

СТРАТЕГІЧНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ В ДИНАМІЧНОМУ ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Воркут Т.А., доктор технічних наук, Національний транспортний університет, Київ, Україна, vorkutt@ukr.net, orcid.org/0000-0003-0354-476X

Лушчай Ю.В., кандидат технічних наук, Національний транспортний університет, Київ, Україна, ai9399@ukr.net, orcid.org/0000-0002-7632-7400

Севост'янова А.В., доктор філософії, Національний транспортний університет, Київ, Україна, sevastianova1607@gmail.com, orcid.org/0000-0002-7693-0648

Срібна Н.В., Національний транспортний університет, Київ, Україна natasribna28@gmail.com, orcid.org/0000-0002-7543-2997

Харута В.С., кандидат технічних наук, Національний транспортний університет, Київ, Україна, kharuta_vitaliy@ukr.net, orcid.org/0000-0002-8897-7558

STRATEGIC-ORIENTED LOGISTICS OUTSOURCING PROJECT MANAGEMENT IN A DYNAMIC EXTERNAL ENVIRONMENT

Vorkut T.A., Dr.Sci.Tech., National Transport University, Kyiv, Ukraine, vorkutt@ukr.net, orcid.org/0000-0003-0354-476X

Lushchai Yu.V. National Transport University, Kyiv, Ukraine, ai9399@ukr.net, orcid.org/0000-0002-7632-7400

Sevastianova A.V., Doctor of Philosophy, National Transport University, Kyiv, Ukraine, sevastianova1607@gmail.com, orcid.org/0000-0002-7693-0648

Sribna N.V., National Transport University, Kyiv, Ukraine, natasribna28@gmail.com, orcid.org/0000-0002-7543-2997

Kharuta V.S., PhD, National Transport University, Kyiv, Ukraine, kharuta_vitaliy@ukr.net, orcid.org/0000-0002-8897-7558

Постановка проблеми. В сучасних умовах підвищення ефективності надання логістичних послуг в організаціях різної галузевої приналежності, в значній мірі, пов'язується з розвитком методів і моделей стратегічно-орієнтованого управління проектами (програмами, портфелями) в сфері логістичного аутсорсингу.

Аутсорсинг (від англ. – outsourcing), як відомо, це передача до виконання організацією назовні (аутсорсерам) окремих бізнес-функцій або бізнес-процесів. За класифікацією Інституту аутсорсингу (США) виокремлюються наступні основні види аутсорсингу за критерієм функціональна ознака: ІТ – аутсорсинг; аутсорсинг бізнес-процесів (бізнес-функцій), як правило, непрофільних – маркетинг, логістика, управління персоналом, бухгалтерський облік, а також виробничий аутсорсинг (як часткові випадки); аутсорсинг управління активами. Корпоративні, бізнесові і/або функціональні цілі можуть бути досягнуті через прийняття організацією стратегії вертикальної інтеграції або стратегії аутсорсингу – як альтернативної стратегії вертикальної інтеграції – відносно забезпечення виконання певних бізнес-процесів (бізнес-функцій).

Логістичний аутсорсинг, відповідно, це передача логістичного обслуговування в цілому, або окремих видів логістичних послуг у різних поєднаннях, до виконання логістичним провайдером, які залучаються ззовні. За основні види логістичних діяльностей, як правило, розглядаються: транспортування, управління парками транспортних засобів, складування, вантажоперероблення, виконання замовлень, проєктування логістичних мереж, управління запасами, планування постачань/попиту, управління провайдерами логістичних послуг, які залучаються ззовні. При цьому, маємо зауважити, що питання визначення умов надання логістичних послуг в організації традиційно залишається актуальним. Тобто, будуть вони надаватися вертикально інтегрованим (власним) структурним підрозділом, на засадах аутсорсингу (з вибором прийнятної бізнес-моделі) чи передбачається поєднання даних варіантів в певному сполученні.

В роботі [1] узагальнено очікувані організаціями основні результати за проектами логістичного аутсорсингу. Це ріст показників рентабельності через зниження капіталовкладень в логістичні активи – як задіяні в непрофільному для організації бізнесі; можливість спрямування капіталу, який був «зв'язаний» в логістичному обслуговуванні, в бізнес, який організація визначає для себе як

профільний; підвищення ефективності роботи персоналу в профільному для організації бізнесі; забезпечення гнучкості організації в умовах розвитку нових ринків і/або нових продуктів (послуг), злиття або поглинань бізнесів, коли не можна точно визначитись із майбутніми потребами в логістичному обслуговуванні – щодо вимог клієнтів, методів реалізації логістичного циклу, досягнення конкурентоспроможності тощо; скорочення поточних, в тому числі, операційних витрат логістичного обслуговування і/або збільшення вартості організації – як бізнесу – завдяки покращенню співвідношення ціна/якість за пропонованими продуктами (послугами); спрощення управління логістичною функцією в організації; забезпечення клієнтоорієнтованого обслуговування на B2B і B2C ринках через вдосконалення, здебільшого, через запровадження спеціалізованих послуг логістичного обслуговування.

Водночас, в багатьох дослідженнях вказується і на основні фактори ризику аутсорсингу. Зокрема, в роботі [2] за дані фактори визначено наступне: втрата інтелектуальної власності; розкриття конфіденційної інформації; втрата організаційного знання; втрата контролю над бізнес-процесами (бізнес-функціями), які передаються на аутсорсинг; ускладнення – замість спрощення – управління бізнес-процесами (бізнес-функціями), які передаються на аутсорсинг; широке «поле» об'єктів для управління – люди, процеси (функції), знання тощо; погіршення здатності організації оперативно реагувати на зміни в галузі (на ринку); внутрішньополітичні і культурні проблеми в організації; неможливість через контракти на аутсорсинг гарантувати повний захист від збитків клієнтам, споживачам, бізнесу через невиконання зобов'язань; негарантоване скорочення витрат логістичного обслуговування і/або збільшення вартості організації – як бізнесу.

За даними Boston Consulting Group (BCG) 50 % ініціатив у сфері аутсорсингу «не вийшли» на очікуваний результат. За даними Dun&Bradstreet 20% контрактів не аутсорсинг було достроково розірвано протягом 2-х років, 50% – протягом 5-ти років. За даними Diamond Cluster International 78% із достроково розірваних контрактів мали місце через незадовільну якість надаваних послуг, зміни стратегії організацій, зміни у витратах.

На противагу, наводяться переваги надання логістичних послуг, зокрема, транспортних, власними силами, тобто, власними парками транспортних засобів. За пріоритетністю зазначені переваги полягають, за даними дослідження [3], в наступному: надійність; встановлена обмежено мала тривалість циклу виконання замовлень (логістичного циклу); швидкість реагування; підтримка контакту з клієнтом (споживачем); відносно низькі витрати обслуговування порівняно до інших варіантів забезпечення останнього. За даними роботи [4] в якості переваг (за пріоритетністю) виступають: надійність; контроль; відносини з клієнтом (споживачем); термін виконання замовлень; гнучкість. Стосовно логістичного обслуговування в цілому за роботою [5] пріоритетність переваг його надання власними силами виглядає наступним чином: прямий контроль за наданням логістичних послуг; визначеність відносно рівня (якості) надання логістичних послуг; визначеність відносно величини «дійсних» витрат надання логістичних послуг.

Таким чином, простежується суперечливий характер існуючих теорій, та практик їх застосування, стосовно вибору раціональних умов забезпечення логістичного обслуговування в організаціях – власні сили і/або аутсорсинг із використанням відповідних бізнес моделей.

В науковій літературі та інших джерелах інформації відображено багато бізнесових кейсів зміни організаціями умов надання логістичних послуг через реалізацію відповідних проектів. Дані випадки оцінюються як із точки зору представлення їх як кращої практики, так і набутих уроків в сфері управління проектами. В значній частині досліджень увага акцентується на випадках «неуспішності», в інтерпретації авторів цих досліджень, власне проектів аутсорсингу логістичних послуг і/або продуктів чи результатів цих проектів. В якості прикладів такої «неуспішності» наводяться випадки повернення, в подальшому, організації до попередніх умов надання логістичних послуг; звернення, в рамках обраних умов, до інших постачальників логістичних послуг тощо. При цьому зазначені проекти розглядаються виключно як засіб реалізації сформульованої попередньо стратегії логістичного аутсорсингу.

Виходячи з вищенаведеного, за актуальне науково-прикладне завдання може розглядатися розроблення нових і/або вдосконалення існуючих науково-методичних підходів до стратегічно-орієнтованого управління проектами логістичного аутсорсингу в організаціях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В методології управління проектами загально визнаною є точка зору, що проекти, які реалізуються в організації – чи як форма здійснення основної діяльності, чи як форма здійснення змін, мають узгоджуватися зі стратегією розвитку цієї організації. Дана точка зору знайшла своє відображення як в більшості наукових робіт відповідного спрямування, так і в стандартах управління проектами, програмами і портфелями – насамперед,

підготовленими найбільшою професійною організацією в області управління проектами, яка була заснована в 1969 р. в США, – Інститутом управління проектами (Project Management Institute, PMI). Це власне стандарт із управління проектами, остання, сьома, відома на тепер версія якого датується 2021 роком [6], а також стандарти з управління програмами і управління портфелями, останні відомі на тепер версії яких датуються відповідно 2017 роком [7,8].

Разом із тим, як наукові роботи, так і вищезгадувані та інші відомі стандарти управління проектами (програмами, портфелями), виходять із того, що стратегія спочатку формулюється – як певний план, а потім реалізується за допомогою проектів – розглядуваних окремо або в складі портфелів чи програм. Водночас, в стратегічному управлінні, як науковій дисципліні, присутня проблема «розділення» – мається на увазі процесів стадії формулювання (формування) і реалізації стратегії [9]. Різні наукові школи, виокремлювані в стратегічному управлінні, по-різному вбачають вирішення цієї проблеми, рис. 1.

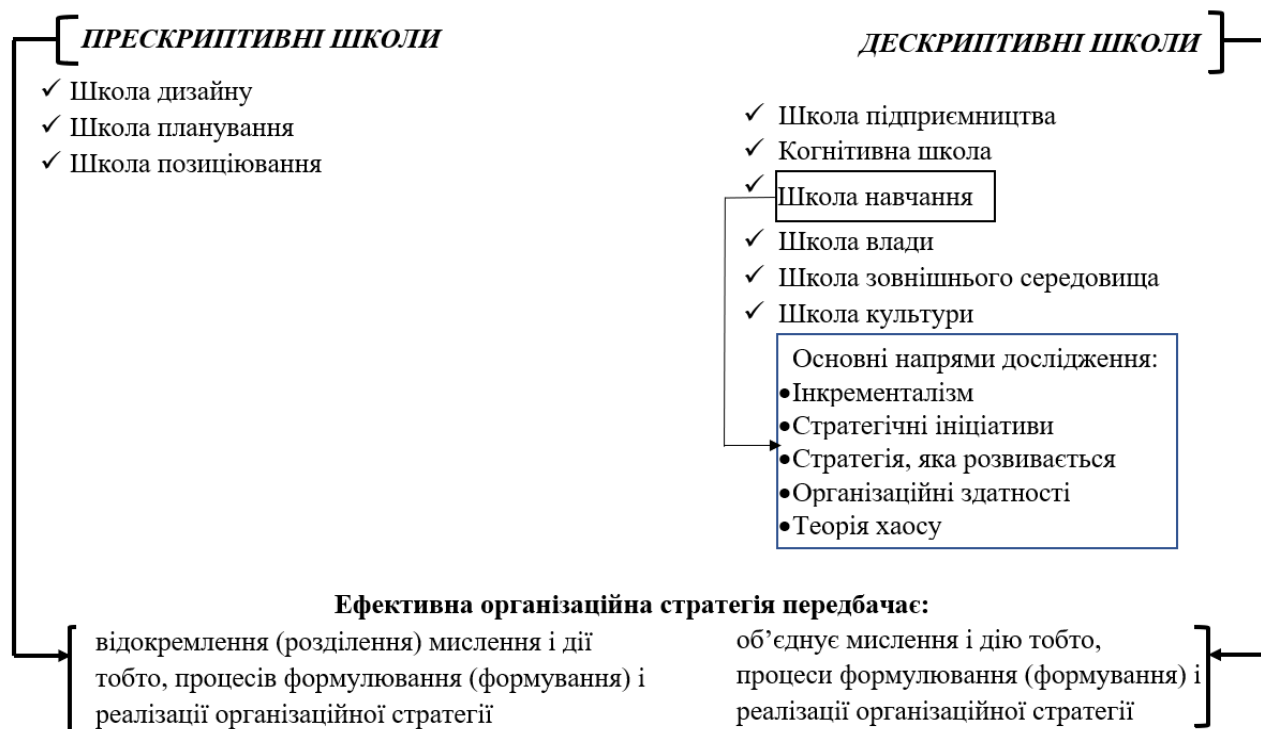


Рисунок 1 – Проблема «розділення» в наукових школах стратегічного управління
Figure 1 – The problem of «separation» in scientific schools of strategic management

Прескриптивні школи, до яких відносять школи дизайну, планування і позиціювання, вважають, що ефективна організаційна стратегія має відокремлювати мислення від дії – тобто, формулювання (або формування – в термінології дескриптивних шкіл) стратегії від її реалізації. Дескриптивні школи, до яких відносять школи підприємництва, навчання, влади, зовнішнього середовища, культури, а також когнітивну школу, навпаки, вважають, що ефективна організаційна стратегія має об'єднувати мислення і дію [9].

Сучасне бачення взаємозв'язку між організаційними стратегіями і проектами в методології управління проектами узгоджується, в більшій мірі, з позицією прескриптивних шкіл стратегічного управління і залишає поза увагою позицію дескриптивних шкіл. Тоді, як саме на дескриптивних школах, насамперед, школі навчання – в різних напрямках її досліджень – акцентує увагу сучасна теорія і практика стратегічного управління в організації. Підходи дескриптивних шкіл розглядаються за порівняно більш ефективні в умовах застосування в динамічному і/або відносно складному зовнішньому середовищі [10]. Водночас, оцінювання зовнішнього середовища організації є обов'язковою умовою розроблення її стратегії, оскільки мова йде про впливову, часом непередбачувану, діючу силу. Нерідко зовнішні умови змінюються настільки несподівано, що всі попередні плани маємо відправити до машини з нарізання паперу. Або оточення може бути настільки нестабільним, що розроблення будь-яких довгострокових стратегій не має сенсу. Не слід ігнорувати й активну роль «реалізаторів», які можуть чинити спротив обраному стратегічному курсу ... В основу розділення процесів формулювання (формування) і реалізації стратегії покладаються досить

претензійні припущення щодо того, що вище керівництво має здатність розуміти і передбачати динаміку зовнішнього середовища або що організаційне оточення є достатньо стабільним чи, принаймні, передбачуваним. І, таким чином, сформульовані сьогодні стратегії залишаються життєздатними протягом тривалого проміжку часу. Проте, світ із кожним днем стає все більш «турбулентним» і подібні припущення все частіше демонструють свою неспроможність [9].

В межах школи навчання в роботі [9] пропонується виокремлювати наступні напрями досліджень: інкременталізм, який отримав визнання в 1950–1980 рр.; стратегічні ініціативи – 1980-ті рр.; стратегія, яка розвивається – 1980-ті рр.; організаційні здатності – початок 1990-х рр.; теорія хаосу – 1990-ті рр, рис. 1. В дослідженнях за напрямом «стратегія, яка розвивається», виокремлюваним в школі навчання, присутня точка зору, що наперед визначена стратегія фокусується на контролі (що дає певність у тому, що задумки управляючих будуть реалізовані на практиці), тоді як стратегія, яка виникла спонтанно, робить наголос на навчанні (тобто, тут розуміння того, які задумки і чому мають стояти на першому місці, приходить в процесі дій). Концепція стратегії, яка виникає спонтанно і розвивається, на відміну від методологічних підходів прескриптивних шкіл стратегічного управління, визнає право і здатність організації на експеримент. Наприклад, можна взяти одну просту дію, налагодити зворотний зв'язок, і процес буде тривати доти, доки організація не зупиниться на моделі, яка стане її стратегією. При цьому організація не має потреби в тому, щоб «закидати вудку навчання». Кожна спроба впливає на наступну, що приводить до певного набору рецептів, і, в підсумку, завершується одним «грандіозним бенкетом» [9].

Відповідно до принципів інкременталізму – як більш раннього, відносно напряму «стратегія, яка розвивається», напряму досліджень в школі навчання – управляючі організацією мають усвідомлено формувати гнучкість. Неможливо передбачити, в якій формі і в який час виникнуть ті серйозні загрози і ті можливості, з якими може зіштовхнутись організація. Закони логіки диктують, що управляючі повинні діяти в спосіб, спрямований на підвищення гнучкості організації, а також мати в резерві ресурси, які забезпечують її послідовний ріст у сприятливих умовах.

Проблематика стратегічного управління в організації перетинається з проблематикою теорії організації і організаційного розвитку. При цьому з поняттям «організаційний розвиток» можуть ототожнюватися фактично відмінні поняття – організаційний ріст (англ. – organizational growth), організаційний розвиток (англ. – organizational development), організаційне проектування (англ. – organizational design), будова організації (англ. – organizational construction). Із кожним із цих понять пов'язується свій напрям досліджень, відповідно, методи, моделі, механізми і технології [11]. Відомими є доволі багато моделей розвитку організації. Ми не зупиняємось детально на даних моделях, оскільки проблематика організаційного розвитку як такого виходить за межі даного дослідження. Хоча, очевидно, предметом для подальших досліджень може бути розроблення нових, вдосконалення існуючих або вибір відповідних до ситуації, яка складається, моделей організаційного розвитку в межах впровадження в організації концепції «стратегія, яка розвивається». Водночас, в контексті даного дослідження, не можемо уникнути використання поняття «організація, яка навчається». Зазначимо, що терміни «організація, яка навчається» або «самонавчаючася організація», які, як правило, вживаються як взаємозамінні, були запропоновані ще наприкінці 1970-х рр. Т. Пітерсом і Р. Вотерманом [12]. На тепер, за напрямом теорії організації і організаційного розвитку отримали розвиток ряд концепцій типу «організація, яка навчається».

В роботі [9] наголошується, що не зовсім правильно асоціювати спонтанну стратегію, в розумінні стратегію, яка розвивається, з власне навчанням. Стратегія, яка розвивається, може вибудовуватися і через шаблонні схеми дій, які виробляються в учасників процесу стратегічного управління не стільки підсвідомими думками, скільки зовнішніми силами або внутрішніми потребами. Водночас, дійсне навчання має місце на стику мислення і дій, коли його суб'єкти аналізують свої вчинки. Іншими словами, стратегічне навчання має поєднувати міркування про майбутнє з аналізом результатів минулого. Спираючись на прийняту в екології модель багаторазового програвання (розгляду варіацій), відбору потрібного варіанта або тривалого використання, К. Вейк описував наступну форму поведінки, яка навчає. В першу чергу, «щось зроби», потім, «шляхом відбору, відшукай те, що працює», тобто, «переосмисли свої дії в минулому». І, нарешті, «дотримуйся лише тієї поведінки, яка видається за бажану». Звідси – важливий висновок про те, що нові, цікаві, розсудливі стратегії повинні спиратися на багатий досвід і високий рівень компетенції управляючих. Розуміння починається з осмислення і аналізу минулих подій [13].

Необхідно зазначити, що в більшості наукових робіт навчання розглядається як процес, а увага їх авторів зосереджується, в першу чергу, на управлінні змінами, ніж на власне стратегічному управлінні [9]. У випадку ж із концепцією «стратегія, яка розвивається» мова йде не про зміни в

стратегії, оскільки остання не сформульована (сформована) як кінцевий продукт, а про вибудовування стратегії в процесах стадій формування і реалізації, які накладаються, через певну череду експериментів. Разом із тим, якщо розвиток, і організаційної стратегії також, інтерпретувати як зміну в організації, якої (зміни), в загальному випадку, не уникнути, в матеріальних і нематеріальних активах, ринковій позиції тощо, то в управлінні формуванням і реалізацією стратегії можна виокремити дві основні області. Це управління переходом системи (як організації, її бізнес-процесів, активів, інфраструктури тощо) із одного стану в інший. І це управління відношенням персоналу, що залучається до даного переходу, яке розглядається в контексті формування корпоративної культури.

В контексті даної роботи, насамперед обраної в ній предметної області в сфері управління проектом – формування і реалізація організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, також представляє інтерес такий напрям досліджень у школі навчання як організаційні здатності. В інтерпретації роботи [9] – це динамічний підхід до розвитку організаційних здатностей, який виступає як гібрид шкіл дизайну і навчання – в розумінні більш сучасного бачення адаптивної стратегії в якості концептуального дизайну. В рамках цього напрямку домінуючою є концепція центральної (ключової) компетенції організації – як способу поєднання ресурсів і здатностей організації для досягнення реального результату [14], запропонована К. Прахаладом і Г. Хемелом. Вони зробили припущення, що в основі конкурентних переваг організації знаходяться її глибоко «закорінені» здатності, які сприяють виходу організації на нові ринки. Це має місце в тих випадках, коли організація знаходить нове застосування для того, що в неї виходить найкраще. І успіх досягається не через гарний продукт, запропонований організацією, а через унікальний набір здатностей, які дозволяють організації цей продукт виробляти. Як наслідок – управляючі повинні розглядати свою діяльність не в площині продуктів, які виробляють, або структурних підрозділів, а як портфель ресурсів і здатностей, які можуть поєднуватися в самий неймовірний спосіб.

Відносно менш відомими для широкого загалу є ще дві концепції К. Прахалада і Г. Хемела, які отримали розвиток за напрямом досліджень організаційних здатностей. Це концепція стратегічних намірів і концепція напруження та системи важелів. Концепція стратегічних намірів виходить із того, що останні встановлюють головні цілі, визначають нові ринкові можливості і виступають як «девіз», що надихає. В концепції напруження та системи важелів термінологічно напруження визначається авторами як «невідповідність між ресурсами і прагненнями» організації [15]. Є організації зі значними ресурсами, які не напружуються, вважаючи себе за «номер один». І є організації, ресурси яких значуще обмежені, проте, ними рухає сильне честолюбство, що приводить до того, що вони віддають всі свої сили на досягнення бажаного [9]. Звідси, для другого типу організації, постає питання: як досягти розширення обмеженої ресурсної бази? К. Прахалад і Г. Хемел пропонують розглянути наступні можливості [15]:

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

Зазначимо, в контексті заявленої потреби в налагодженні зв'язків із основними постачальниками, що, починаючи з 1970–1980-х рр. і на тепер, в наукових дослідженнях щодо стратегічного управління простежується інтерес до проблематики формування і розвитку міжорганізаційних альянсів. Дж. Пфедфер і Г. Салансик показали, що в розвинутих економіках на зміну традиційній уяві про ринок, як про «відкриту арену», приходять організаційні і галузеві регуляторні системи, пов'язані між собою достатньо складними відносинами [16]. За цих умов організації можуть або адаптуватися до вимог зовнішнього середовища, зокрема, цього погляду дотримуються прибічники школи зовнішнього середовища, в стратегічному управлінні, або спробувати змінити зовнішнє середовище в такий спосіб, щоб воно відповідало їх здатностям. Другу точку зору, насамперед, представляє в стратегічному управлінні школа влади.

Із початку 1980-х рр. і дотепер відмічається поширення тенденції до зменшення організаціями рівня вертикальної інтеграції. Організації очікують підвищувати 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 [17]. Для того, щоб цей перехід став успішним управляючі організаціями різної галузевої приналежності повинні опанувати підходи до управління об'єктами і процесами, які вже не можуть контролювати прямо, проте ефективність яких мають відстежувати [18]. Ключем до розв'язання даної проблеми може слугувати розвиток концепції управління ланцюгами постачань, яка в XXI ст., згідно прогнозів фахівців, має стати домінуючою для багатьох організацій [19, 20]. При цьому управління ланцюгами постачань розглядається значно ширше ніж просто форма інтеграції, яка займає проміжне становище між вертикальною інтеграцією і окремими організаціями. Його можна тлумачити і як теорію управління, і як сукупність функцій і/або процесів, які, на основі застосування інтеграційних принципів, забезпечують реалізацію даної теорії.

Як зазначив Г. Хемел, наголошуючи на «міфічності» того, що, впроваджуючи стратегію, ви ведете боротьбу проти всього світу, більшість управляючих вважає, що вони в змозі проконтролювати всі напрямки бізнесу. Водночас, як визначити, де починаються і закінчуються межі компанії, коли нормою стали тимчасові працівники, звернення до зовнішніх джерел і довгострокові постачальники. Будь-яка компанія володіє лише незначною частиною значущого ланцюга цінності. Радикальна стратегія, яка, в підсумку, веде до дійсних інновацій, стає все складнішою і складнішою. Більшість компаній не має змоги контролювати суттєво важливі для успішної діяльності активи [21].

Критикуючи школу навчання, як, в принципі, і всі школи стратегічного управління, тільки в різний спосіб, автори роботи [9] акцентують увагу на тому, що надмірний наголос на навчанні може спричинити негативний вплив на характер стратегії – з точки зору її послідовності і життєздатності. Причиною цього є навчання без цілі, коли ініціативи підтримуються лише тому, що вони є більш новими і/або цікавими. Дану проблему описує концепція стратегічного дрейфування [22]. Тобто, організація, «дрейфуючи», поступово «втрачає» стратегію.

Школа навчання не має відноситися до навчання як до «святини». Навчання – це, швидше, наука, яка допомагає відчувати, за яким напрямком слід рухатись і коли необхідно змінити орієнтири. Тобто, наука встановлення стратегічних перспектив. Можливо, виникне потреба в тривалих експериментах, проте, організація отримає можливість використати нагоду і привнести в практику нові ефективні методи. Разом із тим, постійні зміни, то інша справа. І фокус не в тому, щоб змінювати все підряд. Ефективність управління полягає в тому, щоб одночасно вчитися і реалізовувати дієві стратегії [9]. Деякі організації постійно стикаються з новими для них ситуаціями. Іншими словами, їх оточення є динамічним і непередбачуваним, що робить вибір однієї стратегії досить складним. У цьому випадку організація схильна приймати форму дослідницької, а навчання стає обов'язковою умовою збереження гнучкості.

Традиційно, в умовах розділення в стратегічному управлінні стадій формування (формування) і реалізації стратегії, проєкт визначається за ефективний засіб реалізації стратегії. Водночас, в умовах накладання вищезазначених стадій, що вирізняє бачення процесу стратегічного управління дескриптивними науковими школами, насамперед, школою навчання, проєкт може розглядатися не лише як засіб реалізації, а й як засіб формування стратегії.

В рамках слідування такому напрямку досліджень, який набув визнання в школі навчання, як «стратегія, яка розвивається», процес формування стратегії, виконуваний у взаємозв'язку з процесом реалізації стратегії, може бути представлений як послідовність (череда) експериментів. При цьому уникнути, чи, принаймні, суттєво зменшити ймовірність виникнення, вищезазначуваної проблеми «втрата стратегії», яка притаманна школі навчання, як можна очікувати, має здійснення даних експериментів у формі проєктів. Підставою до висунення такого припущення є ті загальноновизнані переваги, які має проєктний підхід, насамперед, «забезпечуючи логічну структуру і послідовність, ... вимагаючи від людей, які займаються плануванням і прийняттям рішень, дисципліни, а також гарантуючи, що відповідні проблеми та зауваження будуть взяті до уваги і підлягатимуть систематичному аналізу до моменту прийняття і початку виконання тих чи інших рішень» [23].

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

Визнаючи аутсорсинг, як контракти з зовнішніми постачальниками, за стратегію, автори виходять із його тлумачення як альтернативи стратегії вертикальної інтеграції. Тобто, певні

корпоративні, бізнесові і/або функціональні стратегічні цілі можуть бути досягнуті через прийняття стратегії вертикальної інтеграції або альтернативної їй стратегії – стратегії аутсорсингу щодо визначених бізнес-процесів (бізнес-функцій). В якості таких бізнес-процесів (бізнес функцій) в організації, в умовах спостерігаемого підвищення значущості і складності логістики, може виступати логістичне обслуговування – як в цілому, так і за окремими складовими. Дане бачення авторів узгоджується, зокрема, з роботою [24].

В 1937 р. Р. Коуз у своїй роботі «Природа фірми», яка стала передтечею цілого ряду робіт за відповідним напрямом, показав, що визначення умов забезпечення певного виду діяльності в ринковій економіці – власні сили (вертикальна інтеграція) чи контракти з зовнішніми постачальниками – має виходити з показника порівняльної вартості. Коли трансакційні витрати, які пов'язані з роботою в ринковому середовищі, є вищими, ніж витрати забезпечення відповідної діяльності власними силами (в межах фірми), то така діяльність має бути вертикально інтегрована [25]. Тобто, внутрішній ринок підприємства йде на зміну звичайному (зовнішньому) ринку і, за допомогою адміністративного регулювання, вирішує проблеми функціонування і розвитку підприємства.

Подальший розвиток теоретичні положення, які були сформульовані Р. Коузом, отримали в роботах О. Вільямсона [26, 27] – як економічна теорія операційних (трансакційних) витрат. Дана теорія вбачала за ціль розвитку будь-якої організації скорочення операційних витрат, тобто, витрат пов'язаних із трансакцією – як бізнесовою операцією (угодою). Останню Р. Коуз ввів як одиницю економічної діяльності. Відповідно до цієї теорії витрати фірми поділяються на три групи:

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

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

Відповідно до підходу операційних витрат на величину останніх впливають чотири чинники: невизначеність; спеціалізація активів; обмежена раціональність; «опортунізм». Невизначеність пов'язується зі змінами в зовнішньому середовищі, які учасники угоди не можуть передбачити або контролювати. Під спеціалізацією активів розуміють те, що людські ресурси, нематеріальні або матеріальні активи є специфічними для конкретного типу угод. Спеціалізація активів, варіюючи від однієї угоди до іншої, породжує обмежено малий вибір потенційних постачальників або клієнтів за угодами. Під обмеженою раціональністю розуміють те, що ні одна особа, яка приймає певні рішення, не має повної інформації з питання, за яким ці рішення приймаються. За «опортунізм», в даному випадку, визначають становище, за яким деякі особи, які приймають рішення, можуть йти на ризик, який виходить за межі їх компетенції. Обмежена раціональність і «опортунізм», в тій чи іншій мірі, присутні завжди. Проте, вони розглядаються в контексті доцільності виконання окремих операцій в межах, або за межами, фірми тільки в поєднанні з невизначеністю і обмежено малим вибором за угодами.

Слідуючи теорії операційних витрат, при створенні і розвитку організації необхідно враховувати невизначеність зовнішнього середовища, до якого, зокрема, можуть входити потенційні учасники з невідомою кредитоспроможністю і суперечливою поведінкою. Звідси, виникає прагнення побудувати організацію більш високого рівня, що має дозволити контролювати поведінку залучуваних партнерів за допомогою, наприклад, безпосереднього моніторингу, контролю та інших механізмів. Прийнятним за даних умов для організації є впровадження вертикальної інтеграції. Водночас, можливим є і протилежне прагнення. А саме – повернутись до «вільного ринку», наприклад, укладаючи договір на аутсорсинг. Останнє, на тепер, розглядається рядом авторів за найбільш дієвий метод зниження операційних витрат [28].

В роботі [29], залежно від очікувань, які покладаються на аутсорсинг, розрізняють рівень аутсорсингу. Низький – скорочення витрат через економію на оплаті праці, дію ефекту економії на масштабі, варіативність витрат; середній – створення довгострокової цінності (вартості) через збільшення прибутку, підвищення якості обслуговування клієнтів, ріст продуктивності, скорочення

часу виходу на ринок нових продуктів; високий – досягнення конкурентної переваги через оптимізацію управління в умовах змін бізнесових циклів, підвищення стратегічної гнучкості, можливість співпраці, розширення глобальної присутності. Відповідно, низький рівень аутсорсингу має низький, середній – середній, високий – високий стратегічний вплив на організацію.

Зауважимо, що перехід на логістичний аутсорсинг – як домінуючий тренд в логістичному управлінні – найбільш чітко простежувався в індустріально розвинутих країнах, на відміну, наприклад, від України, в 1990-х – на початку 2000-х рр. Причому мова велася, на тлі дерегулювання, насамперед, транспортної галузі [30], здебільшого про відмову від логістичного обслуговування власними силами, а не про перехід між різними бізнес-моделями логістичного аутсорсингу як такого. Разом із тим, організації, які перейшли до аутсорсингу логістичних послуг, із часом починають розглядати можливості до стратегічного розвитку останнього. Відомі цілий ряд робіт, присвячених, зокрема, формуванню партнерств і управлінню останніми – як в контексті забезпечення постачань ззовні будь-яких продуктів і послуг, так і суто логістичних послуг. Це насамперед, роботи Дж. Гарднера, М. Купер і Т. Нудевайера [31], Л. Еллрем [32], Я. Стюарта [33], П. Багчі і Х. Вірума [34].

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

Водночас, можна навести приклади на противагу. Так, організація може розглядати для себе за прийнятні послуги транспорту загального користування, які надаються, з використанням термінальної технології, або послуги щодо зберігання вантажів у короткостроковому періоді, які надаються складами загального користування. За цих умов відносини з логістичними провайдерами, які забезпечують дані послуги, можуть будуватися на ґрунті звичайних ринкових трансакцій.

Проведений огляд робіт дозволяє дійти висновку, що в сфері проблематики стратегічно-орієнтованого управління проектами в організаціях ідентифікується наукова прогалина – в частині браку методологічних підходів до стратегічно-орієнтованого управління проектами в умовах взаємопов'язаного представлення процесів за стадіями формування (формування) і реалізації організаційної стратегії в контексті функціонування і розвитку організацій в динамічному і/або відносно складному зовнішньому середовищі. Виходячи з даного визначення наукової прогалини, а також обрання за предметну область дослідження розглядуваних у взаємозв'язку процесів формування і реалізації організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, мета роботи може бути сформульована наступним чином.

Мета роботи – підвищення ефективності стратегічно-орієнтованого управління проектами в динамічному середовищі на основі розроблення концепції проектно-орієнтованого управління розглядуваними у взаємозв'язку процесами за стадіями формування і реалізації організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – як стратегії, яка розвивається.

Об'єкт дослідження – процеси стратегічно-орієнтованого управління проектами логістичного аутсорсингу в організаціях.

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

Виклад основного матеріалу. Автори в даній роботі виходять із бачення, яке вирізняє описативні наукові школи стратегічного управління, насамперед, школу навчання, такого характеру взаємозв'язку між стадіями формування і реалізації організаційної стратегії, за різновид якої вони визначають організаційну стратегію логістичного аутсорсингу, за яким стадія реалізації – частково або повністю – буде збігатися зі стадією формування [9]. Наступне припущення авторів полягає в тому, що формування і реалізація організаційної стратегії логістичного аутсорсингу розглядаються ними в контексті одного з напрямів досліджень вищезазначеної школи навчання – напряму «стратегія, яка розвивається». В рамках бачення організаційної стратегії логістичного аутсорсингу як стратегії, яка розвивається, вона може бути представлена послідовністю певних фаз. Останнє при цьому не обов'язково передбачає однозначність у послідовності проходження цих фаз і обов'язковість у проходженні взагалі. Всі фази є адаптивними, гнучкими і варіативними. Перехід між

фазами розглядається як експеримент організації, який може бути здійснено в формі проекту – проекту зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу (РОСЛА).

На основі вищезазначених припущень сформульовано концепцію проектно-орієнтованого управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, якою передбачається проектно-орієнтоване управління розглядуваними у взаємозв'язку процесами за стадіями формування і реалізації організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – як стратегії, яка розвивається, – за умовами представлення даної стратегії послідовністю потенційно можливих базових фаз розвитку, перехід між якими і зміна в яких трактуються як експеримент організації, який може бути здійснено в формі проекту, рис. 2.

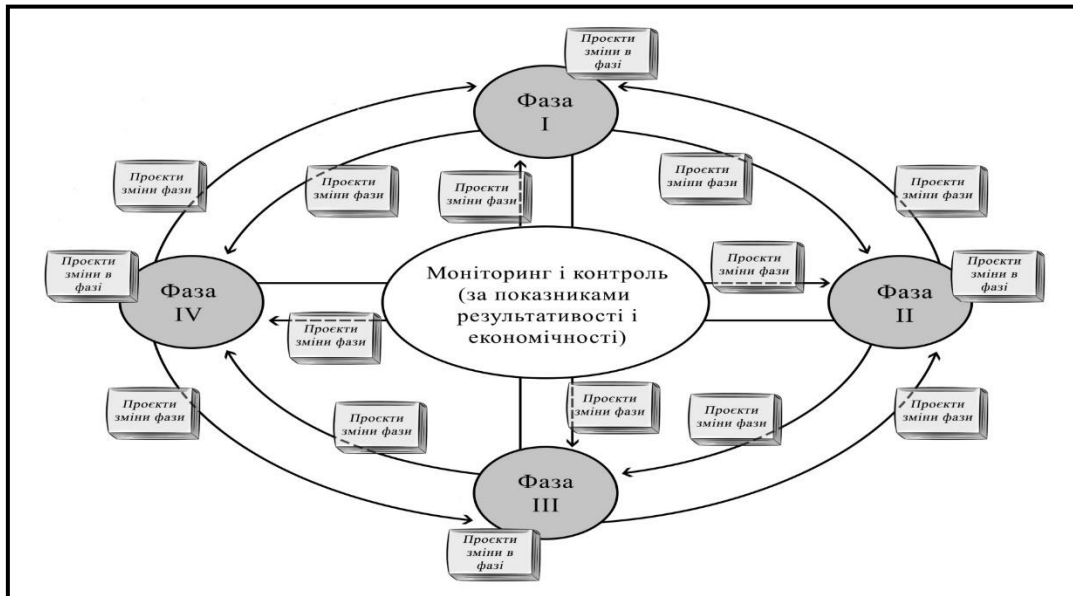


Рисунок 2 – Концепція проектно-орієнтованого управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного аутсорсингу

Figure 2 – The concept of project-oriented management of the formation and implementation of organizational strategy of logistics outsourcing

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

В межах логістичного процесу (функції) можна виокремити певний перелік підпроцесів (робіт), яким, в свою чергу, відповідають певні види логістичних послуг, кожна з яких у цілому, або її складові, гіпотетично, можуть бути об'єктом аутсорсингу. Поширеною також є практика передачі на аутсорсинг комплексів логістичних послуг, сформованих у різний спосіб. При цьому умови слідування логістичним компромісам передбачають, в загальному випадку, існування взаємозв'язку між рішеннями, які приймаються відносно умов забезпечення надання окремих логістичних послуг.

На основі зіставно-порівняльного аналізу наукових робіт із логістичного управління та інших джерел інформації виокремлено наступні 4 фази у розвитку стратегії логістичного аутсорсингу, як базові, щодо здійснення логістичного обслуговування: власними силами – (I-ша фаза); постачальниками ззовні за умовами конкурентних відносин – короткострокові контракти з потенційно необмеженою кількістю постачальників (II-га фаза); функціональними постачальниками ззовні за умовами конкурентних відносин – довгострокові контракти з обмежено малою кількістю постачальників (III-тя фаза); постачальниками ззовні за умовами партнерських відносин, можливе додаткове виокремлення фаз за рівнем партнерства (IV-та фаза), рис. 2.

Умовами адаптації концепції проектно-орієнтованого управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного аутсорсингу до застосування в проектно-орієнтованих організаціях передбачається, що закупівлі логістичних послуг за проектами основної діяльності цих організацій за будь-якою з фаз розвитку відповідної стратегії будуть здійснюватися на

централізованій основі. Водночас, виходячи зі спостережуваних практик функціонування і розвитку проектно-орієнтованих організацій, мають бути додатково введені ще дві фази, пов'язані з закупівлями логістичних послуг в цих організаціях. Це фаза, за якою закупівлі здійснюються за кожним проектом основної діяльності індивідуально, і фаза, за якою закупівлі здійснюються за даними проектами на комбінованій основі – як поєднання централізованих і індивідуальних закупівель, рис. 3.

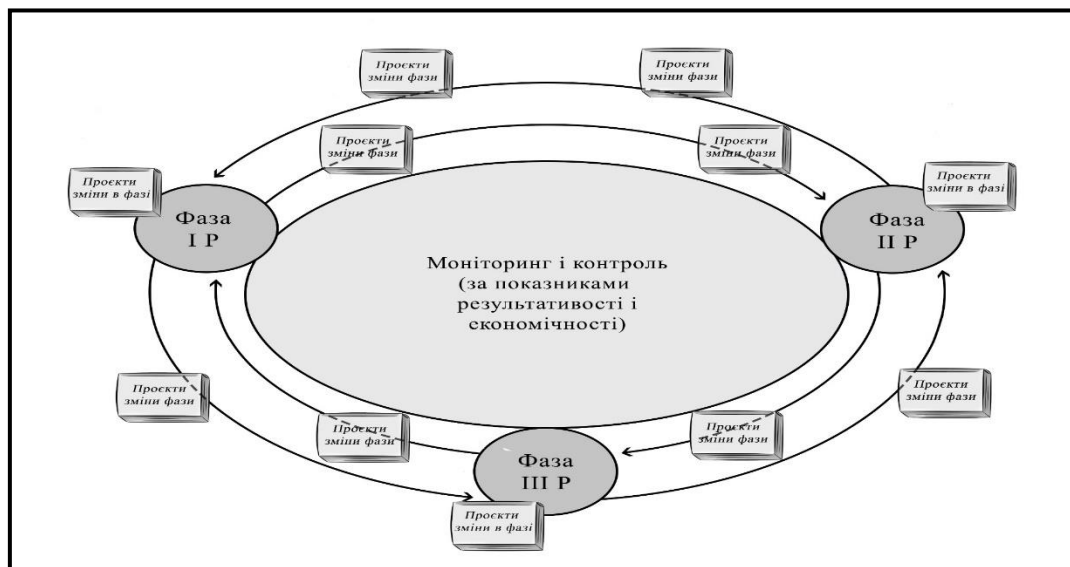


Рисунок 3 – Концепція проектно-орієнтованого управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, адаптована за умовами застосування в проектно-орієнтованих організаціях

Figure 3 – The concept of project-oriented management of the formation and implementation of organizational strategy of logistics outsourcing, adapted to the conditions of application in project-oriented organizations

основні фази, як потенційно можливі базові, щодо здійснення закупівель логістичних послуг:
I P (I-IV – за оригінальною концепцією, рис. 2) – централізовано, на рівні материнської організації;
II P – індивідуально, на рівні окремих проектів; III P – комбіновано, як поєднання закупівель за умовами фаз I P і II P у певних сполученнях

Характер адаптації концепції проектно-орієнтованого управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного аутсорсингу до застосування в проектно-орієнтованих організаціях зумовлює необхідність у взаємопов'язаній комплексній постановці, і, відповідно, вирішенні, задач щодо управління централізованими закупівлями логістичних послуг за проектами основної діяльності на рівні материнської проектно-орієнтованої організації – як постійно існуючої і управління індивідуальними закупівлями на рівні проектів основної діяльності – як тимчасових організацій, що детальніше розглядається в роботі [35].

Виходячи з вищевказаного, можна запропонувати підхід до формування типології проектів розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу. В рамках даного підходу проекти категорії РОСЛА поділяються відносно: 1) фаз РОСЛА – категорія проектів зміни фази (через зміну умов закупівлі логістичних послуг) і категорія проектів зміни в фазі розвитку (через зміни в наявних умовах закупівлі логістичних послуг) організаційної стратегії логістичного аутсорсингу; 2) етапу вирішення проблеми РОСЛА – категорія аналітичних проектів, категорія проектів реалізації. Категорію проектів апробації пропонується виокремлювати, поруч із категоріями аналітичних проектів і проектів реалізації, в контексті розгляду стадій формування і реалізації організаційної стратегії за стадії, які не розділяються, рис. 4.

При цьому під проектом РОСЛА будемо розуміти виокремлюваний межами встановлених часових і вартісних обмежень комплекс заходів організаційного, технічного і економічного характеру для формування і реалізації організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – як стратегії, яка розвивається, який, в загальному випадку, потребує капіталовкладень.



Рисунок 4 – Категорії проєктів розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу
 Figure 4 – Categories of projects for the development of organizational strategy of logistics outsourcing

В табл. 1 наведено продукти і результати за категоріями проєктів зміни фази РОСЛА – як стратегії, яка розвивається.

Таблиця 1 – Продукти і результати за категоріями проєктів зміни фази розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – як стратегії, яка розвивається

Table 1 – Products and results by categories of projects to change the development phase of the organizational strategy of logistics outsourcing – as an evolving strategy

Категорія проєктів	Продукт	Результат
Аналітичні проєкти зміни фази РОСЛА	Обґрунтована рекомендація доцільності переходу організації на визначену фазу РОСЛА	Рішення стосовно доцільності переходу організації на визначену фазу РОСЛА
Проєкти реалізації зміни фази РОСЛА	Матеріальне втілення, як реалізований план, переходу до апробаційного надання логістичних послуг (комплексів логістичних послуг) на засадах аутсорсингу на визначеній фазі РОСЛА	Можливість експлуатації продукту проєкту реалізації зміни фази РОСЛА – як апробаційне надання логістичних послуг (комплексів логістичних послуг) на засадах аутсорсингу на визначеній фазі РОСЛА
Проєкти апробації зміни фази РОСЛА	Рішення, на основі фактичного використання результату проєкту реалізації зміни фази РОСЛА, відносно переходу організації на визначену фазу РОСЛА	Ступінь досягнення організацією в результаті переходу на визначену фазу РОСЛА сформованого бачення стану логістичного обслуговування в організації за прийнятими критеріями і планової ефективності даного переходу

Відносно проєктів зміни в фазах РОСЛА маємо зауважити, що потенційно широкий спектр видів даних проєктів не дозволяє дати узагальнене визначення їх продукту і результату.

Продуктом аналітичних проєктів зміни фази РОСЛА є обґрунтована рекомендація доцільності переходу організації на визначену фазу РОСЛА, табл. 1. За умовами структурної декомпозиції дій (робіт) відповідно до продукту даного проєкту можуть бути виокремлені наступні складові, як базові об'єкти доставки:

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

Продуктом проєктів реалізації зміни фази РОСЛА є матеріальне втілення, як реалізований план, переходу до апробаційного надання логістичних послуг (комплексів логістичних послуг) на засадах аутсорсингу на визначеній фазі РОСЛА, табл. 1. За умовами структурної декомпозиції дій (робіт) відповідно до продукту даного проєкту можуть бути виокремлені наступні складові, як базові об'єкти доставки:

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

Продуктом проєктів апробації зміни фази РОСЛА є прийняття рішення, на основі фактичного використання результату проєкту реалізації зміни фази РОСЛА, відносно переходу організації на визначену фазу РОСЛА, табл. 1.

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

- корегування очікувань організацій – як сторін в забезпеченні логістичного аутсорсингу на визначеній фазі РОСЛА – від участі в останньому;
- корегування змісту і планованих значень критеріїв для оцінювання логістичних послуг (комплексів логістичних послуг), які передаються на аутсорсинг;
- корегування переліку ризиків визначеної фази РОСЛА, на яку здійснюється перехід;
- корегування заходів із протидії ризикам визначеної фази РОСЛА, на яку здійснюється перехід;

- корегування планових значень ефективності переходу організації до визначеної фази РОСЛА;
- корегування бачення стану логістичного обслуговування в організації за прийнятими критеріями при переході на визначену фазу РОСЛА;
- підготовка плану (з визначеним ступенем деталізації) переходу до надання логістичних послуг (комплексів логістичних послуг) на засадах аутсорсингу на визначеній фазі РОСЛА;
- підготовка контрактів щодо надання логістичних послуг (комплексів логістичних послуг) на засадах аутсорсингу на визначеній фазі РОСЛА;
- підписання контрактів щодо надання логістичних послуг (комплексів логістичних послуг) на засадах аутсорсингу на визначеній фазі РОСЛА;
- реалізація плану переходу до надання логістичних послуг (комплексів логістичних послуг) на засадах аутсорсингу на визначеній фазі РОСЛА.

В рамках методологічного забезпечення вирішення задач управління змістом проектів зміни фази РОСЛА розроблено аналітичну стохастичну модель управління використанням логістичних активів у проектах апробації зміни фази РОСЛА, яка, застосовуючи методи класичного управлінського обліку, дозволяє визначити раціональний варіант використання тимчасово надлишкових логістичних активів протягом терміну життя вищезазначених проектів апробації за критерієм приведених витрат.

В загальному випадку, можна виокремити наступні три потенційні варіанти використання логістичних активів, які є надлишковими в періоді часу, який відповідає терміну життя проекту апробації. Це такі варіанти як: продаж надлишкових логістичних активів на початку терміну життя проекту апробації і придбання, за виникнення потреби, аналогічних логістичних активів в кінці терміну життя проекту апробації (варіант 1); утримання надлишкових логістичних активів (варіант 2); використання надлишкових логістичних активів для надання логістичних послуг назовні (варіант 3).

За кожним варіантом визначаються приведені, з урахування фактору часу, витрати, пов'язані з використанням надлишкових логістичних активів – C_1, C_2, C_3 .

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

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

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

\hat{R}_1 – витрати на придбання аналогічних логістичних активів наприкінці терміну життя проекту апробації, якщо буде прийнято рішення про недоцільність переходу на визначену фазу РОСЛА;

p – ймовірність прийняття рішення про доцільність переходу на визначену фазу РОСЛА;

k – вартість капіталу організації;

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

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

$$C_2 = \sum_{t=1}^n \frac{\acute{C}_2}{(1+k)^t} - p \frac{R_2}{(1+k)^n}, \quad (2)$$

де \acute{C}_2 – поточні витрати, пов'язані з утриманням надлишкових логістичних активів протягом терміну життя проекту апробації;

R_2 – дохід від продажу надлишкових логістичних активів, якщо буде прийнято рішення про доцільність переходу на визначену фазу РОСЛА, за вирахуванням пов'язаних із цим витрат.

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

$$C_3 = \sum_{t=1}^n \frac{\acute{C}_3}{(1+k)^t} - p \frac{R_3}{(1+k)^n}, \quad (3)$$

де \bar{C}_3 – поточні витрати, пов’язані з використанням надлишкових логістичних активів для надання логістичних послуг назовні протягом терміну життя проєкту апробації (в дійсності, можуть виявитися прибутком);

R_3 – дохід від продажу надлишкових логістичних активів, якщо буде прийнято рішення про доцільність переходу на визначену фазу РОСЛА, за вирахуванням пов’язаних із цим витрат.

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

$$C = \min(C_1, C_2, C_3), \quad (4)$$

Якщо взяти до уваги модель адаптивного використання власного парку транспортних засобів, запропоновану в роботі [30], і поширити її на умови забезпечення будь-яких послуг із логістичного обслуговування в цілому, то при визначенні поточних витрат, пов’язаних із використанням потужностей надлишкових логістичних активів для надання логістичних послуг назовні у виокремлюваних короткострокових часових періодах протягом терміну життя проєкту апробації за варіантом 3, можна послуговуватись виразом виду:

$$S_3(Q) = a_3 + b_3Q - (r_3 - s_3) \left(\int_0^Q xf(x)dx + Q \int_Q^\infty f(x)dx \right), \quad (5)$$

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

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

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

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

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

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

Очевидно, що з використанням виразу (5) можуть визначатися витрати за різними бізнесовими ситуаціями, які складаються при наданні логістичних послуг назовні. Для подальшого співставлення варіанта 3 з варіантами 1 і 2 обирається бізнесова ситуація, за якою зазначені витрати є найменшими або, навіть, має місце прибуток. В останньому випадку обирається бізнесова ситуація, за якою прибуток є найбільшим.

При «введенні» виразу для s_3 , рівняння (5), до виразу C_3 , рівняння (3), ми виходимо з того, що, так звані, «встановлені часові періоди», наприклад, доба, виокремлюються в рамках часових періодів, які складають термін життя проєкту апробації. Відповідно, можна записати, що:

$$C_{3t} = \sum_{i=1}^t S_{3i}(Q), \quad (6)$$

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

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

Висновок. Запропонована концепція проєктно-орієнтованого управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, якою передбачається проєктно-орієнтоване управління розглядуваними у взаємозв’язку стадіями формування і реалізації

організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – як стратегії, яка розвивається, в умовах представлення даної стратегії послідовністю потенційно можливих базових фаз розвитку, перехід між якими і зміна в яких трактуються як експеримент організації, який може бути здійснено в формі проекту. Виокремлено потенційно можливі базові фази РОСЛА. Розроблено підхід до формування типології проектів РОСЛА, відповідно до якого пропонується поділяти зазначені проекти відносно фаз РОСЛА – категорія проектів зміни фази та категорія проектів зміни в фазі і відносно етапу вирішення проблеми РОСЛА – категорія аналітичних проектів, категорія проектів реалізації та категорія проектів апробації. В межах вищезазначеного підходу отримала подальший розвиток понятійна база, пов'язана зі стратегічно-орієнтованим управлінням проектами, в частині введення понять, і уточнення їх суттєвих ознак, щодо визначень проектів за категорією РОСЛА, а також продуктів і результатів проектів зміни фази РОСЛА. В рамках методологічного забезпечення вирішення задач управління змістом проектів зміни фази РОСЛА розроблено аналітичну стохастичну модель управління використанням логістичних активів у проектах апробації зміни фази РОСЛА. Дана модель, застосовуючи теорію управлінського обліку, дозволяє визначати раціональний варіант використання тимчасово надлишкових логістичних активів протягом терміну життя проектів апробації за критерієм приведених витрат.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Lynch C.F. Logistics outsourcing. Oak Brook: CLM, 2000. 319 p.
2. Landis K.M., Mishra S., Porello K. Calling a Change in the Outsourcing for the Worlds Organizations. Deloitte Development LLC. April, 2006.
3. Harrington L.H. Private Fleets: Finding Their Niche. / L.H. Harrington. // Transport & Distribution. – 1996. – September. – P.55–57.
4. Button K.J. Transport Economics. / K.J. Button. – Vermont: Edward Elgar Publishing Company, 1993.
5. Lieb R.C., Randall H.L. A Comparison of the Use of Third-Party Logistics Services by Large American Manufactures, 1991, 1994, and 1995. *Journal of Business Logistics*. 1996. Vol. 17, № 1. P.305–320.
6. Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge – Seventh Edition, Project Management Institute Inc, 2021. 370 p.
7. Project Management Institute. Construction Extantion to A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMBOK Guide – 2000 Edition, Project Management Institute Inc
8. Project Management Institute, Standard for Portfolio Management – Fourth Edition, Project Management Institute Inc, 2017. 140 p.
9. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. Москва: «Альпина Паблишер», 2012. 367 с.
10. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – СПб: Питер, 2011. – 512 с.
11. Бушуева Н.С. Модели и методі проактивного управления программами организационного развития: монография. Київ: Науковий світ, 2007. 199 с.
12. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. Москва: Прогресс, 1986. 418 с.
13. Weick K.E. The Social Psychology of Organizing. Reading M.A. Addison-Wesley. 1979. 294 p.
14. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. May – June, 1990. № 68, (3). P. 79–91.
15. Hamel G., Prahalad C. Strategy as Stretch and Leverage. *Harvard Business Review*. March-April, 1993. P. 75-84.
16. Pfeffer J., Salancik G. R. The External Control of Organization: A Resource Dependence Perspective. New York: Harper & Row, 1978. 336 p.
17. Hammond J. H. Coordination in Textile and Apparel Channels: a Case for «Virtual» Integration. *Proceedings of the 20th Annual Transportation and Logistics Educators Conference «Towards the Integration of the Logistics Pipeline»*. Oak Brook: CLM. 1991. P. 20–25.
18. Bowersox D. J., Closs D. C., Stank T. P. Ten Mega-trends that will Revolutionize Supply Chain Logistics. *Journal of Business Logistics*. 2000. Vol. 21, № 2. P. 1–16.
19. La Londe B. J., Masters J. M. Emerging Logistics Strategies: Blueprints for Next Century. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. 1994. Vol. 24, № 7. P. 35–47.
20. Mentzer J. T. Managing Channel Relations in the 21st Century. *Journal of Business Logistics*. 1993. Vol. 14, № 1. P. 27–42.

21. Hamel G. Killer Strategies that Make Shareholder Rich. *Fortune*. June 23, 1997. P. 70-88.
22. Johnson G. Strategic Change and the Management Process, New York; Basil Blackwell, 1987.
23. Baum W. C., Tolbert S.M. Investing in Development: Lessons of World Bank Experience. New York : Oxford University Press, 1985. 610 p.
24. Boyson S., Corsi T., Dresner M., Rabinovich E. Managing Effective Third Party Logistics Relationships: what does it take? *Journal of Business Logistics*. Vol. 21, No. 1. P. 73-100.
25. Coase R. The Nature of the Firm. *Economics*. 1937. Vol. 4. P. 385–405.
- 26 Williamson O.E. Economic Organization, Firms, Markets and Policy Control. Dorsel: Wheatsheat Books, 1989. 288 p.
27. Williamson O.E. Market & Hierarchy: Analysis & Antitrust Implications. New York: Free Press, 1983. 286 p.
28. Хэнди Ч. Время безрассудства. Питер, 2001. 288 с.
29. Dreisch M.R., Colman T., Minz R., Sirkin H.L. Achieving Success in Business Process Outsourcing and Offshoring. BCG, 2005.
30. Воркут Т.А. Проектування систем транспортного обслуговування в ланцюгах постачань. К.: НТУ, 2002. 248 с.
31. Gardner J.T., Cooper M.C., Noordewier T.G. Understanding Shipper-Carrier and Shipper-Warehouser Relationships: Partnerships Revisited. *Journal of Business Logistics*. 1996. Vol. 15, № 2. P.121–143.
32. Ellram L.M. A Managerial Guideline for the Development and Implementation of Purchasing Partnerships. *International Journal of Purchasing and Materials Management*. 1995. Vol. 31, № 3. P.10–16.
33. Stuart I.F. Supplier Partnerships: Influencing Factors and Strategic Benefits. *International Journal of Purchasing and Materials Management*. 1993. Vol. 29, № 4. P.22–28.
34. Bagchi P.K., Virum H. European Logistics Alliances: a Management Model. *International Journal of Logistics Management*. 1996. Vol.7, № 1. P.93–108.
35. Воркут Т.А., Луцкай Ю.В., Харута В.С., Чечет А.М. Стратегічне управління проектами логістичного аутсорсингу. Монографія. – Київ: Міленіум, 2021. – 156 с.

REFERENCES

- [1] Lynch C.F. Logistics outsourcing. Oak Brook: CLM, 2000. 319 p. (Eng)
- [2] Landis K.M., Mishra S., Porello K. Calling a Change in the Outsourcing for the Worlds Organizations. Deloitte Development LLC. April, 2006. (Eng)
- [3] Harrington L.H. Private Fleets: Finding Their Niche. / L.H. Harrington. // Transport & Distribution. – 1996. – September. – P.55–57. (Eng)
- [4] Button K.J. Transport Economics. / K.J. Button. – Vermont: Edward Elgar Publishing Company, 1993. (Eng)
- [5] Lieb R.C., Randall H.L. A Comparison of the Use of Third-Party Logistics Services by Large American Manufactures, 1991, 1994, and 1995. *Journal of Business Logistics*. 1996. Vol. 17, № 1. P.305–320. (Eng)
- [6] Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge – Seventh Edition, Project Management Institute Inc, 2021. 370 p. (Eng)
- [7] Project Management Institute. Construction Extension to A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMBOK Guide – 2000 Edition, Project Management Institute Inc. (Eng)
- [8] Project Management Institute, Standard for Portfolio Management – Fourth Edition, Project Management Institute Inc, 2017. 140 p. (Eng)
- [9] Minzberg G., Alstrand B., Lampel D. Strategicheskoe safari. Ekskursij po debrjm strategicheskogo menedjmenta. Moskva: «Alpina Pabliher», 2012. 367 p. (Rus)
- [10] Minzberg G. Struktura v kulake: sozdanie effektivnoi organizatcsii. – Peter, 2011. 512 p. (Rus)
- [11] Bushueva N.S. Modeli i metody proactyvnoho upravlenij programmamy organizationnogo razvitij: monografij. Kiev: Naukovii Svit, 2007. 199 p. (Rus)
- [12] Peters T., Waterman R. V poiskah effektivnogo upravlenij. Moskva. Progress, 1986. 418 p. (Rus)
- [13] Weick K.E. The Social Psychology of Organizing. Reading M.A. Addison-Wesley. 1979. 294 p. (Eng)
- [14] Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. May – June, 1990. № 68, (3). P. 79–91. (Eng)
- [15] Hamel G., Prahalad C. Strategy as Stretch and Leverage. *Harvard Business Review*. March-April, 1993. P. 75-84. (Eng)

- [16] Pfeffer J., Salancik G. R. The External Control of Organization: A Resource Dependence Perspective. New York: Harper & Row, 1978. 336 p. (Eng)
- [17] Hammond J. H. Coordination in Textile and Apparel Channels: a Case for «Virtual» Integration. *Proceedings of the 20th Annual Transportation and Logistics Educators Conference «Towards the Integration of the Logistics Pipeline»*. Oak Brook: CLM. 1991. P. 20–25. (Eng)
- [18] Bowersox D. J., Closs D. C., Stank T. P. Ten Mega-trends that will Revolutionize Supply Chain Logistics. *Journal of Business Logistics*. 2000. Vol. 21, № 2. P. 1–16. (Eng)
- [19] La Londe B. J., Masters J. M. Emerging Logistics Strategies: Blueprints for Next Century. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. 1994. Vol. 24, № 7. P. 35–47. (Eng)
- [20] Mentzer J. T. Managing Channel Relations in the 21st Century. *Journal of Business Logistics*. 1993. Vol. 14, № 1. P. 27–42. (Eng)
- [21] Hamel G. Killer Strategies that Make Shareholder Rich. *Fortune*. June 23, 1997. P. 70-88. (Eng)
- [22] Johnson G. Strategic Change and the Management Process, New York; Basil Blackwell, 1987. (Eng)
- [23] Baum W. C., Tolbert S.M. Investing in Development: Lessons of World Bank Experience. New York : Oxford University Press, 1985. 610 p. (Eng)
- [24] Boyson S., Corsi T., Dresner M., Rabinovich E. Managing Effective Third Party Logistics Relationships: what does it take? *Journal of Business Logistics*. Vol. 21, No. 1. P. 73-100. (Eng)
- [25] Coase R. The Nature of the Firm. *Economics*. 1937. Vol. 4. P. 385–405. (Eng)
- [26] Williamson O.E. Economic Organization, Firms, Markets and Policy Control. Dorsel: Wheatsheat Books, 1989. 288 p. (Eng)
- [27] Williamson O.E. Market & Hierarchy: Analysis & Antitrust Implications. New York: Free Press, 1983. 286 p. (Eng)
- [28] Handy C. *Vremj bezrassudstva*. Peter, 2001. 288 p. (Rus)
- [29] Dreisch M.R., Colsman T., Minz R., Sirkin H.L. Achieving Success in Business Process Outsourcing and Offshoring. BCG, 2005. (Eng)
- [30] Vorkut T.A. Proectuvannj system transportnogo obslugovuvannj v lantsiuhah postachan. K. NTU, 2002. 248 p. (Ukr)
- [31] Gardner J.T., Cooper M.C., Noordewier T.G. Understanding Shipper-Carrier and Shipper-Warehouser Relationships: Partnerships Revisited. *Journal of Business Logistics*. 1996. Vol. 15, № 2. P.121–143. (Eng)
- [32] Ellram L.M. A Managerial Guideline for the Development and Implementation of Purchasing Partnerships. *International Journal of Purchasing and Materials Management*. 1995. Vol. 31, № 3. P.10–16. (Eng)
- [33] Stuart I.F. Supplier Partnerships: Influencing Factors and Strategic Benefits. *International Journal of Purchasing and Materials Management*. 1993. Vol. 29, № 4. P.22–28. (Eng)
- [34] Bagchi P.K., Virum H. European Logistics Alliances: a Management Model. *International Journal of Logistics Management*. 1996. Vol.7, № 1. P.93–108. (Eng)
- [35] Vorkut T.A., Lushchai Yu.V., Kharuta V.S., Chechet A.M. Strategichne upravlinja proectamy lohistrychnogo outsorsinga. Monografij, 2021. – 156 p. (Ukr)

РЕФЕРАТ

Воркут Т.А. Стратегічно-орієнтоване управління проектами логістичного аутсорсингу в динамічному зовнішньому середовищі / Т.А. Воркут, Ю.В. Лушчай, А.В. Севост'янова, Н.В. Срібна, В.С. Харута // Вісник Національного транспортного університету. Серія «Технічні науки». Науковий журнал. – К. : НТУ, 2022. – Вип. 1 (51).

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення і подальшого розвитку методологічного забезпечення стратегічно-орієнтованого управління проектами в організаціях в умовах взаємопов'язаного представлення процесів за стадіями формування (формування) і реалізації організаційної стратегії в контексті функціонування і розвитку організації в динамічному і/або відносно складному зовнішньому середовищі.

Мета дослідження полягає у підвищенні ефективності стратегічно-орієнтованого управління проектами в динамічному середовищі на основі розроблення концепції проектно-орієнтованого управління розглядуваними у взаємозв'язку процесами за стадіями формування і реалізації організаційної стратегії логістичного аутсорсингу – як стратегії, яка розвивається.

Завдання дослідження: провести аналіз методів, моделей, механізмів і стандартів управління проектами за проблематикою стратегічно-орієнтованого управління проектами в організації; запропонувати концепцію управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного

аутсорсингу із застосуванням проєктного підходу; розробити підхід до формування типології проєктів розвитку організаційної стратегії логістичного аутсорсингу (РОСЛА) із визначенням відповідної понятійної бази; виокремити за умовами структурної декомпозиції об'єкти доставки за продуктами виокремлених категорій проєктів РОСЛА; розробити модель управління використанням логістичних активів у проєктах апробації зміни фази РОСЛА.

Використана методика дослідження. Виходячи з припущення, яке підтримують дескриптивні наукові школи в стратегічному управлінні, а також слідуючи концепції «стратегія, яка розвивається», зроблено висновок про можливість представлення організаційної стратегії в якості послідовності потенційно можливих базових фаз розвитку, перехід між якими і зміни в яких трактуються як експеримент організації. При цьому уникнути, чи, принаймні, значуще зменшити ймовірність, виникнення проблеми «втрати стратегії» – має здійснення даних експериментів в формі проєктів.

На основі зіставно-порівняльного аналізу наукових робіт та інших інформаційних джерел, виявлено суперечливий характер існуючих теорій, та практик їх застосування, стосовно вибору умов надання логістичних послуг в організації – власні сили, аутсорсинг чи поєднання цих варіантів в певному сполученні. Запропоновано концепцію проєктно-орієнтованого управління формуванням і реалізацією організаційної стратегії логістичного аутсорсингу, якою передбачається проєктно-орієнтоване управління розглядуваними у взаємозв'язку стадіями формування і реалізації організаційної стратегії логістичного аутсорсингу. Розроблено, з використанням абстрактно-логічного методу, підхід до формування типології проєктів РОСЛА. За категоріями проєктів зміни фази РОСЛА визначено продукти і результати. За умовами структурної декомпозиції дій (робіт) відповідно до продуктів даних проєктів виокремлено об'єкти доставки. Розроблено модель управління використанням логістичних активів у проєктах апробації зміни фази РОСЛА.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ, ЛОГІСТИЧНИЙ АУТСОРСИНГ, ТИПОЛОГІЯ ПРОЄКТІВ.

ABSTRACT

Vorkut T.A., Lushchai Yu.V., Sevostianova A.V., Sribna N.V., Kharuta V.S. Strategic-Oriented Logistics Outsourcing Project Management in a Dynamic External Environment. Visnyk National Transport University. Series «Technical sciences». Scientific journal. – Kyiv: National Transport University, 2022. – Issue 1 (51).

The actuality of the research topic is due to the need to improve and further develop the methodological support of strategic-oriented project management in organizations in terms of interrelated representation of processes at the stages of formulation (formation) and implementation of organizational strategy in the context of functioning and development in a dynamic and / or relatively complex environment. .

The purpose of the study is to increase the effectiveness of strategic-oriented project management in a dynamic environment by developing the concept of project-oriented management of interrelated processes at the stages of formation and implementation of organizational strategy of logistics outsourcing - as an evolving strategy.

Objectives of the study: to analyze the methods, models, mechanisms and standards of project management on the issues of strategic-oriented project management in the organization; propose a concept of management of the formation and implementation of organizational strategy of logistics outsourcing using a project approach; to develop an approach to the formation of the typology of projects for the development of organizational strategy of logistics outsourcing (DOSLO) with the definition of the relevant conceptual framework; to separate, according to the conditions of structural decomposition, delivery objects for the products of the selected categories of DOSLO projects; to develop a model of management of the use of logistics assets in projects to test the change of the DOSLO phase.

Utilized techniques of the research. Based on the assumption supported by descriptive scientific schools in strategic management, as well as following the concept of "evolving strategy", it was concluded that organizational strategy can be presented as a sequence of potentially basic phases of development, the transition between which and changes are treated as an experiment organizations. At the same time to avoid, or at least significantly reduce the likelihood, the occurrence of the problem of "loss of strategy" - has the implementation of these experiments in the form of projects.

Based on comparative analysis of scientific papers and other information sources, the contradictory nature of existing theories and practices of their application to choose the conditions of logistics services in the organization - own forces, outsourcing or a combination of these options in a particular combination. The concept of project-oriented management of the formation and implementation of the organizational strategy of logistics outsourcing is proposed, which provides project-oriented management of the interrelated stages

of formation and implementation of the organizational strategy of logistics outsourcing. An approach to the formation of the typology of DOSLO projects has been developed using the abstract-logical method. Products and results are identified by categories of DOSLO phase change projects. Under the conditions of structural decomposition of actions (works) according to the products of these projects, delivery objects are singled out. The model of management of use of logistic assets in projects of approbation of change of a phase of DOSLO is developed.

KEY WORDS: ORGANIZATIONAL STRATEGY, STRATEGIC-ORIENTED PROJECT MANAGEMENT, LOGISTICS OUTSOURCING, PROJECT TYPOLOGY.

АВТОРИ:

Воркут Тетяна Анатоліївна, доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри транспортного права та логістики, Національний транспортний університет, e-mail: vorkutt@ukr.net, тел.: (+38 044) 254-43-26, 01010, Україна, Київ, вул. М. Омеляновича-Павленко, 1, оф. 439, <http://orcid.org/0000-0003-0354-476X>

Лушчай Юрій Володимирович, кандидат технічних наук, асистент кафедри транспортного права та логістики, Національний транспортний університет, e-mail: ai9399@ukr.net, тел.: (+38 044) 254-43-26, 01010, Україна, Київ, вул. М. Омеляновича-Павленко, 1, оф. 439, orcid.org/0000-0002-7632-7400

Севост'янова Аліна Валеріївна, доктор філософії, доцент кафедри транспортного права та логістики, Національний транспортний університет, e-mail: sevostianova1607@gmail.com, тел.: (+38 044) 254-43-26, 01010, Україна, Київ, вул. М. Омеляновича-Павленко, 1, оф. 439, orcid.org/0000-0002-7693-0648

Срібна Наталія Василівна, старший викладач кафедри транспортного права та логістики, Національний транспортний університет, e-mail: natasribna28@gmail.com, тел.: (+38 044) 254-43-26, 01010, Україна, Київ, вул. М. Омеляновича-Павленко, 1, оф. 439, orcid.org/0000-0002-7543-2997

Харута Віталій Сергійович, кандидат технічних наук, доцент, професор кафедри транспортного права та логістики, Національний транспортний університет, e-mail: kharuta_vitaliy@ukr.net, тел.: (+38044) 254-43-26, 01010, Україна, Київ, вул. М. Омеляновича-Павленка, 1, оф. 439, orcid.org/0000-0002-8897-7558.

AUTHOR:

Vorkut Tetiana, Dr.Sci.Tech., Professor, Head of the Department of Transport Law and Logistics, National Transport University e-mail: vorkutt@ukr.net, tel. (+38 044) 2544326, tel. mob. +380975812558, Ukraine, 01010, Kyiv, Omelyanovicha-Pavlenko str., 1, k. 439, orcid.org/0000-0003-0354-476X

Lushchai Yurii, Candidate of Technical Sciences, Assistant of the Department of Transport Law and Logistics, National Transport University, e-mail: ai9399@ukr.net, tel.: (+38 044) 254-43-26, 01010, Ukraine, Kyiv, 1, M. Omelyanovich-Pavlenko street, of. 439, orcid.org/0000-0002-7632-7400

Sevostyanova Alina, Doctor of Philosophy, Associate Professor of the Department of Transport Law and Logistics, National Transport University, e-mail: sevostianova1607@gmail.com, tel.: (+38 044) 254-43-26, 01010, Ukraine, Kyiv, 1, M. Omelyanovich-Pavlenko street, of. 439, orcid.org/0000-0002-7693-0648

Sribna Natalia, Senior Lecturer of the Department of Transport Law and Logistics, National Transport University e-mail: natasribna28@gmail.com, tel.: (+38 044) 254-43-26, 01010, Ukraine, Kyiv, 1, M. Omelyanovich-Pavlenko street, of. 439, orcid.org/0000-0002-7543-2997

Kharuta Vitalii, PhD, Associate Professor of the Department of Transport Law and Logistics, National Transport University, e-mail: kharuta_vitaliy@ukr.net, tel.: (+38 044) 254-43-26, 01010, Ukraine, Kyiv, 1, M. Omelyanovich-Pavlenko street, of. 439, orcid.org/0000-0002-8897-7558.

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Данченко О. Б., доктор технічних наук, професор, професор кафедри комп'ютерних наук та системного аналізу Черкаського державного технологічного університету, Черкаси, Україна.

Хрутьба В.О., доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри екології та безпеки життєдіяльності Національного транспортного університету, Київ, Україна

REVIEWER:

Danchenko O. B., Ph.D., Technical (Dr.), Professor, Professor of Computer Science and Systems Analysis of Cherkasy State Technological University, Cherkasy, Ukraine.

Khrutba V.O., Doctor of Science, Head of the Department of Ecology and Safety of Vital Functions of National Transport University, Kiev, Ukraine