

ПОРТФЕЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ СТРУКТУРАМИ  
Третиниченко Ю.О., Національний транспортний університет, Київ, Україна

PORTFOLIO MANAGEMENT FOR LOGISTICS ORGANIZATION STRUCTURES  
Tretynychenko Y.O., National Transport University, Kyiv, Ukraine

ПОРТФЕЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИМИ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ  
СТРУКТУРАМИ

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

### **Постановка проблеми.**

За загальноприйнятим визначенням логістичної системи – це адаптивна система зі зворотнім зв'язком, яка виконує логістичну функцію (або процес – залежно від ступеня укрупнення логістичних операцій, власне операцію тощо). Вона, як правило, складається із кількох підсистем і має розвинуті зв'язки із зовнішнім середовищем.

Зазвичай виокремлюють, наприклад, [1; 2], макрологістичні і мікрологістичні системи, виходячи із логістичного підходу до управління матеріальним потоком на макро- та мікрорівнях. Умови реалізації даного підходу виходять із того, що матеріальний потік є таким, що управляється, тобто виступає за об'єкт управління. Відповідно, показники наскрізного матеріального потоку на виході можуть плануватися, робота системи, спрямована на їх досягнення, організовуватися і контролюватися тощо.

Принципова відмінність логістичного підходу до управління матеріальними потоками від, так званого, традиційного полягає у виокремленні єдиної функції управління розрізненими до цього матеріальними потоками, а також в інтеграції окремих ланок ланцюга, який пропускає матеріальний потік, в єдину систему, яка забезпечує ефективне управління наскрізними матеріальними потоками. При цьому інтеграція, як зазначається в роботі [1], може відбуватися за такими аспектами як техніко-технологічний, економічний і методологічний.

До 50-х років ХХ століття функції, які на сьогодні загальноприйнято вважати за логістичні, зазвичай, розглядалися не за основні, а за супутні або допоміжні [3]. Очевидно, окреме виключення склали оператори ринків транспортних та складських послуг, для яких відповідні види логістичних функцій (операцій) розглядалися за основні (портфельні). Таким чином, відповідальність в організації, будь-якої галузевої приналежності, в загальному випадку, за логістичне обслуговування розподілялась (точніше, розпорошувалась) між окремими структурами або, навіть, окремими співробітниками окремих структур організації. Зазначена фрагментарність, зумовлюючи часто спостережувану на практиці відсутність координації логістичних функцій (операцій), призводила до дублювання останніх. Менеджери, виходячи із різних рівнів логістичного компромісу і усвідомивши необхідність контролю за сумарними витратами, почали реорганізацію і агрегування логістичних функцій в, так звану, єдину управлінську групу. Поява логістичних структур, як інтегрованих організаційних одиниць, простежується з 1950-х рр.

Звертаючись знов до роботи [3] і цитованих в ній емпіричних досліджень, розбудова організаційних структур через зближення функцій, зокрема логістичних, в рамках єдиної організаційної структури має полегшити розуміння того, як рішення і процедури, які мають відношення до однієї сфери діяльності, впливають на ситуацію в іншій. Звідси гіпотеза, що, в підсумку, всі логістичні функції (процеси), об'єднавшись в єдину організаційну структуру, будуть працювати на спільний результат, що дозволить підвищити ефективність логістичного управління.

В роботі [ 1 ] вказується на ту ж проблему – логістична функція “розпорошується” між окремими структурами (службами). Тому логістичний підхід до функціонального логістичного планування в організації має передбачати виокремлення спеціальної логістичної структури (служби), яка повинна управляти матеріальними потоками, починаючи від формування договірних відносин із постачальниками і закінчуючи доставкою покупцю готового продукту. Там же [ 1 ], присутні міркування, що, наприклад, умови логістичного забезпечення постачань, розглядаючи при цьому вибір джерел постачань і прок'юмент як частково логістичну функцію, передбачають необхідність вирішення наступних задач: що закуповувати, скільки закуповувати, в кого закуповувати, а також на яких умовах закуповувати. Крім цього, необхідно виконати наступні роботи: укласти договір,

проконтролювати виконання договору, організувати доставку, організувати складування.

В роботах українських, білоруських, російських авторів розглядають два, як найбільш поширені на пострадянському просторі, принципово відмінні підходи до реалізації системного підходу в управлінні матеріальними потоками в процесі забезпечення ресурсами.

Це варіант організаційної структури із розподілом відповідних задач між різними функціональними підрозділами. Задачі, щодо того, що і скільки закуповувати вирішуються, наприклад, дирекцією із виробництва. Тут же виконуються і роботи зі складування предметів праці. Задачі у кого і на яких умовах закуповувати вирішуються, наприклад, вже дирекцією із закупівель. В сфері відповідальності останньої і виконання вищезгаданих робіт із постачання, тобто укладання договорів, контроль їх виконання, організація доставки. Як наслідок, наголошують автори, функція управління матеріальним потоком в процесі постачань розділена між окремими структурами і її ефективна реалізація ускладнена. На противагу – інший варіант передбачає зосередження всіх задач в межах функції постачань в одному підпорядкуванні. Така структура, на думку авторів, зокрема [ 2 ], створює широкі можливості до логістичної оптимізації матеріального потоку на стадіях закупівель.

Дана інтеграційна парадигма, в основі якої прагнення налагодити стабільну логістичну діяльність через агрегування функцій, що дозволить перейти до використання інформаційних мереж, які сприяють реальній інтеграції, домінувала майже до середини 1980-х рр.

Тоді стає очевидним, на думку автора [ 3 ], із опрацюванням ряду інших наукових джерел, що агрегування функцій (операцій) не є таким, що в змозі забезпечити оптимальний механізм інтеграції логістики. І, замість пошуку “ідеальної” організаційної структури, організації почали перехід від функцій до процесів. Переключення уваги на єдиний логістичний процес послабило тенденцію до об'єднання функцій в межах інтегруючих організаційних структур. Основним стає питання не про те, як, щодо будови організаційної структури, виконати окремі функції, а про те, як краще управляти єдиним логістичним процесом. Почали з'являтися умови до функціонального агрегування в поєднанні із інтеграцією на основі інформаційних технологій.

За образним виразом [ 3 ], традиційні функціональні структури повинні злитися в єдиному процесі, що часто вимагає перебудови традиційних організаційних структур і надання ним нових унікальних “інтеграцій”. На перший погляд, дезагрегування функцій може видатися завершенням циклу і поверненням до існуючих попередньо фрагментарних функціональних структур. Проте за основну відмінність організаційної моделі, що народжується, є практично необмежений доступ до інформації. Нові організаційні форми вирізняють методи управління і поширення інформації.

Узагальнено цикл розвитку логістичної організації можна представити як послідовність домінуючих парадигм: фрагментарність, функціональне агрегування, інтеграція в процесах і інтеграція власне процесів. Водночас, на сьогодні можна спостерігати логістичні організації, які знаходяться в межах різних стадій розвитку даних парадигм.

Одна із основних проблем, яка постає за прийняття будь-якої із розглянутих парадигм логістичної організації, – підвищення ефективності управління на основі вдосконалення підходів до координації, в процесі розроблення і реалізації заходів, серед основних цілей або зовнішніх (побічних) ефектів яких є забезпечення функціонування і розвитку відповідної системи логістичного обслуговування.

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

На сьогодні, як наголошується в роботах [4; 5; 6], не існує єдиної, загальновизнаної і затвердженої через відповідні стандарти, типології портфелів проектів. Так, в роботі [ 4 ] наведено приклади об'єднання проектів у портфелі в дослідженнях Вищої школи економіки (Росія) [посилання на електронний ресурс]: за цільовою орієнтацією; за ступенем зв'язку зі стратегією; за типом нарощування активів; за типом інтеграції розвитку; за характером інновацій; за видом вбудованих опціонів; за характером взаємної залежності проектів; за фазами життєвого циклу компанії; за видом діяльності; за впливом на бізнес-структуру компанії. Державний університет управління (Росія) [посилання на електронний ресурс] пропонує наступний підхід до виокремлення портфелів: проекти розвитку; інвестиційні проекти; внутрішні інфраструктурні проекти; зовнішні інфраструктурні проекти; проектні програми.

В роботі [ 5 ] декларативно пропонується при значному числі реалізовуваних проектів в портфелі ділити їх за трьома групами: зовнішні інвестиційні проекти, які дають прибуток; зовнішні і внутрішні проекти, важливі для розвитку компанії, водночас, на пряму не пов'язані із отриманням “швидкого” прибутку; інші.

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

Всі проекти, які формують портфель, очевидно, що, незалежно від своєї природи, претендують на частину або всі ресурси організації. Проект, який має вищий пріоритет, в умовах конкурентного запиту, має і перевагу в своєму підпортфелі (портфелі) на ресурс, який вимагається. Водночас, зміна пріоритету може мати місце, якщо з'являється запит на ресурс, пов'язаний із виконанням критичних робіт. При “накладанні” звернень за ресурсом, які мають однаковий пріоритет, проте відносяться до різних підпортфелів (портфелів), перевагу буде мати “представник” інвестиційного портфеля (підпортфеля) [ 5 ]. Разом із тим, можна зазначити, що значущість для організації виду портфеля (підпортфеля) при застосуванні багатьох методів оцінювання пріоритетності, наприклад, методу аналізу ієрархій чи аналітичних мереж, може бути інтегрована до процедур оцінювання, і, відповідно, врахована в значенні пріоритету.

Управління проектами і портфелями може передбачати розділення бюджетів, наприклад, виокремлення інвестиційних бюджетів і бюджетів розвитку. При цьому формуються пули ресурсів або на рівні проектів конкретних напрямлень, або організації в цілому. В першому випадку, як зазначається в роботі [ 5 ], хоч дана теза в роботі носить декларативний характер, оскільки не містить посилань ні на відповідні дослідження, ні на практику окремих організацій, конфлікти за ресурси серед проектів різних напрямів не простежуються, проте в другому вони виявляються постійно.

Разом із тим, як в роботі [ 5 ], так і в дослідженнях багатьох інших авторів, наголос робиться на тому, що ранжування пріоритетів – індивідуальний процес для кожної організації, він залежить від багатьох факторів, наприклад, специфіки бізнесу організації, поглядів (цінностей) менеджменту тощо.

Дискусійною видається теза [ 5 ] щодо передумов, за яких організація звертається до аутсорсингу – обмеженість ресурсів організації вказується за єдиний фактор, який зумовлює залучення ресурсів ззовні, тобто через аутсорсинг. Це дозволяє, на думку автора, суттєво мінімізувати вартість ресурсів і, коли мова піде про використання останніх для проектів, мінімізувати кошторис проекту.

В роботі [ 4 ] розглядаються портфельні структури типу портфелі ланцюга постачань – як такі, що характерні для проектно-орієнтованих організацій, бізнес яких полягає у виконанні проектів для замовників ззовні. Такі проекти формуються з проектів, які ініціюються через запит із боку замовника, далі виконавець формує техніко-економічну пропозицію, проводиться конкурс (тендер), укладається контракт із виконавцем і власне відбувається реалізація проекту. Організації-виконавці, як правило, групують проекти в програми за замовниками і, далі, – в портфелі проектів – за сегментами ринку. В крупних проектних організаціях для управління портфелями можуть бути призначені менеджери, в зоні відповідальності яких стратегічні плани по вибудовуванню позиції і охопленню певних сегментів ринку.

Звертаючись до проектів, які організація виконує для власного розвитку, автор [ 4 ] вважає їх за відносно складніші.

Дослідники пропонують структурувати портфелі із використанням різних методів. Найбільш простий, проте й найменш ефективний, із точки зору досягнення довготривалих цілей, – структурування портфелів за організаційними структурами. За звичай така структура віддзеркалює підхід портфеля ланцюга постачань для внутрішніх замовників. Неефективність такого структурування портфелів дослідники вбачають у тому, що організаційна структура вважається за один із найбільш інерційних інструментів, які використовуються для досягнення цілей організації, тоді як структура портфелів проектів має відбивати інноваційні підходи і слугувати механізмом до вдосконалення організації. Звідси висновок, що чим більш мобільною, гнучкою й інноваційною є (чи має за стратегічну ціль бути) організація, тим меншу питому вагу в загальному портфелі мають займати портфелі, структуровані відповідно до організаційної структури. Хоча, певна доля таких проектів і є необхідною, – як важлива умова для сталого організаційного розвитку [ 4 ].

Крім власне проектної діяльності портфелі включають і операційну діяльність, проте не слід плутати її із баченням портфельного управління як постійної діяльності. Мова йде про ряд міжфункціональних процесів, які забезпечують ефективність основних ланцюгів доданої вартості в організації. Так, на обслуговування зовнішніх замовників орієнтовані наступні процеси: забезпечення

виконання зовнішніх замовлень, управління взаємодією із замовниками тощо. На внутрішніх замовників спрямовуються такі процеси як: розроблення продуктів (послуг), закупівлі, управління операціями, виробничими потужностями тощо. Інший аспект операційної діяльності, яку включають портфелі, функціональна будова організації, яка, в найбільш загальному вигляді, структурується за такими напрямками як: маркетинг, виробництво, фінанси, постачання, управління персоналом.

В умовах аналізу можливостей до застосування методології портфельного управління в логістичних організаціях постає наукове завдання структурування портфеля логістичного обслуговування.

**Мета статті** – запропонувати концепцію ефективного структурування портфеля проектів системи логістичного обслуговування.

**Основна частина.** Проведений аналіз наукових праць та інших інформаційних джерел, зокрема [ 3 ], а також умов функціонування і розвитку логістичних систем (структур) показує, що за основний об'єкт аналізу, планування і оперативного управління в сфері логістики виступає її функціональний цикл, або цикл виконання замовлення. Це опосередковано вказує на параметри функціонального логістичного циклу як на такі, що характеризують параметри руху матеріального потоку.

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

Як зауважується в роботі [ 3 ], для розуміння структури логістичної системи як інтегрованої системи мають бути взяті до уваги три обставини. По-перше, цикл виконання замовлення слугує основним об'єктом аналізу умов інтеграції логістичних функцій. По-друге, базова структура функціонального циклу в тому, що стосується зв'язків і вузлів, однакова і для фізичного розподілу, і для забезпечення виробництва, і для постачань. За суттєву відмінність виступає ступінь контролю організації за різними типами функціонального циклу. По-третє, незалежно від ступеня складності логістичної системи в цілому, потребує дослідження конфігурація окремого функціонального циклу, щоб виявити найбільш важливі взаємозв'язки й лінії контролю.

В умовах впровадження концепції управління ланцюгами постачань функціональний цикл може розглядатися як єдиний, тобто такий, що охоплює всі наведені функціональні області логістики і передбачає можливість розвитку партнерських відносин із постачальниками і/або споживачами. При цьому в логістичному управлінні використовуються показники для оцінювання інтегрованих функціональних циклів, а не лише за функціональними циклами закупівель, виробництва, збуту [7].

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

$$G_S \rightarrow G_{ijt}^n \{g_{ijt}^n: g_{ijt}^n \in G_{ijt}^n\} n=\overline{1..N}; i=\overline{1..I}; j=\overline{1..J}; t=\overline{1..T}$$

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

Структурування функціональних циклів може відбуватися за видами продуктів (послуг), які закупаються, виробляються чи реалізуються. В загальному випадку розглядаються три функціональні області логістичного управління,  $I=3$ : постачання (закупівлі), виробництво, фізичний розподіл (збут), які, водночас, можуть виступати як окремі процеси. Що стосується логістичних функцій (операцій тощо), то за роботою [ 3 ] виокремлюється наступні види останньої: формування логістичної інфраструктури, інформаційний обмін, транспортування, управління запасами, складування, вантажоперероблення і пакування. За роботою [ 8 ] виокремлюють такі діяльності

(операції) із логістичного управління як: управління транспортуванням, управління парками транспортних засобів, управління складуванням, управління вантажопереробленням, управління виконанням замовлень, управління логістичною інфраструктурою, управління запасами, планування постачань/попиту, управління провайдером логістичного обслуговування, які залучаються ззовні. Із різним ступенем варіювання, за даною роботою [ 8 ], логістична функція також охоплює визначення джерел постачань і прок'юрмент, планування і розроблення графіків виробництва, пакування і збірку, а також обслуговування споживачів.

На рис.№1 представлено умови формування і/або реалізації портфеля логістичного обслуговування як континіум – від ізолюваного формування і/або реалізації підпортфелів за циклами постачань, виробництва і збуту до розгляду всіх рішень щодо формування і/або реалізації даних підпортфелів в межах єдиного, так званого, інтеграційного портфеля функціонального циклу. Передумовою до сумісного розгляду пропонованих заходів в межах інтеграційного портфеля є визначення доцільності і наявності методичного забезпечення щодо можливості коректного оцінювання основних (прямих) цілей, на досягнення яких спрямовані ці заходи, і зовнішніх (побічних) ефектів, як таких, що одночасно впливають на параметри всіх зазначених циклів – постачань, виробництва та збуту.

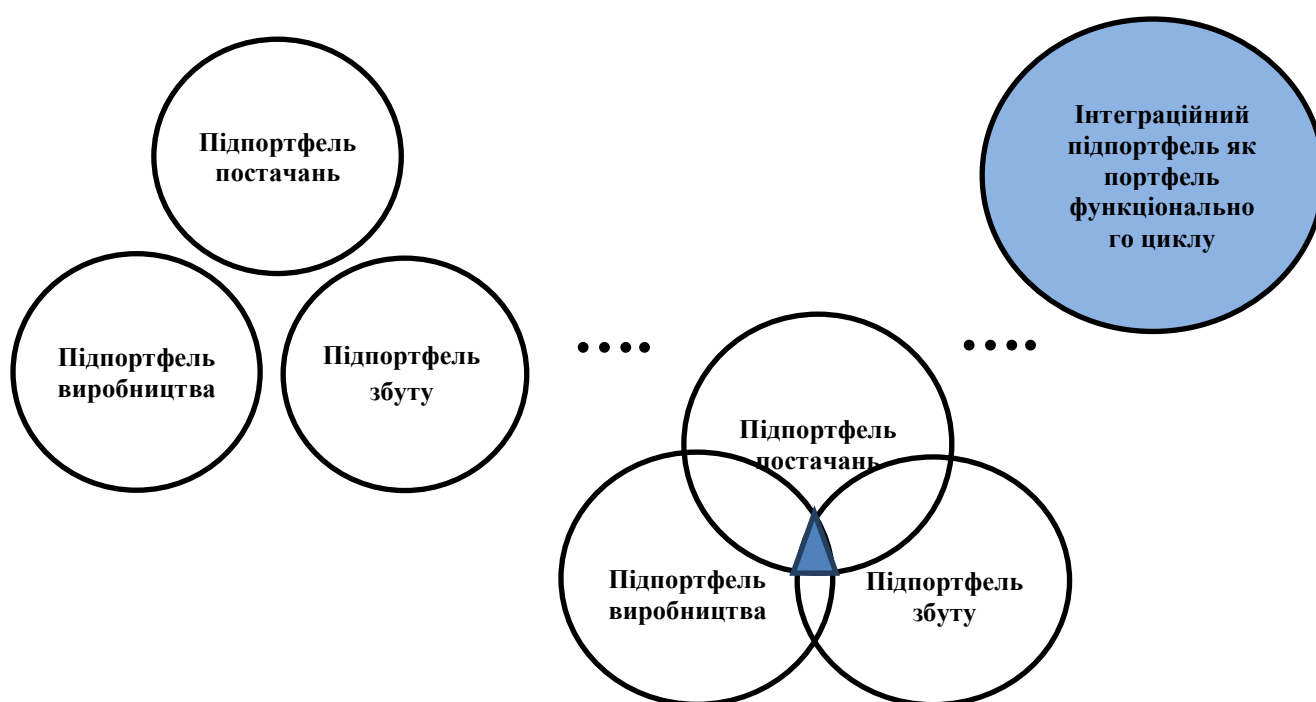


Рис.1 Континіум структурування портфеля логістичного обслуговування на основі логістичного функціонального циклу за умовами формування і/або реалізації інтеграційного портфеля.

**Висновок.** В роботі, на ґрунті аналізу еволюції логістичної організації, з одного боку, і типології організаційних портфелів, із іншого, запропонована концепція структурування портфелів логістичного обслуговування на основі концепції функціонального циклу в логістиці ґрунтуючись на концепції функціонального циклу в логістиці, як в окремих організаціях, так і в ланцюгах постачань, які поєднують ряд організацій. Дана концепція дозволяє структурувати портфелі логістичного обслуговування за використання будь-якої парадигми логістичної організації: фрагментарність, функціональне агрегування, інтеграція в процесах, інтеграція процесів.

#### ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Миротин Л.Б. Транспортная логистика / Л.Б. Миротин, Б.П. Безель, Т.О. Сулейманов, К.О. Мадалиев и др. // учебное пособие. – М.: МАДИ, 1996. – С. 211.
2. Гаджинский А.М. Логистика / А.М. Гаджинский // учебное пособие. – М.: Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 1998. — С. 228.
3. Бауэрсокс Доналд Дж. Логистика: Интегрированная цепь поставок / Бауэрсокс Доналд Дж., Клосс Дейвид Дж. // – М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2001. – С. 640.
4. Илларионов А.В. Портфель проектов: Инструмент стратегического управления

предприятием / А.В. Илларионов, Э.Ю. Клименко. // учебное пособие – М.: Альпина Паблшер, 2013. – С. 312.

5. Фунтов В.Н. Управление проектами развития фирмы. Теория и практика / В.Н. Фунтов // учебное пособие – СПб: Питер, 2009. – С. 490.

6. Ципес Г.Л. Проекты и управление проектами в современной компании / Г.Л. Ципес, А.С. Товб // учебное пособие – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. – С. 480.

7. Brewer P.S. Using the Balanced Scorecard to Measure Supply Chain Performance Logistics/ - №1, vol.21.

8. Vitasek K. Supply Chain Managment: Terms and Glossary. – Электронный ресурс: [www.clml.org](http://www.clml.org).

#### REFERENCES

1. Mirotin LB Transport Logistics / LB Mirotin, BP Bezel, TS Suleymanov, KO Madaliev et al. // Tutorial. - М.: MARU, 1996. – P. 211. (Rus).

2. Hadjinsky A.M. Logistics / A.M. Hadjinsky // tutorial. - М.: Information-innovation center "Marketing", 1998. - P. 228. (Rus).

3. Donald J. Bowersox Logistics: Integrated supply chain / Donald J. Bowersox, Closs, David J. // - М.: JSC Olympus-Business, 2001 - P. 640.

4. Illarionov A.V., Klimenko E.Y. Project Portfolio: strategic management tool now / A.V. Illarionov, E.Y. Klimenko. - М.: Alpina Publisher, 2013. – P. 312. (Rus).

5. V.N. Phuntoy Project Management of the company development. Theory and practice / V.N. Phuntoy // tutorial - St. Petersburg: Peter, 2009. - S. 490. (Rus).

6. Tsypes G.L. Projects and project Management in Modern companies. Tutorial // G.L. Tsypes, A.S. Tovb - М.: JSC "Olympus-Business", 2009. – P. 480. (Rus).

7. Brewer P.S. Using the Balanced Scorecard to Measure Supply Chain Performance Logistics/ - №1, vol.21.

8. Vitasek K. Supply Chain Managment: Terms and Glossary. – Electronic resource: [www.clml.org](http://www.clml.org).

#### РЕФЕРАТ

Третиниченко Ю.О. Портфельне управління логістичними організаційними структурами / Ю.О. Третиниченко // Управління проектами, системний аналіз і логістика. Ч.2: Серія «Економічні науки» – К.: НТУ, 2016. – Вип. 18.

Зазвичай виокремлюють макрологістичні і мікрологістичні системи, виходячи із логістичного підходу до управління матеріальним потоком на макро- та мікрорівнях. Принципова відмінність логістичного підходу до управління матеріальними потоками від, так званого, традиційного полягає у виокремленні єдиної функції управління розрізненими до цього матеріальними потоками, а також в інтеграції окремих ланок ланцюга, який пропускає матеріальний потік, в єдину систему, яка забезпечує ефективне управління наскрізними матеріальними потоками.

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

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

В роботі, на ґрунті аналізу еволюції логістичної організації, з одного боку, і типології організаційних портфелів, із іншого, пропонується концепція структурування портфелів логістичного обслуговування на основі концепції функціонального циклу в логістиці ґрунтуючись на концепції

функціонального циклу в логістиці, як в окремих організаціях, так і в ланцюгах постачань, які поєднують ряд організацій. Це дозволить структурувати портфелі логістичного обслуговування.

Представлено умови формування і/або реалізації портфеля логістичного обслуговування як континуум – від ізольованого формування і/або реалізації підпортфелів за циклами постачань, виробництва і збуту до розгляду всіх рішень щодо формування і/або реалізації даних підпортфелів в межах єдиного, так званого, інтеграційного портфеля функціонального циклу.

Об'єкт дослідження – системи управління проектами в організації.

Мета роботи – запропонувати концепцію ефективного структурування портфеля проектів системи логістичного обслуговування.

Метод дослідження – аналіз та типологізація.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ, УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАНЬ, ПОРТФЕЛІ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ.

#### ABSTRACT

Tretynychenko Y.A., Portfolio upravlinnya logistichnimi organizatsiynimi structures / Y.A. Tretinichenko // Project management, systems analysis and logistics. Part 2: Series «Economics» – K.: NTU – 2016. – Vol. 18.

Usually distinguished macrologistical and micrologistical system, based on the logistical approach to management of material flow at the macro and micro level. The principal difference between a logistics approach to the management of material flows from the so-called traditional is to allocate a single management functions scattered to the material flow, as well as in the integration of the individual chain links, which passes the material flow in a single system, which ensures the effective management of cross-cutting material flows .

In the context of the implementation of supply chain management concepts functional cycle can be regarded as a single, that is, covers all the above functional areas of logistics and provides an opportunity to develop partnerships with suppliers and / or customers. In the logistics management used performance measures integrated functional cycles, and not just on the functional cycle of procurement, production, marketing.

Thus, in the most general formulation, to ensure the unity of the logistics service systems in these functional areas, which at the same time can be considered for certain processes, such as procurement, production and marketing, as well as the fact of these areas (the concept of supply chain management) on a single systematic methodological basis It suggests that at the stage of goal-setting system of the strategic goal of the logistics service system development should be formulated.

In this paper, by analyzing the logistical organization of evolution, on the one hand, and the typology of institutional portfolios, on the other hand, offers the concept of structuring portfolios of logistics services on the basis of a functional cycle concept in logistics based on the functional cycle concept in logistics, both within individual organizations and in the supply chains that bring together a number of organizations. This will allow the structure of the logistics service portfolio.

Presents the conditions for the formation and / or implementation of a portfolio of logistics services such as Continuum - from the isolated form and / or implementation subportfolios the cycles of supply, production and marketing to the consideration of all decisions on the formation and / or implementation of data subportfolios within a single, so-called, the integration of the functional portfolio cycle.

The object of study – project management system in the organization.

Purpose of the study - to propose the concept of efficient portfolio structuring system of logistic services.

Method of the study - analysis and typology..

**KEYWORDS:** PROJECT MANAGEMENT, PROJECT MANAGEMENT, SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, THE PORTFOLIO OF LOGISTICS SERVICES.

#### РЕФЕРАТ

Третиниченко Ю.А. Портфельное управление логистическими организационными структурами / Ю.А. Третиниченко // Управление проектами, системный анализ и логистика. Ч.2: Серия «Экономические науки» – К.: НТУ, 2016. – Вып. 18.

Обычно выделяют макрологистических и микрологистические системы, исходя из логистического подхода к управлению материальным потоком на макро- и микроуровне. Принципиальное отличие логистического подхода к управлению материальными потоками от, так называемого, традиционного заключается в выделении единой функции управления разрозненными к этому материальными потоками, а также в интеграции отдельных звеньев цепи, который пропускает

материальный поток, в единую систему, которая обеспечивает эффективное управление сквозными материальными потоками.

В условиях внедрения концепции управления цепями поставок функциональный цикл может рассматриваться как единственный, то есть, охватывает все приведенные функциональные области логистики и предусматривает возможность развития партнерских отношений с поставщиками и / или потребителями. При этом в логистическом управлении используются показатели для оценки интегрированных функциональных циклов, а не только по функциональным циклами закупок, производства, сбыта.

Таким образом, в наиболее общей постановке, обеспечения единства систем логистического обслуживания в таких функциональных сферах, которые одновременно могут рассматриваться за отдельные процессы, как снабжение, производство и сбыт, а также и собственно этих сфер (концепция управления цепями поставок) на единой системно методической основе предполагает, что на этапе целеполагания должна быть сформулирована системная цель стратегического развития системы логистического обслуживания.

В работе, на основе анализа эволюции логистической организации, с одной стороны, и типологии организационных портфелей, с другой, предлагается концепция структурирования портфелей логистического обслуживания на основе концепции функционального цикла в логистике основываясь на концепции функционального цикла в логистике, как в отдельных организациях, так и в цепях поставок, которые объединяют ряд организаций. Это позволит структурировать портфели логистического обслуживания.

Представлены условия формирования и / или реализации портфеля логистического обслуживания как Континуум - от изолированного формирования и / или реализации подпортфелей по циклам поставок, производства и сбыта к рассмотрению всех решений по формированию и / или реализации данным подпортфелей в рамках единого, так называемого, интеграционного портфеля функционального цикла.

Объект исследования - системы управления проектами в организации.

Цель работы - предложить концепцию эффективного структурирования портфеля проектов системы логистического обслуживания.

Метод исследования - анализ и типологизация.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПОЧКАМИ ПОСТАВОК, ПОРТФЕЛИ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ.

**АВТОРИ:**

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

**AUTHOR:**

Tretynychenko Yuriy A., National Transport University, senior assistant, e-mail: tpsalkaf@mail.ntu.edu.ua, tel. 044 254 43 26, Ukraine, 01010, Kyiv, Suvorova str. 1, of. 439.

**АВТОРЫ:**

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

**РЕЦЕНЗЕНТИ:**

Яновська В.П., доктор економічних наук, професор, Державного економіко-технологічного університету транспорту, завідувач кафедри економіки та підприємництва, Київ, Україна.

Прокудін Г.С., доктор технічних наук, професор, Національний транспортний університет, завідувач кафедри міжнародних перевезень та митного контролю, Київ, Україна.

**REVIEWER:**

Yanovska V.P., Ph.D., Economic (Dr.), professor, State Economic and Technological University of Transport, Head of Department of Economics and Business, Kyiv, Ukraine.

Prokudin G.S., Ph.D., Engineering (Dr.), professor, National Transport University, Head of Department of International Transportation and Customs Control, Kyiv, Ukraine.