

УДК 656.073

UDC 656.073

КОНЦЕПЦІЯ ПОРТФЕЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ
ВНУТРІШНЬООРГАНІЗАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В
УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Воркут Т.А., доктор технічних наук, Національний транспортний університет, Київ, Україна
Цимбал Н.М., кандидат технічних наук, Національний транспортний університет, Київ,
Україна

Чечет А.М., Національний транспортний університет, Київ, Україна

PORTFOLIO MANAGEMENT CONCEPT FOR IN-HOUSE RESOURCE PROJECT ORIENTED
ORGANIZATION UNDER RISK AND UNCERTAINTY CONDITIONS

Vorkut T.A., Doctor of Technical Science, National Transport University, Kyiv, Ukraine

Tsybal N.M., Ph.D., National Transport University, Kyiv, Ukraine

Chechet A.M., National Transport University, Kyiv, Ukraine

КОНЦЕПЦИЯ ПОРТФЕЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ
ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫХ РЕСУРСОВ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ
В УСЛОВИЯХ РИСКА И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

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

Цымбал Н.Н., кандидат технических наук, Национальный транспортный университет, Киев,
Украина

Чечет А.М., Национальный транспортный университет, Киев, Украина

Постановка проблеми. В останні два десятиліття в методології управління проектами в цілому, і корпоративного управління проектами зокрема, поступово виокремлюється і набуває самостійного розвитку напрям управління портфелями проектів. Як зазначається в роботі [1, с.101], даний напрям йде від точкового розвитку через конкретні проекти до необхідності поступального збалансованого розвитку – досягати всього комплексу стратегічних цілей із урахуванням ризиків і обмеженості ресурсів підприємства, тобто управляти портфелем проектів. В межах зазначеного напрямку підприємства розглядаються як сукупність портфелів (підпортфелів), які реалізуються відповідно до стратегічних планів. Портфель проектів, або просто портфель, виходячи із загальноприйнятої на сьогодні термінологічної та понятійної бази [2, с. 121], – це комплекс проектів і/або програм, не обов'язково пов'язаних між собою, об'єднаних разом задля зручності контролю, координації і управління.

Одна із основних функцій управління портфелями проектів полягає в об'єднанні всієї інформації, яка стосується сукупності проектів, їх вартості, графіків і стану реалізації, ресурсів, ризиків та інших критично важливих факторів. Менеджери підприємства при цьому отримують можливість регулярно аналізувати портфель, належним чином розподіляти ресурси між проектами, які входять до його складу, і регулювати хід реалізації цих проектів [1, с. 54], забезпечуючи максимальну ефективність останніх.

Як правило, в корпоративному управлінні проектами виокремлюють шість основних областей: оцінювання вигід за проектами; ранжування і вибір проектів; управління комунікаціями між проектами; управління продуктивністю портфеля проектів; управління ресурсами портфеля проектів, а також власне управління портфелем проектів. На думку науковців і практиків, оцінювання вигід за проектами і ранжування проектів на сьогодні є найбільш всебічно опрацьованими і використовуваними напрямками в організаціях. Водночас, управління продуктивністю портфеля проектів і управління ресурсами портфеля проектів, навпаки, залишаються найменш розвинутими – як щодо методології, так і практики застосування [1, с.127]. Це робить тему дослідження, окремі аспекти якого представлено в даній статті, актуальною.

Аналіз попередніх публікацій. Серед наукових робіт, в яких розглядається проблематика управління ресурсами за портфелями проектів, можна зазначити роботи С.Д. Бушуєва, Ю.М. Теслі, С.В. Цюцори, Н.Ю. Єгорченкової та ряду інших дослідників. При цьому постановка і вирішення задач управління ресурсами за портфелями проектів, як правило, виходять із того, що портфель є сформованим. Водночас, слід зазначити, що підходи до власне формування портфелів (підпортфелів) можуть суттєво різнитися, і, за багатьох випадків, зазначене формування носить ситуативний характер.

Так, в уже згадуваній нами роботі [1, с.125] пропонується в структурі стратегічного портфеля виокремлювати три групи проектів як портфелі: зовнішні інвестиційні проекти, які орієнтовані на отримання прибутку; зовнішні і внутрішні проекти, які є важливими для розвитку підприємства і на пряму не пов'язані з отриманням, так би мовити, миттєвого, прибутку; інші проекти. За умов широкої, за термінологією автора, діяльності підприємства можливим є використання галузевого, географічного або інших критеріїв формування підпортфелів.

Разом із тим, в роботі [3, с.93] зауважено, що в портфель можуть об'єднуватися проекти, які знаходяться в компетенції одного центру відповідальності і/або ті, що виконуються на спільному пулі ресурсів (фінанси, люди, обладнання, матеріали, енергія). Тобто, в останньому випадку, має бути реалізовано комплексний підхід, який передбачає взаємопов'язану постановку і вирішення задач власне формування (виокремлення) портфелів (підпортфелів) проектів в організації і управління ресурсами за портфелями проектів. Коли певні проекти не є такими, що за структурою лише власних замовлень на продукти, послуги або виконувані роботи дозволяють забезпечувати ефективне використання ресурсів, то постає задача розроблення науково-методичних основ формування раціонального, з точки зору можливості забезпечення ефективного використання ресурсів, портфеля (підпортфеля) проектів.

Мета статті – сформулювати концепцію управління використанням внутрішньоорганізаційних ресурсів, в портфелях проектів із урахуванням невизначеності попиту на дані ресурси, виходячи з умов комплексної постановки і вирішення задач формування (виокремлення) портфеля (підпортфеля) проектів в організації і власне управління ресурсами за портфелем проектів.

Виклад основного матеріалу. Ресурси, яких потребує реалізація проектів, можуть забезпечуватися в підприємстві власними силами або закуповуватися ззовні, тобто на засадах аутсорсингу. Р. Коуз ще в 1937 р. у своїй роботі «Природа фірми», яка стала передтечею для цілого ряду робіт за відповідним напрямом, показав, що визначення умов забезпечення певного виду діяльності – власні сили чи постачання ззовні – має виходити із показника порівняльної вартості. Коли трансакційні витрати є вищими від витрат забезпечення певної діяльності власними силами (в межах фірми), то така діяльність має бути вертикально інтегрована [4, с. 385 – 405.]. Тобто, в нашому викладенні, має забезпечуватися власними силами. Водночас, відомі різні підходи до визначення самого поняття «трансакційні витрати». За найбільш прийнятний видається такий, за яким до категорії трансакційних будуть віднесені всі витрати, які пов'язані із взаємодією та координацією роботи економічних суб'єктів [5].

В подальшому теоретичні положення які були сформульовані Р. Коузом, були розвинуті в багатьох роботах, зокрема в дослідженнях, О. Вільямсона [6]. Відповідно до теорії цього дослідника витрати фірми поділяються за трьома групами: виробничі – ті, які безпосередньо пов'язані із використанням у виробництві сировини, напівфабрикатів тощо, а також із оплатою праці; операційні – ті, які пов'язані із маркетингом, а також веденням переговорів і заключенням контрактів як в межах самої фірми, так і з іншими фірмами; управлінські – ті, які пов'язані із 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 щодо того, які операції більш економічно виконувати в межах фірми, а які «закуповувати» на стороні. Саме визначення того, яким чином мають бути реалізовані операції

фірми, складає основу, так званого, підходу операційних (або «від операційних») витрат. При цьому виконання операцій в межах фірми в зазначеному підході ототожнюється із виконанням їх власними силами.

Відповідно до підходу операційних витрат на величину останніх впливають чотири фактори: 1) невизначеність – що пов'язується зі змінами в зовнішньому середовищі, які учасники угоди не можуть передбачити або контролювати; 2) спеціалізація активів – в розумінні, що людські ресурси, нематеріальні або матеріальні активи є специфічними для конкретного типу угод, а також, що спеціалізація активів, варіюючи від однієї угоди до іншої, породжує обмежено малий вибір потенційних партнерів за угодами; 3) обмежена раціональність – яка виходить із того, що ні одна особа, яка приймає певні рішення, не має повної інформації з питань, за якими приймає рішення; 4) «опортунізм» як становище, в якому деякі особи, які приймають рішення, можуть йти на ризик, який знаходиться за межами їх компетенції. Останні два фактори, 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.

Таким чином, забезпечення (виробництво) ресурсів, які споживаються при реалізації проєктів, власними силами підприємства розглядається за доцільне, в першу чергу, коли системи постачання і/або споживання характеризується високим рівнем невизначеності, коли на ринку діє лише один постачальник або споживач певного продукту (послуги), що, відповідно, споживається або виробляється підприємством, а також коли досягнення певних вхідних або вихідних параметрів на рівні, що вимагається, пов'язується із необхідністю високого рівня контролю.

Управління вертикально інтегрованим бізнесом характеризується як складне, оскільки передбачає не лише механічне об'єднання в рамках одного підприємства різних видів діяльності, а й потребує забезпечення їх злагодженої роботи. Водночас, важко очікувати на те, що виробничі потужності за діяльностями, які об'єднуються на умовах вертикальної інтеграції, будуть повністю узгоджуватися між собою. Принаймні в деяких часових періодах виробничі потужності окремих підрозділів можуть виявлятися надлишковими. Коли вертикально інтегроване підприємство має в своїй структурі підрозділ, виробничі потужності якого використовуються не в повній мірі, це зумовлює збільшення постійних витрат в перерахунку на одиницю продукту (послуги), що ним виробляється. Як результат, собівартість продуктів (послуг) зростає. При цьому якщо основний, в нашому випадку проєктно-орієнтований, підрозділ має можливість вибору – використовувати виробничі потужності допоміжного (вертикально інтегрованого) підрозділу чи звертатись до послуг третьої сторони, то, за інших рівних умов, коли продукти (послуги) останньої можуть бути придбані з меншими витратами, то перевага буде надаватись їм. В умовах росту витрат, пов'язаних із набуттям продуктів (послуг), забезпечуваних власним допоміжним підрозділом, виробничі потужності останнього будуть використовуватися ще менше, а продукти (послуги), які ним виробляються, стають ще дорожчими. В даному випадку ми маємо справу із, так званою, чорною дірою спіралі попиту [7].

Запровадження стратегії вертикальної інтеграції (виробництво власними силами) зумовлює зниження гнучкості що, зокрема, суттєво, коли виникає потреба у зміні постачальника, наприклад, через необхідність технологічних змін. Крім того, технологічний ризик накопичується і, таким чином, проблеми, наприклад, якості, які виникають в допоміжних (вертикально інтегрованих) виробництвах підприємства, можуть викликати проблеми в основному і/або інших допоміжних виробництвах.

Слід зауважити, що галузева спрямованість має також свої специфічні фактори, які визначають доцільність повного або часткового забезпечення відповідної функції (транспортування, складування, логістичного обслуговування в цілому тощо) власними силами чи постачальником ззовні.

Коли підприємство, виходячи з комплексного аналізу вищенаведених факторів, обирає варіант забезпечення реалізації проєктів ресурсами власного виробництва, воно стикається з проблемою, коли замовлення, які надходять від окремих проєктів у часі, не є такими, що спроможні створити

засади до ефективного використання власних виробничих потужностей, зокрема через невідповідність між потужностями і попитом на продукти, послуги або роботи, які забезпечуються цими потужностями, і який (попит), в загальному випадку, може зазнавати сезонних та випадкових коливань.

Загальна теорія управління виробництвом, як відомо, пропонує ряд методів, які дозволяють впливати на умови формування попиту і пропозиції щодо виробничих потужностей. За основні методи управління попитом розглядаються [8]: ціноутворення, просування продуктів (послуг), утворення додаткового попиту, а також накопичення замовлень, термін виконання яких відкладається. За основні методи управління пропозицією виробничих потужностей виступають виконання замовлень за субконтрактами, управління запасами, варіювання часу роботи машин та обладнання.

Якщо проекти в процесі їх реалізації потребують надання певних послуг необхідно вказати на відмінність останніх від продуктів – нематеріальність, невідокремлюваність, варіативність (нестабільність), умови утримання в запасах. Нематеріальність послуг виявляється в тому, що їх не можна потримати в руках, відчуті на дотик або побачити до прийняття рішення про купівлю. Разом із тим, більшість продуктів має як матеріальні, так і нематеріальні характеристики, що зумовлює використання поняття континуум продуктів, тобто ряду, в межах якого передбачається ранжування продуктів від матеріальних, або власне продукто (товаро)-домінуючих, до нематеріальних, або послуго-домінуючих. Головним чином, через нематеріальність послуг процеси виробництва і споживання останніх накладаються у часі. Тобто, як правило, споживач не може відділити власне послугу від того, хто її доставляє, або від місця, де послуга надається, і сам часто, різною мірою, залучається до процесу виробництва послуг. В свою чергу, невідокремлюваність зумовлює ймовірність того, що якість послуг буде більше, ніж якість продуктів, варіювати, і ступінь варіативності буде тим вище, чим більше нематеріальними є послуги. Власне послуги не можна накопичувати, тобто утримувати в запасах. В деяких роботах послуги, по аналогії з продуктами, визначають як продукти, які швидко псуються. Водночас, в запасах можна утримувати виробничі потужності, як в розумінні власне машин, обладнання тощо, так і персоналу. Так як більшість послуг, за визначенням, є, так би мовити, швидкопсувними, то особливої значущості набуває визначення попиту з урахуванням сезонних та випадкових коливань. Витрати на утримання запасів в контексті надання послуг пов'язуються з надлишковими виробничими потужностями – надання послуг є доступним, проте попиту немає. Витрати на запаси в даному випадку можуть бути суттєво зменшені, коли, наприклад, зменшити години роботи персоналу або змінити систему оплати і перейти на систему компенсації витрат через комісійні.

Формування раціонального, з точки зору створення передумов до ефективного використання ресурсів, призначених для реалізації проектів, портфеля (підпортфеля) вимагає попередньої класифікації проектів, які потенційно можуть ввійти до відповідного портфеля.

На рис. 1. представлена концепція комплексного управління управління внутрішньоорганізаційними, тобто власними або такими, що виробляються власними силами, ресурсами певного виду в портфелі проектів із урахуванням невизначеності попиту останніх на дані ресурси. Як видно, за критерії включення проектів до портфеля виступають характеристики попиту проектів на ресурси і прийнятті умови управління даним попитом (зокрема, наявність можливості відстрочення термінування виконання замовлень), а також пропозицією зазначених ресурсів, виходячи з типу проекту(зокрема, наявність можливості відтворення ресурсів із інших проектів). Об'єднання обсягів замовлень на ресурси і-го виду, $\sum_{i=1}^n$, які надходять за кожним n -м проектом, $\sum_{i=1}^n$, в межах n -ї сукупності замовлень або під портфеля дозволяє використовувати в портфелі різновиди сукупності замовлень $\sum_{i=1}^n$, три із яких, $\sum_{i=1}^n$, можуть розглядатися як взаємодоповнюючі – за умовами формування попиту та пропозиції і можливостями щодо управління ними, що, в свою чергу, створює передумови до ефективного використання

внутрішньоорганізаційних ресурсів (людських ресурсів, виробничих потужностей, провізних спроможностей, фінансових ресурсів тощо).

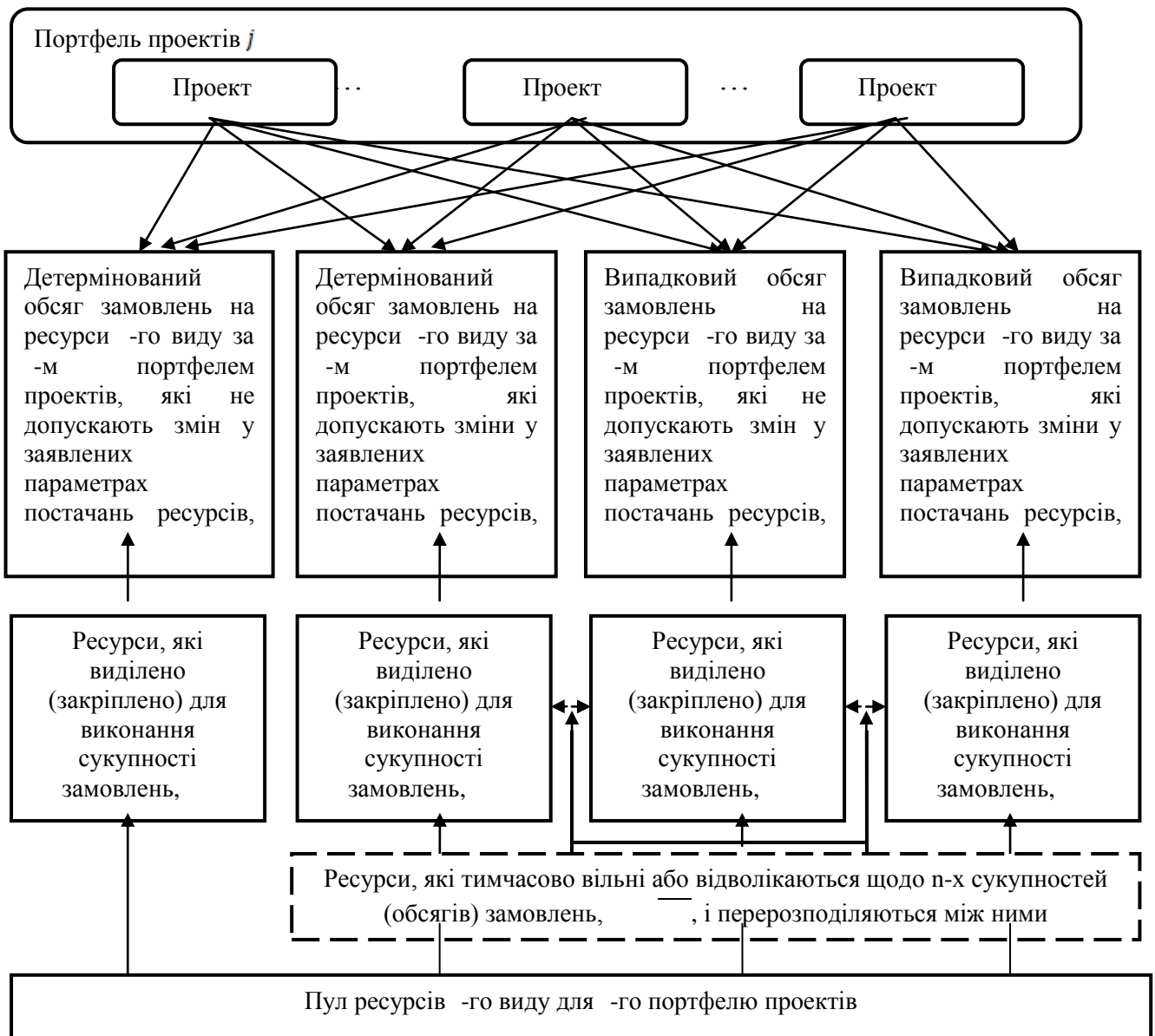


Рисунок 1 – Концепція портфельного управління комплексним формуванням попиту і пропозиції за проектами щодо внутрішньоорганізаційних ресурсів із урахуванням ризику та пропозиції

Висновок. В роботі сформувано концепцію управління використанням внутрішньоорганізаційних ресурсів в портфелях проектів із урахуванням невизначеності попиту на дані ресурси, виходячи з умов комплексної постановки і вирішення задач формування (виокремлення) портфеля (підпортфеля) проектів в організації і власне управління ресурсами за портфелем проектів.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Фунтов В.Н. Управление проектами развития фирмы: теория и практика. – СПб. : Питер, 2009. – 496 с.
2. Бушуев С.Д. Управление проектами: основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева. – Изд. 2-е. – К.: ІРІДУМ, 2010. – 208 с.

3. Ципес Г.Л., Товб А.С. Проекты и управление проектами в современной компании. Учебное пособие / [Под общей редакцией А.С. Товба, Г.Л. Ципеса]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. – 480 с.
4. Coase R. The nature of the firm // Economics. – 1937. – Vol. 4 – P. 385 – 405.
5. Milgram P., Roberts J. Economics, organization and management. – Englewood cliffs: Prentice Hall, 1992. – 336 p.
6. Williamson O.E., Economic Organization, Firms, Markets and Policy Control – Wheatsheaf Boos. – 1986. – 310 p.
7. Horngren C., Foster G., Datar S. Cost Accounting: a managerial emphasis. – New Jersey : Prentice Hall, 1997. – 1012 p.
8. Стивенсон В.Дж. Управление производством: Пер. с англ. – М. : ЗАО «Издательство БИНОМ», 1999г. – 927 с.

REFERENCES

1. Funtov V.N. Manageprojectdevelopmententerprises: Theory and Practice.-St.Petersburg.: Piter, 2010. -496 p. (Rus)
2. Bushuev S.D.Project Management: TheBasicsof professional knowledge andcompetenceassessment systemof project managers / S.D.Bushuev, N.S. Bushueva – 2nd edition. – К.:IRIDIUM, 2006.–208p. (Ukr)
3. Tsipes G.L., Tovb A.S. Projects and Project Management in a Modern Company. Manual /G.L.Tsipes, A.S.Tovb– М: Olymp-business, 2010. – 480 p. (Rus)
4. Coase R. The nature of the firm // Economics. – 1937. – Vol. 4 – P. 385 – 405. (Eng)
5. Milgram P., Roberts J. Economics, organization and management. – Englewood cliffs: Prentice Hall, 1992. – 336 p. (Eng)
6. Williamson O.E., Economic Organization, Firms, Markets and Policy Control – Wheatsheaf Boos. – 1986. – 310 p. (Eng)
7. Horngren C., Foster G., Datar S. Cost Accounting: a managerial emphasis. – New Jersey : Prentice Hall, 1997. – 1012 p. (Eng)
8. StivensonV.Dzh. Production management / Trans. from English – М. : BINOM, 1999. – 927. (Eng)

РЕФЕРАТ

Воркут Т.А. Концепція портфельного управління використанням внутрішньоорганізаційних ресурсів проектно-орієнтованих організацій в умовах ризику та невизначеності / Т.А. Воркут, Н.М. Цимбал, А.М. Чечет // Управління проектами, системний аналіз і логістика. Науковий журнал: в 2 ч. Ч. 1: Серія: „Технічні науки” – К. : НТУ, 2014. – Вип. 14

В статті представлена концепція комплексного управління управління внутрішньоорганізаційними, тобто власними або такими, що виробляються власними силами, ресурсами певного виду в портфелі проектів із урахуванням невизначеності попиту останніх на дані ресурси.

Мета роботи – сформулювати концепцію управління використанням внутрішньоорганізаційних ресурсів, в портфелях проектів із урахуванням невизначеності попиту на дані ресурси, виходячи з умов комплексної постановки і вирішення задач формування (виокремлення) портфеля (підпортфеля) проектів в організації і власне управління ресурсами за портфелем проектів.

Як правило, в корпоративному управлінні проектами виокремлюють шість основних областей: оцінювання вигід за проектами; ранжування і вибір проектів; управління комунікаціями між проектами; управління продуктивністю портфеля проектів; управління ресурсами портфеля проектів, а також власне управління портфелем проектів. На думку науковців і практиків, оцінювання вигід за проектами і ранжування проектів на сьогодні є найбільш повно опрацьованими і використовуваними напрямками в організаціях. Водночас, управління продуктивністю портфеля проектів і управління ресурсами портфеля проектів, навпаки, залишаються найменш розвинутими – як щодо методології, так і практики застосування. Це робить тему дослідження, окремі аспекти якого, представлено в даній статті, актуальною.

Постановка і вирішення задач управління ресурсами за портфелями проектів, як правило, виходять із того, що портфель є сформованим. Водночас, слід зазначити, що підходи до власне формування портфельів (підпортфельів) можуть суттєво різнитися, і, за багатьох випадків, зазначене формування носить ситуативний характер.

В роботі запропонована концепція комплексного формування портфеля проектів в організації і управління використанням внутрішньоорганізаційних ресурсів в портфелях проектів із урахуванням невизначеності попиту на дані ресурси. Подальші дослідження в контексті розвитку запропонованої концепції вимагають постановки і вирішення задач раціонального розподілу ресурсів в портфелі проектів, виходячи із особливостей функціонування досліджуваних об'єктів.

Результати статті можуть бути використані в подальших наукових дослідженнях.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ, ПРОЕКТИ, ПОРТФЕЛІ, ПІДПОРТФЕЛІ, РЕСУРСИ, ПОПИТ.

ABSTRACT

Vorkut T.A. Portfolio management concept for in-house resource project oriented organization under risk and uncertainty conditions / T.A.Vorkut, N.M. Tsimbal, A.M. Chechet // Project management, systems analysis and logistics. Science journal: In Part 2. Part 1: Series: "Technical sciences" - Kyiv: NTU, 2014. - Vol. 14

In the article presents concept of integrated management control of in-house or own or produced by themselves, a certain type of resource in the projects portfolio taking into consideration of the demand uncertainty for the latest information resources.

The main goal of the article is to form a management concept of intra-organizational resources in project portfolios considering the resources uncertain demand, based on the comprehensive formulation conditions and on the decision of tasks formation (separation) of projects portfolio (subportfolio) in the organization and management of project portfolios' resources.

Typically, a corporate project management highlighting six main areas: project benefit evaluation; ranking and selection of projects; communications management between projects; portfolio productivity management; portfolio resource management, as well as project portfolio management. According to researchers and practitioners, evaluation of projects benefits and projects ranking today are the most researched and used areas in organizations. However, project portfolio productivity management and project portfolio resource management, conversely, are the least developed both in methodology and practice applying. That makes relevant the topic of research, some aspects of which are presented in this article.

Formulating and solving problems of project portfolios resource management generally proceeds from generated portfolio. It should be noted that the approach of portfolio (subportfolio) formation can considerably vary and refer to situational formation in many cases.

The article presents the concept of complex projects portfolio formation in the organization and resources management concept of intra-organizational resources in project portfolios considering the uncertain demand on these resources. Further research in the context of the proposed concepts requires formulating and solving problems of rational resource allocation in the projects portfolio based on the features of the objects functioning.

The results of the article can be used in further research.

KEYWORDS: MANAGEMENT, PROJECTS, PORTFOLIOS, SUBPORTFOLIOS, RESOURCES, DEMAND.

РЕФЕРАТ

Воркут Т.А. Концепция портфельного управления использованием внутриорганизационных ресурсов проектно-ориентированных организаций в условиях риска и неопределенности / Т.А. Воркут, Н.Н. Цымбал, А.М. Чечет // Управление проектами, системный анализ и логистика. Научный журнал: в 2 ч. Ч. 1: Серия: „Технические науки” – К. : НТУ, 2014. – Вип. 14

В статье представлена концепция комплексного управления внутриорганизационными, то есть собственными или которые производятся собственными силами, ресурсами определенного вида в портфеле проектов по учету неопределенности спроса последних на данные ресурсы.

Цель работы - сформировать концепцию управления использованием внутриорганизационных ресурсов, в портфелях проектов по учету неопределенности спроса на данные ресурсы, исходя из условий комплексной постановки и решения задач формирования (выделение) портфеля (подпортфеля) проектов в организации и собственно управление ресурсами по портфелю проектов.

Как правило, в корпоративном управлении проектами выделяют шесть основных областей: оценка выгод по проектам; ранжирование и выбор проектов; управления коммуникациями между проектами; управления производительностью портфеля проектов; управления ресурсами портфеля проектов, а также собственное управление портфелем проектов. По мнению ученых и практиков,

оценки выгод по проектам и ранжирование проектов на сегодня является наиболее полно проработанными и используемыми направлениями в организациях. В то же время, управление производительностью портфеля проектов и управления ресурсами портфеля проектов, наоборот, остаются наименее развитыми - как по методологии, так и по практике применения. Это делает тему исследования, отдельные аспекты которого, представлены в данной статье актуальной.

Постановка и решение задач управления ресурсами за портфелями проектов, как правило, исходят из того, что портфель является сформированным. В то же время, следует отметить, что подходы к собственно формированию портфелей (подпортфелей) могут существенно различаться, и, в многих случаях, указанное формирование носит ситуативный характер.

В работе предложена концепция комплексного формирования портфеля проектов в организации и управления использованием внутриорганизационных ресурсов в портфелях проектов при учёте неопределённости спроса на данные ресурсы. Дальнейшие исследования в контексте развития предлагаемой концепции требуют постановки и решения задач рационального распределения ресурсов в портфеле проектов, исходя из особенностей функционирования исследуемых объектов.

Результаты статьи могут быть использованы в дальнейших научных исследованиях.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: УПРАВЛЕНИЕ, ПРОЕКТЫ, ПОРТФЕЛИ, ПОДПОРТФЕЛИ, РЕСУРСЫ, СПРОС.

АВТОРИ:

Воркут Тетяна Анатоліївна, доктор технічних наук, професор, Національний транспортний університет, завідувач кафедри транспортного права та логістики, e-mail: tpsalkaf@mail.ntu.edu.ua, Україна, 01010, м. Київ, вул. Суворова, 1, к. 433а.

Цимбал Наталія Миколаївна, кандидат технічних наук, Національний транспортний університет, доцент кафедри транспортного права та логістики, e-mail: vorkytt@ntu.edu.ua, тел.:+380442544326, Україна, 01010, м. Київ, вул. Суворова 1.

Чечет Анна Михайлівна, Національний транспортний університет, асистент кафедри транспортного права та логістики, e-mail: chechet@online.ua, тел. +380634321538, 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.

Tsybmal Nataliia Mykolaivna, Ph. D., National Transport University, assistant of the department of transportation law and logistics, e-mail: vorkytt@ntu.edu.ua, тел.:+380442544326, 01010, Kyiv, str. Suvorova 1.

Chechet Anna M., National Transport University, assistant of the department of transportation law and logistics, e-mail: chechet@online.ua, tel. +380634321538, Ukraine, 01010, Kyiv, str. Suvorov 1, k.439.

АВТОРЫ:

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

Цымбал Наталья Николаевна, Национальный транспортный университет, доцент кафедры транспортного права и логистики, e-mail: vorkytt@ntu.edu.ua, тел.:+380442544326, Украина, 01010, г. Киев, ул. Суворова 1.

Чечет Анна Михайловна, Национальный транспортный университет, ассистент кафедры транспортного права и логистики, e-mail: chechet@online.ua, тел. +380634321538, Украина, 01010, г. Киев, ул. Суворова 1, к.439.

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Кучинський Ю.Ф. віце-президент АсМАП України, Київ, Україна

Гурнак В.М., доктор економічних наук, професор, Національний транспортний університет, професор кафедри транспортного права та логістики, Київ, Україна.

REVIEWER:

Kuchynskii Y.F., Vice President AsMAP Ukraine, Kyiv, Ukraine

Gurnak V.M. Dr., Professor, National Transport University, Professor of Transport Law and Logistics Department, Kyiv, Ukraine.