

УДК 656.025.4
UDC 656.025.4

УПРАВЛІННЯ АНАЛІТИЧНИМИ ПРОЕКТАМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ІЗ УРАХУВАННЯМ ВАРІАБЕЛЬНОСТІ ПРОЦЕСІВ

Воркут Т.А., доктор технічних наук, Національний транспортний університет, Київ, Україна
Білоног О.С., кандидат технічних наук, Національний транспортний університет, Київ,
Україна

Цимбал Н.М., Національний транспортний університет, Київ, Україна
Третиниченко Ю.О., Національний транспортний університет, Київ, Україна

MANAGEMENT FOR ANALYTIC PREGECTS OF ORGANIZATION DEVELOPMENT TAKING INTO ACCOUNT THE VARIABILITY OF PROCESSE

Vorkut T.A., Ph.D., Engineering (Dr.), National Transport University, Kyiv, Ukraine
Bilonog. O.E., Ph.D., Engineering, National Transport University, Kyiv, Ukraine
Tsymbal N.N., National Transport University, Kyiv, Ukraine
Tretynychenko Y.O., National Transport University, Kyiv, Ukraine

УПРАВЛЕНИЕ АНАЛИТИЧЕСКИМИ ПРОЕКТАМИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ С УЧЕТОМ ВАРИАБЕЛЬНОСТИ ПРОЦЕССОВ

Воркут Т.А., доктор технических наук, Национальный транспортный университет, Киев,
Украина

Белоног О.Е., кандидат технических наук, Национальный транспортный университет, Киев,
Украина

Цымбал Н.Н., Национальный транспортный университет, Киев, Украина
Третиниченко Ю.А., Национальный транспортный университет, Киев, Украина

Постановка проблеми.

В сучасних умовах за одну з основних тенденцій, яка простежується в розвитку теорії і практики проектного управління, 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”.

За цих обставин 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 [1]. 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, з 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 [1]. Таким чином, актуальними є різні аспекти наукового завдання щодо підвищення ефективності процесів вибору проектів, як засобів вирішення проблем, до реалізації.

Огляд робіт. В системному аналізі проблема розглядається як ситуація, яка характеризується відмінністю між бажаним і існуючим станом деякої системи [2], в плануванні – як розрив між необхідним станом об’єкта планування і можливостями його досягнення при тих, які склалися, тенденціях розвитку[3]. 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.

Проблемна ситуація об'єктивна – її існування визначається об'єктивними властивостями і законами розвитку системи, і не залежить від того чи знаходить вона яке-небудь відображення в свідомості суб'єктів. Проте об'єктивність проблемної ситуації не виключає можливості існування суб'єктивних причин її виникнення, розвитку або створення[4]. 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 законів розвитку реальної дійсності [4]. 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 [5] 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 методологічну основу формування зазначених показників в роботі прийнята концепція збалансованої системи показників (ЗСП) Р.С. Каплана і Д.П. Нортон. Відповідно до даної концепції формування системи цілей організації і розроблення ЗСП здійснюється на наступних рівнях: корпоративні або загальноорганізаційні цілі; цілі стратегічних бізнес-одиниць; цілі окремих відділів, груп тощо. ЗСП охоплює різні аспекти (сфери) діяльності організації. При цьому дана збалансованість реалізується у взаємозв'язку таких сфер як відношення з клієнтами, організація внутрішніх бізнес-процесів, фінансові результати, а також навчання і розвиток персоналу [6]. З кожною ціллю пов'язується один або кілька показників, так званих, ключових показників діяльності (КПД) [7]. При цьому вводиться поняття цільового значення КПД – як чисельного значення КПД, досягнення якого означає досягнення успіху за відповідним аспектом діяльності на заданому проміжку часу.

Розглядаючи проект або програму в рамках аналітичного проекту як засіб вирішення проблеми – досягнення цільових значень КПД, в загальному випадку, необхідно виходити не з поточних значень відповідних показників, а з тих значень, яких вони, як очікується, набудуть, якщо вищезгадуваний проект або програма не будуть реалізовані. Це вимагає аналізу, так званої, ситуації "без проекту"[8], 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, необхідно, розглядаючи алгоритм визначення останніх, брати до уваги ідею концепції Демінга-Шухарта – результати будь-якого процесу характеризуються варіабельністю, тобто мають місце випадкові коливання. Визначаючи 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, в розумінні слідування концепції Демінга-Шухарта.

Мета статті – розробити, в рамках методології корпоративного управління проектами, методику ідентифікації проектів із урахуванням умов варіабельності процесів, на вдосконалення яких дані проекти спрямовуються.

Основна частина. Як відомо, відповідно до концепції Демінга-Шухарта, представленої в роботах як власне цих науковців, так і їх послідовників, система, якщо вона знаходиться в стабільному, статистично керованому, стані, поводить себе так, що її результати можна передбачити з певною точністю до тих пір, поки не буде виведена із цього стану через "втручання" невідповідних (особливих або неприродних) причин. Передбачуваність, яка вирізняє статистично керовану систему, є передумовою до забезпечення ефективного управління. Невипадкові причини втручання роблять систему непередбачуваною, що, відповідно, вимагає виявлення і подолання джерел такої непередбачуваності із метою повернення системи до статистично керованого стану. В умовах накопичення інформації система, як наголошує ряд дослідників, може й сама виступити як емпірична модель "себе".

Як зазначається в роботах, які розвивають концепцію Демінга-Шухарта, більшість проблем в промисловості виникає через неясну структуру факторів, які впливають на процес. Можемо додати, що в сфері послуг, очевидно, також. Для того, щоб зробити зазначену структуру більш прозорою, можемо представити проблему, як пов'язані причинно-наслідковими відносинами ієрархічно впорядковані групи факторів, які несприятливо впливають на показники роботи систем. Відповідно, можна очікувати, що за обмеженості ресурсів за пріоритетні напрями до використання останніх мають виступати ті заходи, які спрямовані на подолання тих проблем і/або окремих структурних елементів проблем, які, як покажуть отримані при аналізі дані, виявляться найбільш значущими – за кількістю випадків появи або за рівнем витрат щодо проблем даного виду тощо.

За методи, які дозволяють ефективно структурувати проблеми, на сьогодні розглядають діаграми типу "причини – наслідки(результати)". За різновид таких діаграм виступає дерево проблем, тобто діаграма, на якій проблеми розташовуються в ієрархічному порядку "наслідки – причини" зверху до низу з відображенням причинно-наслідкових зв'язків у формі стрілок. Таку діаграму, за багатьох випадків, рекомендується створювати працівникам певної структури спільно, в межах колективного заходу, наприклад, тренінгу-семінару. Процес її створення може бути як відкритим, коли, наприклад, визначені проблеми не вводяться до обговорення, так і спрямованим на певну важливу проблему, яка ідентифікована на основі попереднього аналізу наявної корпоративної інформації.

Спочатку кожна проблема стисло формується. Потім обираються дві, пов'язані одна з одною, проблеми, і, коли одна проблема є причиною виникнення іншої, то вона спускається на рівень нижче, коли ж вона є наслідком – розташовується вище, а якщо одна проблема не є ні причиною, ні наслідком стосовно іншої, тоді обидві проблеми розташовуються на одному рівні. Коли дерево проблем, таким чином, "засновано", то інші проблеми вводяться до нього в той же спосіб. Остаточне вибудоване дерево проблем має давати повну уяву про існуючу проблемну ситуацію. Його корені – причини основної проблеми, яку, в свою чергу, символізує стовбур. Наслідки проблеми представлені у вигляді крони. Заходи, що пропонуються в межах аналітичного проекту, слід розглядати за засіб усунення причин проблеми.

За інший різновид діаграми "причини – наслідки(результати)" виступає діаграма, запропонована К. Ісікавою, так званий, "скелет риби". Побудова даної діаграми передбачає наступне: обрати результат, який слід дослідити, і представити його в кінці горизонтальної стрілки; навести всі фактори, які впливають на результат, який розглядається; структурувати дані фактори, з виокремленням головних, а також операцій і підрозділів, які з цим пов'язані (таким чином утворюються гілки за межами горизонтальної стрілки); намалювати гілки другого порядку для різних факторів другого порядку або різних дій другого порядку, продовжуючи цей процес доти, доки всі змінні не будуть введені до діаграми; перевірити діаграму щоб впевнитись в тому, що всі відомі джерела варіації до неї введено. Умови побудови діаграми такого типу також потребують колективних зусиль.

Ефективність діаграм "причини – наслідки(результати)", незалежно від методу їх побудови, полягає, насамперед, в тому, що сам процес їх створення змушує думати і створює нову інформацію, "поступово прояснюючи" наявну структуру факторів.

Діаграми "причини – наслідки (результати)", зокрема діаграма типу "дерево проблем", можуть бути використані для оцінювання значущості причин (факторів) із точки зору сили їх впливу на ситуації – наслідки, тобто сили причинно-наслідкових зв'язків. Для порівняння ступеню впливу різних причин в ряді досліджень пропонується розрахувати відносний коефіцієнт впливу, який

використовується для співставлення причин одного рангу з використанням методу експертного опитування. При оцінюванні значущості проблем також простежується використання методу аналізу ієрархій.

При цьому, як в контексті виявлення проблем, так і, особливо, оцінювання їх значущості слід вказати на обмеженість, часто суб'єктивність, діаграм "причини – наслідки(результати)", яка пов'язана з якістю залучуваних експертів, а також умовами власне залучення останніх – можливість залучення їх в достатній кількості у контрольні періоди часу (проблема достовірності отриманих результатів), ефективність їх роботи тощо. Це, до речі, стосується і методу аналізу ієрархій. Звідси науковий інтерес до виявлення методів, які, забезпечуючи підвищення об'єктивності процесів оцінювання щодо важливості проблем, водночас, дозволили б зменшити витрати, пов'язані з реалізацією відповідних процесів.

За метод, умови застосування якого відповідають вищезазначеним вимогам, можна розглядати діаграми Парето, які можуть використовуватися як самостійний інструментарій при визначенні проблем, які мають найбільший потенціал для покращення, так і доповнюючий – тобто, використовуваний сумісно з діаграмами типу "причини – наслідки(результати)", як правило, на основі останніх.

Застосування діаграм Парето в розглядуваному контексті передбачає, що за кожною проблемою збираються вихідні дані, представлені, наприклад, через кількість випадків появи проблем певного виду. Відповідно до принципу Парето, знов таки в контексті матеріалу статті, – 20% проблем зумовлює 80% "збоїв" в процесах – ідентифікована мала кількість проблем має вирішуватися, в першу чергу, і має пріоритет на використання ресурсів, які завжди є обмеженими. Разом із тим, застосування діаграм Парето може бути ефективним лише за умов, що процеси, за даними роботи яких ці діаграми вибудовуються, знаходяться в стані статистичної керованості.

Методика ідентифікації проектів із урахуванням умов варіабельності процесів, на вдосконалення яких дані проекти спрямовуються, представлена на рис.1.

Для того, щоб діаграма Парето, побудована, наприклад, за кількістю появ локальних проблем певного виду, була ефективною як інструмент виявлення значущості останніх, порядок розподілу даних проблем за видами має зберігатися, тобто бути стабільним.

В роботі [9] представлена структура, у вигляді діаграми виду "причини – наслідки (результати)", наступної проблеми: "відхилення часу завезення(вивезення) вантажів в пункти доставки від встановленого графіками роботи автотранспортних засобів (АТЗ)".

Проведений потижневий аналіз частоти появи причин невиконання графіків роботи АТЗ за умовами роботи, які прийнято за однорідні, і побудовані на його основі діаграми Парето показали, з урахуванням введення категорії "інші причини", що для кожної причини розташування в порядку значущості було різним. Тобто, процес не знаходився в статистично керованому стані і перш ніж його покращувати треба зробити його статистично керованим (стабілізувати). За таких умов діаграма Парето покаже проблеми тижня, проте не допоможе виявити причини некерованості варіації. Управлінські заходи, ідентифіковані за отриманою таким чином значущістю проблем, завжди будуть такими, що "запізнюються".

Діаграма Парето, побудована за літній сезон (вимоги до однорідності даних за процесом), тобто за три місяці, за усередненими тижневими даними, виявилася такою, що немає явно виражених причин. Це свідчить про те, що отримані результати не можуть бути використані для обґрунтування до розроблення і реалізації заходів (в тому числі, проектних), які спрямовані на подолання певних, відносно значущих за діаграмою Парето, проблем. Починати, за даних умов, слід із виявлення і подолання особливих, за концепцією Демінга-Шухарта, причин статистично некерованої варіації.

За засіб підвищення ефективності (результативності) діаграм Парето може виступати паралельне використання кумулятивної прямої, яка показує накопиченим підсумком відсотки, які припадають на проблеми певного виду. Кумулятивне представлення дозволяє виявити, чи є в точці, яка відповідає 80%, види проблем, які домінують, чи всі, майже всі види опинились в цій групі. Тобто, чи працює принцип Парето – а саме, джерелом 80% небажаних подій (в нашому випадку – відхилень в графіку роботи АТЗ), є 20% видів проблем. Якщо всі, майже всі, види "ввійшли" до 80%, то слід займатися всіма проблемами, а не "першими" найбільш значущими. Вдосконалення будь-якого статистично некерованого процесу буде, априорі, неефективним, або, принаймні, менш ефективним, ніж це потенційно могло б бути, якби процес знаходився в статистично керованому стані.

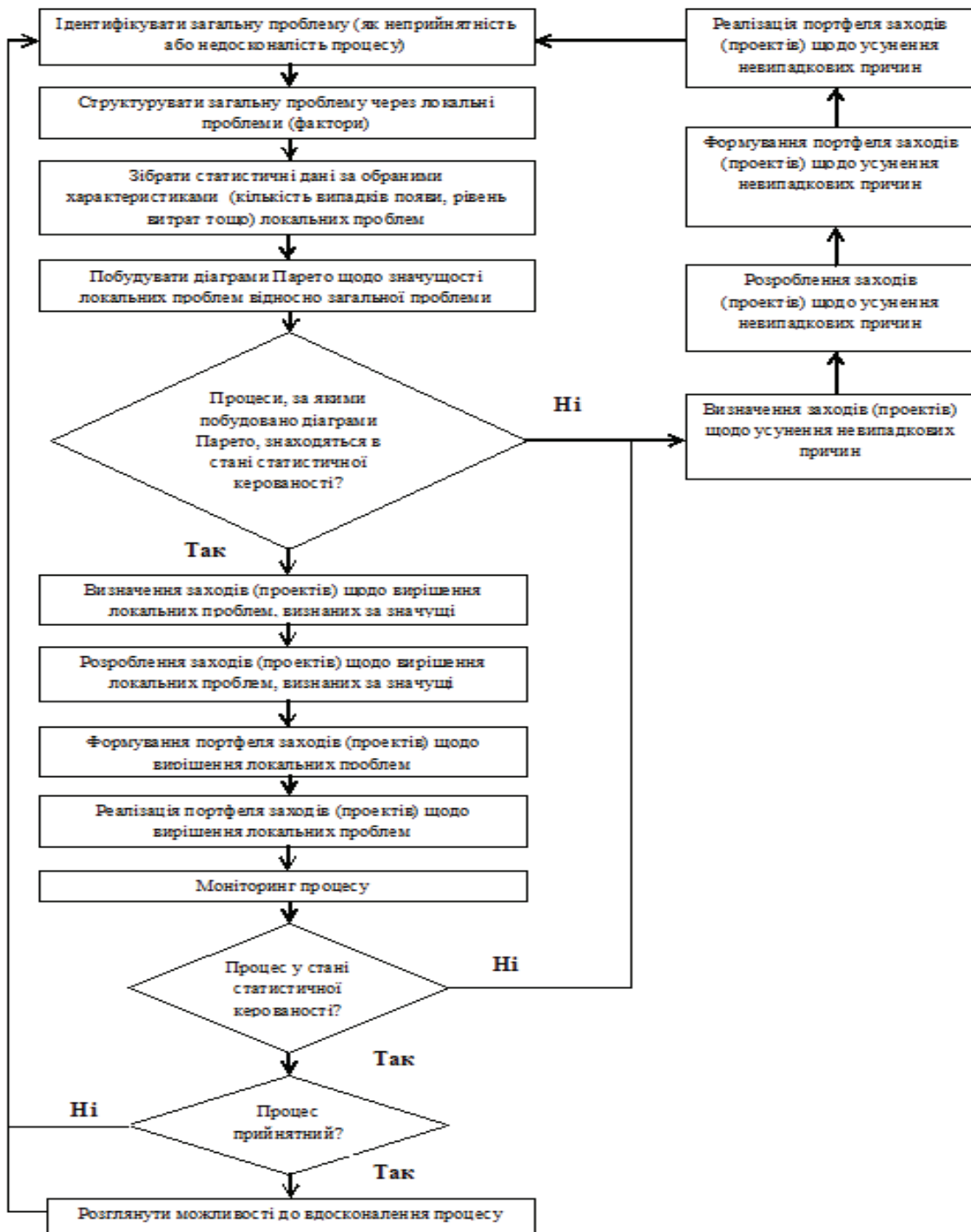


Рисунок 1 – До ідентифікації проектів із урахуванням умов варіабельності процесів

Висновок. Запропоновано, в рамках методології корпоративного управління проектами, методику ідентифікації проектів як засобів вирішення проблем, із урахуванням умов варіабельності процесів, на вдосконалення яких дані проекти спрямовуються.

Розглядаючи напрями подальших досліджень, можна зауважити, що умови ефективної реалізації концепції Демінга-Шухарта, зокрема побудови такої її складової як карти Шухарта, вимагають того, щоб спосіб розподілу даних за підгрупами відповідав структурі цих даних. Зазвичай, це означає, що до кожної підгрупи слід включати дані з деякої "малої" області – простору, часу, партії продукції тощо, тобто прагнути до того, щоб в межах підгрупи дані були б якомога більш однорідними. В контексті проведення відповідних досліджень в сфері вантажних автомобільних перевезень, управління якими передбачає велике різноманіття характеристик групування, потребує вирішення "проблема однорідності", зокрема через ідентифікацію і систематизацію характеристик групування.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Грашина М.Н. Основы управления проектами / М.Н. Грашина, В.Р. Дункан // - СПб.: Питер, 2006. - 208с.
2. Разумов О.С. Системные знания: концепция, методология, практика/ О.С. Разумов, В.А. Благодатских // - М.: Финансы статистика, 2003, - 400с.
3. Стеченко Д.М. Управління регіональним розвитком / Д.М. Стеченко// - К.: Вища шк., 2000. - 223 с.
4. Конверський А.С. Логіка/ А.С. Конверський// - К.: Ін Юре, 1998. - 332 с.
5. Иванов, В.В. Муниципальный менеджмент: справочное пособие / В.В.Иванов, А.Н. Коробова. – М.: Инфра-М, 2002. – 718 с.
6. Нивен Пол Р. Діагностика сбалансированной системы показателей: пер. с англ.. / Пол Р. Нивен// - Днепропетровск : Баланс Бизнес. Букс, 2006. – 256 с.
7. Ципес Г.Л. Проекты и управление проектами в современной компании. Учебное пособие // Г.Л. Ципес, А.С. Товб – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. - 480с.
8. Gittinger J.P. Economic Analysis of Agricultural Projects. 2nd edition, / J. P. Gittinger // Baltimore and London: Johns.Hopkins University Press, 1982, - 505p.
9. Білоног О. Є. Управління проектами розвитку термінальних систем доставки вантажів автомобільним транспортом: автореф. дис. ... канд. техн. наук / О. Є. Білоног // К.: НТУ, 2011, - 224 с.

REFERENCES

1. Hrashyna M. Principles of project management / M.N.Hrashyna, V.R.Duncan // - St. Petersburg : Peter, 2006. - 208p. (Rus)
2. Razumov O.S. Systemick knowledge: Concept, Methodology, Practice / O.S.Razumov, V.A.Blagodatskikh // - М. : Finance Statistics, 2003 - 400p. (Rus)
3. Stechenko D.M. Managing regional development / D.M.Stechenko // - К. : High School, 2000. - 223 p. (Ukr)
4. Konverskyy A.S.Logic / A.S.Konverskyy // - К. : Institute Jure, 1998. - 332 p. (Ukr)
5. Ivanov, V. V. Municipal management: reference book / V. V. Ivanov, A. N. Korobov. – М.: Infra-M, 2002. – 718 p. (Rus)
6. Diagnostics Paul R. Niven balanced scorecard: translating from English.. / Paul R. Niven// - Dnepropetrovsk : Balance Business. Books, 2006. – 256 p. (Ukr)
7. Tsypes G.L. Projects and project Management in Modern companies. Tutorial // G.L. Tsypes, A.S. Tovb - М. : JSC "Olympus-Business", 2009. - 480p.(Rus).
8. Gittinger J.P. Economic Analysis of Agricultural Projects. 2nd edition, / J. P. Gittinger // Baltimore and London: Johns. Hopkins University Press, 1982, - 505p.
9. Bilonog AE Project management of terminal delivery of goods by road, abstracts of theses ... Ph.D., Engineering / OE Bilonog // К. : NTU, 2011 - 224 p. (Ukr)

РЕФЕРАТ

Воркут Т.А. 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. Серія «Технічні науки». Науково-технічний збірник. – К. : НТУ, 2017. – Вип. 1 (37).

В статті запропоновано, в рамках методології корпоративного управління проектами, методику ідентифікації проектів як засобів вирішення проблем, із урахуванням умов варіабельності процесів на вдосконалення яких дані проекти спрямовуються.

Об'єкт дослідження - аналітичні проекти організаційного розвитку.

Мета роботи – реалізації організаційної стратегії і, відповідно, формування стратегічного портфеля та уточнення такого аспекту підвищення ефективності процесів відбору проектів до реалізації, як засобів вирішення проблем, як коректний вибір даних в умовах визначення чисельних значень КПД.

Метод дослідження – використано методи наукової ідентифікації та зіставно-порівняльного аналізу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПРОЕКТ;ПРОДУКТ; СТРАТЕГІЯ; СИСТЕМА ПОСТАЧАНЬ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ; БІЗНЕС-МОДЕЛЬ; РЕЗУЛЬТАТ.

ABSTRACT

Vorkut T.A., Bilonog O.E., Tsymbal N.N., Tretynychenko Y.A. Management for analytic project of organization development taking into account the variability of processes. Visnyk National Transport University. Series «Technical sciences». Scientific and Technical Collection. – Kyiv: National Transport University, 2017. – Issue 1 (37).

The article suggested methodologies within corporate project management methodology for identifying projects as a means of solving problems with the conditions of variability of processes to improve these projects are directed.

Object of the study - analysis of organizational development projects.

Purpose of the study - implementation of organizational strategy and, consequently, the formation of a strategic portfolio and clarify this aspect of improving the efficiency of the processes of project selection to implementation, as a means of solving problems like these correct choice in terms of determining the numerical values of the KPI.

The method of the study - scientific methods used to identify and contrastive comparative analysis.

KEYWORDS: PROJECT; PRODUCT; STRATEG; SUPPLY CHAIN TRANSPORT; BUSINESS MODEL; RESULT.

РЕФЕРАТ

Воркут Т.А. Управление аналитическими проектами организационного развития с учетом вариабельности процессов / Т.А. Воркут, О.Е. Белоног, Н.Н. Цымбал, Ю.А. Третиниченко // Вестник Национального транспортного университета. Серия «Технические науки». Научно-технический сборник. – К. : НТУ, 2017. – Вып. 1 (37).

В статье предложен в рамках методологии корпоративного управления проектами, методика идентификации проектов как средств решения проблем, с учетом условий вариабельности процессов на совершенствование которых данные проекты направляются.

Объект исследования - аналитические проекты организационного развития.

Цель работы - реализации организационной стратегии и, соответственно, формирование стратегического портфеля и уточнения такого аспекта повышения эффективности процессов отбора проектов к реализации, как средств решения проблем, как корректный выбор данных в условиях определения численных значений КПД.

Метод исследования - использованы методы научной идентификации и сопоставимостного анализа.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: ПРОЕКТ; ПРОДУКТ; СТРАТЕГІЯ; СИСТЕМА ПОСТАВОК ТРАНСПОРТНИХ УСЛУГ; БІЗНЕС-МОДЕЛЬ; РЕЗУЛЬТАТ.

АВТОРИ:

Воркут Тетяна Анатоліївна, доктор технічних наук, професор, Національний транспортний університет, завідувач кафедри транспортного права та логістики, e-mail: tpsalkaf@mail.ntu.edu.ua,

Білоног Оксана Євгенівна, кандидат технічних наук, Національний транспортний університет, доцент кафедри транспортного права та логістики, e-mail: tpsalkaf@mail.ntu.edu.ua, тел. 044 254 43 26, Україна, 01010, м. Київ, вул. Суворова, 1, к. 439.

Цимбал Наталія Миколаївна, Національний транспортний університет, аспірант, асистент кафедри транспортного права та логістики, e-mail: tpsalkaf@mail.ntu.edu.ua, тел. 044 254 43 26, Україна, 01010, м. Київ, вул. Суворова, 1, к. 439.

Третиниченко Юрій Олександрович, Національний транспортний університет, аспірант, асистент кафедри транспортного права та логістики, e-mail: tpsalkaf@mail.ntu.edu.ua, тел. 044 254 43 26, Україна, 01010, м. Київ, вул. Суворова, 1, к. 439.

AUTHOR:

Vorkut Tetiana A., Doctor of Technical Science, Professor, National Transport University, Head of Transport Law and Logistics Department, e-mail: tpsalkaf@mail.ntu.edu.ua, Ukraine, 01010, Kyiv, Suvorova str. 1, of. 433a.

Bilonog Oksana E., Ph.D., Ph.D., associate professor, National Transport University associate professor, department of Transport Law and Logistics, e-mail: tpsalkaf@mail.ntu.edu.ua, tel. 044 254 43 26, Ukraine, 01010, Kyiv, Suvorova str. 1, office 433a.

Tsymbal Natalia M., National Transport University, assistant department of Transport Law and Logistics, e-mail: tpsalkaf@mail.ntu.edu.ua, tel. 044 254 43 26, Ukraine, 01010, Kyiv, Suvorova str. 1, office 433a.

Tretynychenko Yuriy A., National Transport University, assistant department of Transport Law and Logistics, e-mail: tpsalkaf@mail.ntu.edu.ua, tel. 044 254 43 26, Ukraine, 01010, Kyiv, Suvorova str. 1, office 433a.

АВТОРЫ:

Воркут Татьяна Анатольевна, доктор технических наук, Национальный транспортный университет, заведующая кафедрой транспортного права и логистики, e-mail: tpsalkaf@mail.ntu.edu.ua, тел. 044 254 43 26, Украина, 01010, г. Киев, ул. Суворова, 1, к.433а.

Белоног Оксана Евгеньевна, кандидат технических наук, Национальный транспортный университет, доцент кафедры транспортного права и логистики, e-mail: tpsalkaf@mail.ntu.edu.ua, тел. 044254 43 26 Украина, 01010, г. Киев, ул. Суворова, 1, к. 439.

Цымбал Наталья Николаевна, Национальный транспортный университет, аспирант, ассистент кафедры транспортного права и логистики, e-mail: tpsalkaf@mail.ntu.edu.ua, тел. 044254 43 26 Украина, 01010, г. Киев, ул. Суворова, 1, к. 439.

Третиниченко Юрий Александрович, Национальный транспортный университет, ассистент кафедры транспортного права и логистики, e-mail: tpsalkaf@mail.ntu.edu.ua, тел. 044 254 43 26, Украина, 01010, г.Киев, ул.Суворова, 1, к.439.

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Біліченко В.В., доктор технічних наук, професор, академік транспортної академії України, Вінницький національний технічний університет, Завідувач кафедри автомобілів та транспортного менеджменту, Київ, Україна.

Хрутьба В.О., доктор технічних наук, доцент, Національний транспортний університет, завідувача кафедрою екології та безпеки життєдіяльності, Київ, Україна.

REVIEWER:

Bilichenko V.V., Ph.D., Engineering (Dr.), professor, Vinnytsia National Technical University, Head of Ecology and Life Safety Department, Kyiv, Ukraine.

Hrutba V.A., Ph.D., Engineering (Dr.), associate professor, National Transport University, Head of Ecology and Life Safety Department, Kyiv, Ukraine.