготовці студентів, які навчаються за напрямками № 073 «Менеджмент», «Управління проектами». Даний посібник використовується викладачами і студентами при роботі над навчальними курсами «Управління проектами», «Логістичні проекти та методи їх оптимізації», «Планування проектної діяльності» та «Управління ланцюгами постачань».

Матеріали дисертаційної роботи також впроваджено в навчальний процес у вигляді підготовлених Третиниченко Ю.О. конспектів лекцій та методичних вказівок до виконання контрольних робіт з навчальної дисципліни «Системний аналіз і логістика», а також застосовані у навчальних програмах з навчальних дисциплін «Логістика», «Проектний аналіз», «Управління проектами».

Завідувач кафедри
транспортного права та логістики

Т.А. Воркут

ДОДАТОК Е
СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ
ТА ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Навчальний посібник:

1. Воркут Т.А., Білоног О.Є., Дмитриченко А.М. Третиниченко Ю.О. Управління ланцюгами постачань: логістичний аспект. Навчальний посібник. Київ : НТУ, 2016. 287 с. (12,0 д.а., особистий внесок – 1,7 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:

2. Воркут Т.А., Петунін А.В., Третиниченко Ю.О. Системні аспекти портфельного управління в транспортних і логістичних організаційних структурах. // Systemy i środki transportu samochodowego. Efektywność i bezpieczeństwo. Wybrane zagadnienia. 2017. Monografia №11. Seria: TRANSPORT. Rzeszów. P. 109-111. (0,33 д.а., особистий внесок – 0,2 д.а.).

3. Воркут Т.А., Білоног О.Є., Третиниченко Ю.О., Янішевський Є.С. Системна модель стратегічного управління збалансованим розвитком підприємств транспорту // Systemy i środki transportu samochodowego. Efektywność i bezpieczeństwo. Wybrane zagadnienia. 2018. Monografia №12. Seria: TRANSPORT. Rzeszów. P. 109-114. (0,35 д.а., особистий внесок – 0,14 д.а.).

Статті у наукових фахових виданнях України:

4. Третиниченко Ю.О., Маяк М.М. Формування маршрутної мережі партій відправки вантажів з обмеженим часом доставки // Вісник Національного транспортного університету. 2006. – Випуск 11. С. 337-340. (0,3 д.а., особистий внесок – 0,22 д.а.).

5. Третиниченко Ю.О. Аналіз відправлень дрібних партій вантажів // Вісник Національного транспортного університету. 2006. – Випуск 13. С. 219-221. (0,25 д.а.).

6. Третиниченко Ю.О. Модель доставки вантажів у авіаційно-автомобільному сполученні // Вісник Національного транспортного університету. 2008. – Випуск 17. С. 253-258. (0,45 д.а.).

7. Воркут Т.А., Грищук А.О., Третиниченко Ю.О. Управління проектами в корпоративних системах постачань транспортних послуг // Управління проектами, системний аналіз і логістика. 2015. № 15. С. 36-40. (0,3 д.а., особистий внесок – 0,19 д.а.).

8. Бакуліч О.О., Третиниченко Ю.О. Концептуальні підходи до формування бачення продукту і конфігурації проекту зміни корпоративної системи постачань транспортних послуг // Управління проектами, системний аналіз і логістика. 2016. № 16. С. 5-11. (0,39 д.а., особистий внесок – 0,2 д.а.).

9. Третиниченко Ю.О. Портфельне управління логістичними організаційними структурами // Управління проектами, системний аналіз і логістика. 2016. № 18. С. 83-90. (0,51 д.а.).

10. Воркут Т.А., Третиниченко Ю.О., Халацька І.І. Модель формування інтегрального показника для оцінювання збалансованості функціонування та розвитку мережевих організаційних структур перевізників автомобільного транспорту із урахування варіабельності процесів // Управління проектами, системний аналіз і логістика. 2017. № 19. С. 14-20. (0,36 д.а., особистий внесок – 0,18 д.а.).

11. Воркут Т.А., Білоног О.Є., Цимбал Н.М., Третиниченко Ю.О. Управління аналітичними проектами організаційного розвитку із урахуванням варіабельності процесів // Вісник Національного транспортного університету. 2017. № 37. С. 48-55. (0,4 д.а., особистий внесок – 0,11 д.а.).

Опубліковані праці апробаційного характеру:

12. Третиниченко Ю.О. Методи підвищення ефективності доставки вантажів у автомобільно-авіаційному сполученні. *LXVIII Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та співр. відокремл. структур. підрозд. ун-ту:* тези доп. К.: НТУ, 2012. С. 279. (0,04 д.а.).

13. Третиниченко Ю.О. Методика дослідження ефективності доставки вантажів у автомобільно-авіаційному сполученні. *LXIX Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та співр. відокремл. структур. підрозд. ун-ту:* тези доп. К.: НТУ, 2013. С. 276. (0,03 д.а.).

14. Третиниченко Ю.О. Аналіз моделі доставки вантажів у автомобільно-авіаційному сполученні. *LXX Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та співр. відокремл. структур. підрозд. ун-ту*: тези доп. К.: НТУ, 2014. С. 273. (0,03 д.а.)

15. Воркут Т.А., Третиниченко Ю.О., Чечет А.М., Халацька І.І. Системні аспекти портфельного управління в організаційних структурах. *Управління проектами: інновації, нелінійність, синергетика*: мат. VII Міжн. наук.-практ. конф. магістрів, аспірантів та науковців.(9-10 грудня 2016, м. Одеса) Одеса, 2016.С. 26-29. (0,15 д.а., особистий внесок – 0,05 д.а.).

16. Мельниченко О.І., Третиниченко Ю.О., Чечет А.М. Управління аналітичними проектами організаційного розвитку. *Управління проектами: інновації, нелінійність, синергетика*: мат. VII Міжн. наук.-практ. конф. магістрів, аспірантів та науковців.(9-10 грудня 2016, м. Одеса) Одеса, 2016. С. 65-69. (0,16 д.а., особистий внесок – 0,05 д.а.).

17. Воркут Т.А., Третиниченко Ю.О. Концепція життєвого циклу проекту зміни корпоративної системи постачань транспортних послуг в ланцюгах постачань. *LXXII Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та співр. відокремл. структур. підрозд. ун-ту*: тези доп. К.: НТУ, 2016. С. 269. (0,06 д.а., особистий внесок – 0,02 д.а.).

18. Грищук А.О., Третиниченко Ю.О., Халацька І.І. Структурування портфелів проектів систем логістичного обслуговування. *Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті*: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції фахівців, магістрантів, аспірантів та науковців.(12-13 жовтня 2017, м. Одеса) Одеса: ОДАБА. 2017. С 88-94. (0,12 д.а., особистий внесок – 0,04 д.а.).

19. Воркут Т.А., Третиниченко Ю.О., Грищук А.К. Методичні підходи до забезпечення портфельного управління в організації. *LXXIII Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та співр. відокремл. структур. підрозд. ун-ту*: тези доп. К.: НТУ, 2017. С. 283. (0,1 д.а., особистий внесок – 0,03 д.а.).

20. Воркут Т.А., Третиниченко Ю.О., Халацька І.І. Системна модель управління проектами в організаціях. *LXXIII Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та співр. відокремл. структур. підрозд. ун-ту*: тези доп. К.: НТУ, 2017. С. 284. (0,04 д.а., особистий внесок – 0,01 д.а.).

21. Срібна Н.В., Третиниченко Ю.О., Халацька І.І. Оцінювання збалансованості роботи підприємств перевізників автомобільного транспорту. *Транспорт і логістика: проблеми та рішення*: мат. VIII Міжн. наук.-практ. конф., Сєверодонецьк – Одеса – Вільнюс – Київ, (23-25 травня 2018, м. Одеса) Одеса, 2018. С. 214-216. (0,35 д.а., особистий внесок – 0,11 д.а.).

22. Воркут Т.А., Білоног О.Є., Третиниченко Ю.О. Стратегічне управління збалансованим розвитком підприємств автомобільного транспорту на основі системного підходу. *LXXIIIV Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та співр. відокремл. структур. підрозд. ун-ту*: тези доп. К.: НТУ, 2018. С. 297. (0,04 д.а., особистий внесок – 0,01 д.а.).

Додатково відображають наукові результати дисертації

23. Воркут Т.А., Білоног О.Є., Сопочко О.Ю., Третиниченко Ю.О. Систематизація показників оцінювання організаційних структур перевізників автомобільного транспорту в контексті реалізації збалансованої системи показників // *Економіка та управління на транспорті*. 2017. №. 5. С. 25-40. (0,73 д.а., особистий внесок – 0,22 д.а.).

24. Третиниченко Ю.О., Халацька І.І. Методичні основи оцінювання збалансованості роботи підприємств автомобільного транспорту // *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2017. № 6. С. 146-152. (0,53 д.а., особистий внесок – 0,21 д.а.).

25. Білоног О.Є., Третиниченко Ю.О., Янішевський Є.С. Системна модель стратегічного управління збалансованим розвитком підприємств, які здійснюють доставку вантажів автомобільним транспортом із використанням термінальної технології // *Вісник Національного транспортного університету*. 2018. № 41. С. 11-18. (0,36 д.а., особистий внесок – 0,17 д.а.).