УДК 338.24:656.611.2

JEL Classification O 22

DOI: 10.31375 / 2226-1915-2018-1-69-80

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЙ ЧЕРЕЗ ПРОЕКТИ

Ю.Є. Прихно

канд. техн. наук, ст. викладач кафедри «Управління логістичними системами та проектами»

Одеський національний морський університет, Одеса, Україна

Анотація. В сучасних умовах активного інноваційного розвитку економіки значна увага має приділятися різнобічній діяльності господарюючих суб'єктів. Це дає можливість врахувати диверсифікаційні можливості і стратегічні напрямки укрупнення (розширення бізнес-одиниць), що дозволяють найкращим чином реалізувати політику адаптації до ризикових факторів зовнішнього і внутрішнього підприємницького середовища. Це обґрунтовує необхідність використання методології управління проектами при реалізації стратегії судноплавної компанії. Визначено, що специфіка розвитку підприємств, на даному етапі, полягає в тому, що однією з основних, найбільш виграних стратегій адаптації компаній транспортної сфери до мінливого оточення стає перерозподіл ресурсів фірми між окремими напрямками діяльності, а також можливе розширення бізнесу за допомогою реалізації проектів розвитку. Таким чином, проблема формування та реалізації декількох проектів розвитку судноплавної компанії за допомогою методів мультипроектного управління та з позиції інвестиційного розвитку організацій підприємницького типу, представляє сьогодні значний теоретичний і практичний інтерес не тільки з точки зору систематизації й адаптації до турбулентного оточення, але й з точки зору подальшого розвитку підприємств транспортної галузі.

Ключові слова: стратегічне управління, мультипроектне управління, судноплавна компанія, стратегія, проекти розвитку.

Ю.Е. Прихно

канд. техн. наук, ст. преподаватель, каф. «Управление логистическими системами и проектами»
prykhnojulia@gmail.com

Одесский национальный морской университет, Одесса, Украина

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СУДОХОДНЫХ КОМПАНИЙ ЧЕРЕЗ ПРОЕКТЫ

Аннотация. В современных условиях активного инновационного развития экономики значительное внимание должно уделяться разносторонней деятельности хозяйствующих субъектов, учитывающей диверсификационные возможности и стратегические направления развития (расширение бизнес-единиц), позволяющее наилучшим образом реализовать политику адаптации к факторам риска внешней и внутренней предпринимательской среды.

© Прихно Ю.Є., 2018

Это обосновывает необходимость использования методологии управления проектами при реализации стратегии судоходной компании. Определено, что специфика развития предприятий, на данном этапе, заключается в том, что одной из основных, наиболее выигрышных стратегий адаптации компаний транспортной сферы в турбулентной среде становится перераспределение ресурсов компании между отдельными направлениями деятельности, а также возможное расширение бизнеса за счет реализации про-ектов развития. Таким образом, проблема формирования и реализации нескольких проектов развития судоходной компании с помощью методов мультипроектного управления и с позиции инвестиционного развития организаций предприниматель-ского типа, представляет собой значительный теоретический и практический интерес не только с точки зрения систематизации и адаптации к турбулентно-сти внешней среды, но и с точки зрения дальнейшего развития предприятий транспортной отрасли.

Ключевые слова: стратегическое управление, мультипроектное управление, судоходная компания, стратегия, проекты развития.

УДК 338.24:656.611.2

JEL Classification O 22

DOI: 10.31375 / 2226-1915-2018-1-69-80

Yu. Prykhno

PhD, Senior Lecturer, Department of Logistics Systems and Projects Management
prykhnojulia@gmail.com

Odessa National Maritime University

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF THE SHIPPING COMPANY'S MANAGEMENT DEVELOPMENT THROUGH PROJECTS

Abstract. *An article is devoted to improving the efficiency of shipping companies on the basis of the project approach. The method of multiproject's structure forming of the company on the basis of the unity of strategic goals' system, project portfolio and multiproject is developed.*

The application field of strategic decisions is global: the selection of activity areas, the search for long-term charterers, the selection of optimal management structure of organization, the search for opportunities to maximize the strengths of shipping companies and the reducing of the impact of weaknesses and threats. In the conditions of stiff competition and turbulence environment, the management of enterprises should focus their attention not only on current problems, but also on developing of behavior strategic line. Only it can ensure the long-term viability of the enterprise and its adaptation to changes. The interrelation and conformity of the applicant projects to the strategic goals of the enterprise are established.

This research demonstrates that in the current conditions of active innovative development of the economy, a great deal of attention should be paid to the diversified activity of economic entities, taking into account diversification opportunities and strategic directions of development (expansion of business units), which makes it possible to implement the policy of adaptation to the risk factor of the external and internal business environment. This justifies the need of using the methodology of project

management in the implementation of the strategy of the shipping company. Also it shows that for successful functioning and development, Ukrainian shipping companies must conduct their activities in a number of directions and invest in several projects in parallel. With the approach proposed as a central objective of this study we consider to be the following: the development of a method of multiproject's organization of enterprise based on the system unity of the strategic objectives, the project portfolio and multiproject. It is determined that the specificity of enterprise' development, at this moment, is the strategy for adapting transport companies to a changing environment.

The most important thing is the redistribution of company's resources between certain areas of activity, and possible expansion of business through the implementation of development projects. Thus, it is reasoned that the application of multiproject management in the development of shipping companies will ensure the matching of projects to strategic objectives at a higher level; will ensure the implementation of corporate strategy by the way of achieving the multiproject objectives; and will expand the sources of financing by sharing the resources.

Keywords: *strategic management, multi-project management, shipping company, strategy, development projects.*

Постановка проблеми. Проблемі створення методології управління розвитком організацій через проекти присвячені наукові розробки багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як С.Д. Бушуєва, Н.С. Бушуєвої, І.О. Лапкіної, Ю.М. Теслі, С.К. Чернова, І.А. Бабаєва, В.І. Воропаєва, В.О. Ірікова, І.І. Мазура, Х. Танаки, В.Н. Треньова, В.Д. Шапіро, та ін. Серед них особливу цінність для розвитку підприємств через проекти мають дослідження С.Д. Бушуєва і Н.С. Бушуєвої [1; 2; 7], які присвячені розробці науково-теоретичного і науково-практичного базису застосування методології управління проектами для розвитку підприємств на основі розробки і використання технології проактивного управління розвитком організації. Ці дослідження обґрунтовують необхідність переходу до проектно-орієнтованого управління за допомогою інструментів цілепокладання та ціледосягнення, а отже за допомогою виконання множини проектів і проактивного управління ни-

ми. Тому цілепокладання треба розглядати як безперервний динамічний процес, в якому аналізуються ситуації, що склалися, тенденції, які мають місце, а при необхідності і здійснюється коригування цілей без відхилення від курсу стратегії компанії.

Таким чином, при стратегічному плануванні визначається вектор розвитку організації, який дозволяє визначити критерії та пріоритети при ухваленні рішень відносно виконання тих або інших проектів [5-9].

Огляд останніх досліджень та літератури С.Д. Бушуєвим та Н.С. Бушуєвою у [1; 7] було проведене дослідження креативних технологій управління проектами та програмами. Основний інструмент управління розвитком – проекти та програми збалансованого розвитку, однак, мало уваги було приділено мультипроектному управлінню та зв'язку стратегії компанії з проектами розвитку. Р. Каплан, Д. Нортон у [8] розробили п'ять принципів створення організації, орієнтованої на стратегію, шля-

хом вирішення проблеми формування стратегії, однак, у розробках не має реального інструменту, за допомогою якого можна простежувати етапи реалізації стратегії. А.С. Товб й С. Охара та Х. Танака у [5; 6] розробляють моделі та методи мультипроектного управління, розглядають та обґрунтовують питання імплементації проектного управління в проектну команду, а також розглядають процеси інтеграції в проектній діяльності, однак, в зазначених джерелах відсутня чітка методологія формування стратегії, яка враховує галузеві особливості діяльності судноплавних компаній.

Постановка задачі. Використовуючи досвід західних науковців та праці вітчизняних вчених у галузі судноплавства та управління проектами, можна зробити висновок про те, що при динамічному оточенні та в умовах кризи, необхідно використовувати паралельне управління проектами. Незважаючи на значну увагу, що приділяється в управлінні проектами питанням розвитку компаній на стратегічному рівні, досі відсутні обґрунтовані науково-методичні розробки щодо ефективної реалізації проектів, які виконуються паралельно у процесі розвитку судноплавних компаній у динамічному середовищі.

Для оптимізації та підвищення ефективності діяльності по розвитку будь-якої компанії або організації, а саме для реалізації так званих проектів розвитку і подальшого об'єднання їх в мультипроект, а також в цілях досягнення корпоративної стратегії необхідно системно використовувати методологію проектного управління.

Основний матеріал дослідження. Здійснивши аналіз бізнес-процесів розвитку, було виявлено, що

практично усі вони носять одноразовий характер і представляють не що інше, як проекти, що складаються з разових унікальних і неповторних заходів по проведенню реструктуризації, автоматизації, виведення нових продуктів на ринок і інших проектів, що є невід'ємною частиною стратегічного розвитку компанії.

Але підприємства настільки відрізняються по продуктам, ринкам, галузям, умовам конкуренції, виробничим системам, потенціалу інтеграції та диверсифікації, складом управлінського персоналу, що з точки зору теорії управління проектами, варіантів проектів розвитку існує дуже багато. В дійсності, для конкретного підприємства або організації, набір реально можливих варіантів розвитку, обмежений.

Так, у складі проектів розвитку судноплавної компанії можуть об'єднуватися та розглядатися різноманітні проекти. Наприклад, проект з експлуатації судна нового типу та проект з виходу на нові ринки водних вантажоперевезень. Зрозуміло, що реалізація таких проектів розвитку відбувається шляхом початку експлуатації нового типу флоту, який може мати певні схожості з основним експлуатованим флотом (наприклад, за технологією перевезень), або не мати особливих подібностей. Тоді такі проекти розвитку судноплавних компаній реалізуються для освоєння нових неспецифічних для поточної діяльності компанії вантажопотоків, в тому числі і пасажирських.

Для судноплавної компанії, єдиним видом діяльності якої є експлуатація балкерного флоту, ринок вантажів обмежений навалювальними і деякими видами генеральних ван-

тажів. Прикладом проекту розвитку її діяльності буде вихід на ринки контейнерних або наливних вантажів, тобто купівля або оренда (бербоут-чартер) контейнеровозів або танкерів та їх подальша експлуатація.

Основною причиною реалізації таких проектів розвитку судноплавними компаніями є великі відмінності між ринками різних видів вантажів і відсутність явної залежності між ними, що, як правило, призводить до поділу ринкових ризиків. Причому, при відсутності достатнього обсягу інвестування для купівлі нових суден, судноплавні компанії можуть модернізувати власні судна, що на сьогоднішній день є поширеною практикою по всьому світові. Наприклад, в силу високої прибутковості перевозок нафти іноземними судноплавними компаніями особливо поширена практика модернізації суховантажів в танкери.

Іншим прикладом проекту розвитку судноплавної компанії може

бути розвиток на основі ланцюга транспортування вантажів. Весь процес транспортування вантажу можна представити як набір операцій над вантажем, які можуть протікати як послідовно, так і паралельно один одному (наприклад, консолідація партій, упаковка, страхування вантажу, транспортування різними видами транспорту, перевантаження, зберігання, митне очищення і ряд других операцій). Тенденція судноплавних компаній розвинути свій бізнес, приєднуючи до нього підприємства, що беруть участь у ланцюгах транспортування вантажу або, створюючи такі компанії з нуля, спостерігається досить давно.

Таким чином, виходячи з світового та вітчизняного досвіду, необхідно зауважити, що можливі різні варіанти проектів розвитку судноплавної компанії на основі ланцюга транспортування вантажів (рисунок).

Рис. Варіанти проектів розвитку судноплавної компанії на основі ланцюга транспортування

Джерело: Власна розробка автора

Привабливість проектів розвитку на основі ланцюга транспортування вантажів для судноплавної компанії ґрунтується на трьох основних факторах:

1. Ефективна експлуатація додаткових бізнесів в існуючих транспортних ланцюгах сприяє отриманню додаткових прибутків.

2. Вихід на нові ринки вантажів дозволяє долучати нову потенційну клієнтуру та керовані ними вантажопотоки.

3. Забезпечення повного і постійного завантаження флоту компанії та диверсифікація його вантажної бази.

Варто зазначити, що виконання даного способу розвитку судноплавної компанії може призвести до конфліктів між бізнес-одиницями, які є ланками ланцюгів транспортування вантажів, однак застосування методології управління проектами допомагає уникнути таких проблем.

Особливі конкурентні переваги судноплавна компанія може здобути при розширенні в область транспортно-експедиторських послуг або освоєнні логістичних функцій, а саме функцій центрів розподілу матеріальних потоків і управління їх рухом. Як правило, на перших етапах функціонування створеної експедиторської компанії, вантажопотоки материнської судноплавної компанії здатні забезпечити початкове завантаження, а потім дочірня транспортно-експедиторська компанія здатна самостійно залучати клієнтів і приносити прибуток, а також сприяти ефективному завантаженню флоту.

Наявність в портфелі замовлень судноплавної компанії великих і постійних експортно-імпортних і

внутрішніх вантажопотоків робить проекти розвитку на основі ланцюга транспортування вантажів дуже привабливим варіантом розвитку.

Однак, усі ці проекти розвитку судноплавної компанії об'єднує кілька стратегічних відповідностей: наявність висококваліфікованого управлінського персоналу; наявність персоналу, що має досвід роботи з власним флотом компанії, а саме – великий досвід з фрахтування та агентування; наявність постійного та позитивного досвіду роботи з вантажовідправниками та іншими учасниками ринку.

Наявність висококваліфікованих фахівців з управління проектами і досвіду в області судноплавства та споріднених з ним галузях дозволяє судноплавній компанії вийти на ринок з комплексом таких специфічних послуг, як розробка і управління проектами, складання бізнес-планів і техніко-економічних обґрунтувань в галузі водного транспорту.

Під управлінням фахівців, які мають сертифікацію з управління проектами, можливо створити команду менеджерів та аналітиків, здатних здійснювати консультування з питань, пов'язаних з судноплавним бізнесом і спорідненими йому галузями, наприклад, використання в судноплавстві інноваційних технологій, маркетингу та залучення інвестицій в судноплавство та ін.

При реалізації таких проектів розвитку судноплавна компанія здатна не тільки набути вигоду від отримання додаткового прибутку, але також знайти вигідний проект для інвестицій і заручитися підтримкою потенційних партнерів.

Наявність висококваліфікованих менеджерів з управління проектами допоможе також реалізовувати проекти з розвитку фінансової та посередницької діяльності в судноплаванні, проекти з посередництва в купівлі-продажу флоту та транспортного устаткування.

Якщо розглядати судноплавний бізнес з позиції управління проектами на базі системи знань P2M, та в якості галузевої системи вертикального ланцюга цінностей (у рамках ієрархії самої організації і її оточення), то постачальниками для судноплавних компаній можуть бути:

- суднобудівні підприємства (виробники основних фондів);
- судноремонтні підприємства: ремонтні бази флоту, судноремонтні заводи (постачальники послуг, що підтримують основні фонди компаній в належному для експлуатації стані);
- постачальницькі підприємства (які проводять комплексне обслуговування та постачання флоту).

Досягнення повністю інтегрованого комплексу (будування суден, їх експлуатація, ремонт, постачання, і, нарешті, утилізація) у якості стратегічної мети для судноплавної компанії у світовій практиці зустрічається дуже рідко. Іноземні судноплавні компанії більш схильні до часткової інтеграції з постачальниками послуг і товарів або повної її відсутності, а ось продуктом реалізації національних програм розвитку в галузі морського транспорту, як правило, стають такі інтегровані системи або навіть морські кластери.

Реалізація проектів повної інтеграції не призводить до конкурентних переваг для самої судноплавної компанії. Причиною того є той факт,

що суднобудування, наприклад, дуже наукомістка та капіталомістка галузь, і, як наслідок цього, налагодити поточне виробництво для зниження витрат усередині інтегрованого комплексу не є можливим. В даний час судноремонтним і постачальницьким бізнес-одиницям судноплавних компаній неможливо конкурувати з компаніями поза інтегрованим комплексом, так як від них потрібні невисокі ціни на послуги та товари для інших бізнес-одиниць комплексу, і одночасно з цим, висока якість наданих послуг, а також висока гнучкість і лояльність. Як правило, бізнес-одиниці в результаті реалізації такої політики мають дефіцит оборотних коштів, обмежений фонд оплати праці і втрати висококваліфікованого персоналу, який важко мотивувати в таких умовах.

Іноземні судноплавні компанії, наприклад, воліють не диверсифікуватися в суднобудівні та судноремонтні області бізнесу (за винятком декількох великих державних компаній) і застосовують класичний аутсорсинг – проведення тендерів на будівництво флоту та його подальше обслуговування. Судноплавні компанії, що мають у своєму складі такі бізнес-одиниці та потужності, розглядають їх як джерело додаткових доходів поза інтегрованою компанією.

Але все ж необхідно відзначити те, що такі проекти розвитку, як інтеграція у напрямку до постачальників, здатні створити переваги для судноплавної компанії, але тільки за умовою якісної та ефективної роботи бізнес-одиниць, належному фінансуванні кожної з них і постійному внутрішньому контролю з боку

корпоративного центру та офісу управління проектами.

Якщо розглядати судно плавний бізнес, базуючись на теорії управління проектами, з залученням системи знань P2M, та з позиції галузевої системи вертикального ланцюга цінностей (у рамках ієрархії самої організації та її оточення), то основними споживачами послуг судноплавних компаній є вантажовласники або вантажовідправники. Діяльність судноплавної компанії з придбання або участі в управлінні цими компаніями, а також отримання додаткових можливостей є реалізацією проектів розвитку у напрямку до споживачів.

Прикладами таких проектів розвитку судноплавних компаній можуть бути:

- придбання компаній-вантажовиробників або вантажовідправників або участь в їх управлінні;
- придбання або участь в управлінні портовими та термінальними потужностями, що відіграють важливу роль для вантажовідправників;
- створення філій в регіонах і за кордоном (побудова регіональної або інтернаціональної мережі агентських компаній).

Придбання судноплавними та іншими транспортними компаніями підприємств-вантажовиробників або участь в їх управлінні останнім часом набуває поширення. Вітчизняними транспортними та судноплавними компаніями розглядаються проекти покупки підприємств-виробників у лісовій, деревообробній, сільськогосподарській галузі. Причина такої зацікавленості в підприємствах цих галузей полягає в тому, що бар'єри на входження в бізнес у цих галузях не надто великі, а вантажопотоки, які

вони генерують, можуть бути істотними та постійними.

Проекти створення та розвитку судноплавної компанії мережі філій або агентських компаній на інших географічних територіях означають географічну експансію даної судноплавної компанії. Здійснюючи географічну експансію, керівництво судноплавної компанії переслідує такі цілі як:

- можливість отримання додаткових доходів чи переваг;
- поліпшення комплексу продажів безпосереднім споживачам за рахунок надання послуг на місцях, а також розробки, апробації та здійснення маркетингових стратегій відповідно до місцевих умов національних ринків;
- здійснення безпосереднього контролю за процесом транспортування вантажу поза країною (особливо актуально для великих судноплавних компаній, що перевозять генеральні вантажі, проектні вантажі або експлуатують великотоннажний контейнерний флот);
- підтримання збільшення масштабу і розмірів компанії для уникнення стагнації або насичення на місцевому ринку в разі можливих економічних криз і несприятливих політичних подій в одній країні;
- підвищення довгострокової прибутковості за рахунок впровадження на ринки, що знаходяться на ранніх стадіях розвитку;
- збільшення вартості компанії.

Однак, керівництво судноплавної компанії, як правило, вважає пріоритетними позитивні фінансові результати від реалізації проектів розвитку та надійні можливості отримати

мання додаткових прибутків. У таких умовах компанія воліє реалізовувати проекти, які не зв'язані з вже існуючими бізнесами.

Вигоди від реалізації проектів розвитку судноплавної компанії в родинні галузі, в основному пов'язані з наявністю стратегічних зв'язків і відповідностей між спорідненими видами діяльності, а проекти розвитку, які реалізуються в неспоріднених галузях дають надійні можливості отримання додаткових прибутків і приросту фінансових результатів, тому використання стратегічних відповідностей при реалізації таких проектів розвитку відступає на другий план або взагалі відсутнє.

Проектами розвитку судноплавних компаній, які реалізуються в неспоріднених галузях можуть бути:

- Розвідка та видобуток сировини, нерудних будівельних матеріалів. Великі іноземні судноплавні компанії беруть участь у розвідці та добуванні нафти і газу на морських родовищах, видобутку копалин з дна водойм. Наприклад, судноплавні компанії можуть брати участь у розвідці та видобутку сировини на морських газових і нафтових родовищах, обслуговуванні їх власним спеціалізованим флотом та експлуатації морських платформ, що видобувають сировину.

- Створення туристичної компанії, що надає широкий спектр послуг – це привабливий, не капіталомісткий і досить простий варіант проекту розвитку для судноплавної компанії. Особливі конкурентні переваги при даному напрямку розвитку отримують судноплавні компанії, що мають у своєму складі круїзний флот, як бізнес-одиницю. Більшість судноплавних компаній, що володіють

пасажирським флотом, займаються круїзним туризмом, і на додаток до цього, розвивають комплекс туристичних послуг, що є типовою реалізацією даного виду проектів розвитку.

- Створення, використання і супровід інформаційних технологій.

Якісне зростання використання інформаційних технологій в світовій індустрії робить цей вид діяльності привабливим для інвестицій і перспективним напрямком для проектів розвитку у даній галузі. Інформаційні технології знайшли своє застосування в судноплавному бізнесі досить давно. Рідкісна судно-плавна або інша транспортна компанія не має власного корпоративного веб-сайту. В судноплавній галузі на корпоративних веб-сторінках компаній реалізується електронна комерція за допомогою інтернет технологій, так звана «он-лайн або біржова торгівля». Однак, вона пріоритетна тільки в роботі іноземних контейнерних ліній і на мережевих порталах найбільших іноземних судноплавних компаній, основним видом діяльності яких є перевезення контейнерних і генеральних вантажів. В інших же судноплавних компаніях особливості перевезених вантажів частіше всього не дозволяють вести он-лайнову торгівлю. У таких випадках корпоративна веб-сторінка сама по собі не забезпечує продаж, але є інструментом, який може бути використано, наприклад, для забезпечення інформацією при проведенні маркетингових досліджень.

Створення інформаційних систем підтримки ведення судноплавного бізнесу, електронних он-лайнових торгових майданчиків, інформа-

ційних веб-сайтів з судноплавної тематики – останнім часом досить поширений спосіб розвитку в судноплавному бізнесі. Як правило, основна спрямованість таких проектів розвитку – стратегічна. Ці напрямки діяльності вимагають великих початкових капіталовкладень, і, як правило, не є збитковими.

Що стосується інших незв'язаних бізнесів, то практиці відомі випадки, коли судноплавні компанії реалізують проекти у рибній галузі, машинобудуванні, нафтопереробному бізнесі та ін.

За таких умов, мультипроект розвитку включатиме в себе множину проектів розвитку судноплавної компанії, визначуваних на усьому шляху

життєвого циклу в ході реалізації корпоративної стратегії.

Висновки. Визначено, що проектно-орієнтоване управління є центральною концепцією для організацій, діяльність і розвиток яких здійснюється у вигляді безперервного виконання множини проектів, що в першу чергу відноситься до проектно-орієнтованих судноплавних компаній.

Таким чином, управління групою проектів складається з процесів, що забезпечують включення в мультипроект всіх проектів і робіт, які необхідні для успішного досягнення стратегічних цілей підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бушувев С.Д. Управление программами развития быстрорастущих компаний. Управленческий консультант/ С.Д. Бушувев, Н.С. Бушувева. – К.: Супремум, 2006. – С. 84-114.
2. Бушувев, С.Д. Креативные технологии в управлении проектами и программами [Текст] / С.Д. Бушувев, Н.С. Бушувева, И.А. Бабаев и др. – К. : Саммит книга, 2010. – 768 с.
3. A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation / Representative Author S. Ohara, published by Project Management Association of Japan. – 2005. – 87 p.
4. Gerald I. Kendall. Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying ROI At Warp Speed / Gerald I. Kendall, Steven C. – PMP. : J Ross Publishing. – 2003. – 320 p.
5. Товб, А.С. Управление проектами: стандарты, методы, опыт [Текст] / А.С. Товб, Г.Л. Цунес. – 2-е изд. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 240 с.
6. Hiroshi Tanaka. Multi Project Management (MPM) at Project-based Companies: Theoretical Models and the Case of the Maritime [Text] / Tanaka Hiroshi // Annual International Conference. – 2011. – 29 p.
7. Bushuev S.D. Development project management maturity for the fast growing innovative company in turbulence environment – Ukrainian case. [Text] / S.D. Bushuev, N.S. Bushueva: The preceding of 20 IPMA World Congress on Project Management. – Shanghai, China. – Volume 2. – 2006. – P. 559-563.

8. Каплан Р. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей [Текст] / Р. Каплан., Д. Нортон. – М.: 2006. – 284 с.
9. Лапкина И.А. Проблемы применения процессного подхода в деятельность коммерческих и некоммерческих организаций /И.А. Лапкина // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2006. – № 2(18). – С. 62-71.
10. Рач В.А. Стратегический потенциал предприятия в условиях новой экономики / В.А. Рач // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2002. – № 1(4). – С.5-9.
11. Lorange P. Shipping Company Strategies: Global Management under Turbulent Conditions [Text] / P. Lorange. – New York, 2005. – 191 p.
12. Lorange P. Shipping Strategy: Innovating for Success / P. Lorange. – New York, 2009. – 294 p.
13. Lapkina I.O. Multiproject management in companies' development (on example of shipping companies) [Електронний ресурс] / I.O. Lapkina, Y.E. Prykhno // Project Management World Journal. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://pmtworldjournal.net/article/15973>.
14. Кононенко, И.В. Метод формирования портфеля проектов предприятия для планового периода при нечетких исходных данных [Текст] / И.В. Кононенко, К.С. Букреева // Управління розвитком складних систем: Зб. наук. праць. – Вип. 7. – 2011. Київський національний університет будівництва і архітектури. – С. 39-43 с.
15. Прихно Ю.Е. Концепция формирования мультипроекта развития предприятия на базе портфеля проектов / Ю.Е. Прихно // Управління розвитком складних систем. – 2015. – № 21. – С. 64-67.

REFERENCES

1. Bushuev, S.D., Bushueva, N.S. (2006). Upravleniye programmami razvitiya bystrorastushchikh kompaniy. Upravlencheskiy konsultant./ [С.Д. Бушуйев, Н.С. Бушуйева]. – К.: Supremum, 84-114 [in Russian].
2. Bushuev, S.D., Bushueva, N.S., Babayev, I.A., Yakovenko, V.B., Grisha, E.V., Dziuba, S.V., Voitenko, A.S. (2010). Kreativnye tekhnologii v upravlenii proektami i programmami. K.: Summit-Kniga, 768 [in Russian].
3. A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation (2005) / Representative Author S. Ohara, published by Project Management Association of Japan, 87 [in English].
4. Gerald I. Kendall, Steven C. (2003). Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying ROI At Warp Speed. PMP: J Ross Publishing, 320 [in English].
5. Tovb, A.S., Tsipes, G.L. (2005). Upravlenie proektami: standarty, metody, opyt. Olimp-Business, 240 [in Russian].

6. Hiroshi Tanaka (2011). *Multi Project Management (MPM) at Project-based Companies: Theoretical Models and the Case of the Maritime. Annual International Conference, 29*[in English].
7. Bushuev, S.D., Bushueva, N.S. (2006). *Development project management maturity for the fast growing innovative company in turbulence environment – Ukrainian case. The preceding of 20 IPMA World Congress on Project Management, 2, 559-563* [in English].
8. Kaplan R., Norton D (2006). *Strategicheskoe edinstvo, sozdanie sistemi pokazatelei. M: LLC I.D.Williams, 384* [in Russian].
9. Lapkina, I.A. (2006). *Problems of the process approach application in profit and non-profit organization activity: Project management and production development. Lugansk. № 2(18), 62-71*[in Russian].
10. Rach, V.A. (2002). *The strategic potential of the enterprise in the new economy Project management and production development. Lugansk № 1(4), 5-9* [in Russian].
11. Lorange, P. (2005). *Shipping Company Strategies: Global Management under Turbulent Conditions, 191*.
12. Lorange, P. (2009). *Shipping Strategy: Innovating for Success, 294* [in English].
13. Lapkina, I.O., Prykhno, Y.E. (2015). *Multiproject management in companies' development (on example of shipping companies). <http://pmworldjournal.net/article/15973>*[in English].
14. Kononenko, I.V., Bukreeva, K.S. (2011). *Metod formirovaniya portfelya proektov predpriyatiya dlya planovogo perioda pri nechetkih iskhodnyh dannyh, Upravlinnya rozvitkom skladnih system, 7, 39-43*[in Russian].
15. Prykhno Y.E. (2015). *Koncepciya formirovaniya mul'tiproekta razvitiya predpriyatiya na baze portfelya proektov. Upravlinnya rozvitkom skladnih sistem, 21, 64-67*[in Russian].

Стаття надійшла до редакції 21.02.2018

Посилання на статтю / Reference a JournalArticle: Концептуальні основи управління розвитком судноплавних компаній через проекти / Ю.Є. Прихно // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: Збірник наукових праць. – 2018. – № 1(62). – С. 69-80.