

УДК 65.012.32
UDC 65.012.32

СТРУКТУРУВАННЯ ПОРТФЕЛІВ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Срібна Н.В., Національний транспортний університет, Київ, Україна, natasribna@i.ua, orcid.org/0000-0002-7543-2997

Третиниченко Ю.О., Національний транспортний університет, Київ, Україна, tpsalkaf@ntu.edu.ua, orcid.org/0000-0002-3797-9035

Халацька І.І., Національний транспортний університет, Київ, Україна, ilona_h@ukr.net, orcid.org/0000-0002-0896-3421

STRUCTURING OF LOGISTICS SERVICE PORTFOLIOS IN ORGANIZATIONS

Sribna N.V., National Transport University, Kyiv, Ukraine, natasribna@i.ua, orcid.org/0000-0002-7543-2997

Tretynychenko Yu.O., National Transport University, Kyiv, Ukraine, tpsalkaf@ntu.edu.ua, orcid.org/0000-0002-3797-9035

Khalatska I.I., National Transport University, Kyiv, Ukraine, ilona_h@ukr.net, orcid.org/0000-0002-0896-3421

СТРУКТУРИРОВАНИЕ ПОРТФЕЛЕЙ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Срибна Н.В., Национальный транспортный университет, Киев, Украина, natasribna@i.ua, orcid.org/0000-0002-7543-2997

Третиниченко Ю.А., Национальный транспортный университет, Киев, Украина, tpsalkaf@ntu.edu.ua, orcid.org/0000-0002-3797-9035

Халацкая И.И., Национальный транспортный университет, Киев, Украина, ilona_h@ukr.net, orcid.org/0000-0002-0896-3421

Актуальність дослідження. Проблеми забезпечення раціонального руху матеріальних потоків були предметом інтересу науковців і практиків ще в, так званій, дологістичний період. Разом із тим, за відмінну рису логістики, поруч із підвищенням значущості управління процесами руху матеріальних потоків, виступає в контексті реалізації комплексного підходу до забезпечення даного руху, використання в організаціях теорії компромісів, еволюція якої детально представлена в різних роботах, зокрема [9, С. 31–37; 16, С. 11–16]. Це дає можливість відійти від ізольованого управління різними функціями забезпечення руху матеріальних потоків і створити передумови до функціональної інтеграції, що має надати можливість отримувати такий загальний результат, який перевищить суму часткових ефектів.

До 50-х рр. ХХ ст. функції, які, на сьогодні, загальноприйнято вважати за логістичні, зазвичай, розглядалися організаціями не за основні, а за супутні, або допоміжні, і виконувалися власними силами. Виключення складали оператори ринків транспортних та складських послуг, для яких відповідні види логістичних функцій виступали за основні (профільні). Таким чином, в організації будь-якої галузевої приналежності, в загальному випадку, відповідальність за функції логістичного обслуговування розподілялась (точніше, «розпорозувалась») між окремими структурами організації. Зазначена фрагментарність, зумовлюючи часто спостерігаєму на практиці відсутність координації логістичних функцій, призводила до негативних наслідків, зокрема дублювання цих функцій. Менеджери, виходячи із різних рівнів логістичного компромісу і усвідомивши необхідність контролю, зокрема за сумарними витратами, почали реорганізацію і агрегування логістичних функцій в, так звану, єдину управлінську групу. Поява логістичних структур, як інтегрованих організаційних одиниць, простежується вже з 1950-х рр. [3, С. 530].

Звертаючись до роботи [3, С. 530] і цитованих в ній емпіричних досліджень, зазначимо, що розбудова організаційних структур через зближення логістичних функцій в рамках єдиної організаційної структури має полегшити розуміння того, як рішення і процедури, які мають відношення до однієї сфери логістики, впливають на ситуацію в іншій. Звідси гіпотеза, що,

в підсумку, всі логістичні функції, будучи об'єднаними в єдиній організаційній структурі, будуть працювати на спільний результат, що дозволить підвищити ефективність логістичного управління. В роботі [6, С. 63] вказується на ту ж проблему – логістичні функції «розпорозується» між окремими структурами (службами). Тому впровадження логістичного підходу 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.

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, зокрема на думку автора роботи [3, С. 530], із опрацюванням ряду інших наукових джерел, що агрегування функцій 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.

Традиційні функціональні структури, за образним виразом, повинні «злитися» в єдиному процесі, що часто вимагає перебудови традиційних організаційних структур і надання їм нових унікальних «інтеграцій». На перший погляд, це дезагрегування функцій, яке може видатися завершенням циклу і поверненням до існуючих попередньо фрагментарних функціональних структур. Проте за основну відмінність організаційної моделі, яка народжується, є практично необмежений доступ до інформації. Нові організаційні форми вирізняють нові методи управління і поширення інформації. Узагальнено цикл розвитку логістичної організації можна представити як еволюційну послідовність домінуючих парадигм: фрагментарність, функціональне агрегування, інтеграція в процесах і інтеграція власне процесів. Водночас, на сьогодні можна спостерігати існування логістичних організацій, які знаходяться в межах різних парадигм [3, с. 531].

Одна із основних проблем, яка постає за прийняття будь-якої із вищезазначених 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. Можна висунути гіпотезу, що дана проблема може бути вирішена – повністю або частково – із застосуванням методологічних підходів портфельного управління. Зокрема, в частині подолання фрагментарності в логістичному управлінні або створення засад до інтеграції на основі інформаційних технологій можуть бути впроваджені портфелі, які, за узагальненням визначення документа РМВОК® Guide та інших стандартів, зокрема і РМІ, об'єднують такі компоненти як проекти, програми, під портфелі та інші види робіт основні цілі або зовнішні ефекти яких виявляються в системах логістичного обслуговування. При цьому створюються передумови до реалізації переваг синергії. Водночас, умови забезпечення ефективності самого портфельного управління потребують раціонального структурування таких портфелів, які ми далі будемо визначати як портфелі логістичного обслуговування.

Огляд робіт. Проблематика портфельного управління є відносно новою в контексті розвитку управління проектами як наукової дисципліни. Як відомо, Дж. Тернер, Ф. Анбарі і К. Бреділлі, як автори дослідження [5], розглядаючи підходи до класифікації і систематизації наукових шкіл в управлінні проектами, як науковій дисципліні, виокремлюють наступні дев'ять шкіл в останній: оптимізації, моделювання, управління (управління проектом як підприємством), поведінки, процесів (процесну), обставин (випадків), успіху, рішень (прийняття рішень), маркетингу. При цьому вони беруть до уваги одноосібні роботи Ф. Анбарі, який ідентифікував п'ять шкіл, а також роботу Дж. Седерленда, який, на основі аналізу літературних джерел, і роботу К. Бреділлі, який, на основі аналізу за словами (co-word), кожен, незалежно один від одного, ідентифікували по сім шкіл, фактично тотожних за своїми характеристиками.

Порівнюючи зазначені чотири класифікації, можна дійти висновку, що дев'ять наукових шкіл за роботою [5] вже були представлені в попередніх дослідженнях трьох вищезгадуваних авторів, проте умови виокремлення цих шкіл були дещо іншими. Порівняно до робіт Дж. Седерленда і

К. Бреділлі було додану процесну школу, а в складі школи оптимізації було виокремлено наступні дві – власне оптимізації і моделювання. Виокремлення останньої при цьому пов'язується з простежуванню тенденцією до поширення використання багатопараметричного моделювання і моделювання на основі м'якого системного підходу. Водночас, порівнюючи з класифікацією, запропонованою в одноосібних роботах Ф. Анбарі, для позначення тієї наукової школи, яку в роботі [5] прийнято називати процесною, Ф. Анбарі використовує термін «системна школа», а школи оптимізації, моделювання і рішень (прийняття рішень), виокремлювані за роботою [5], у Ф. Анбарі представлено в межах тієї школи, яку він визначає як школу наукового управління.

В контексті даної роботи представляють інтерес дослідження школи управління (управління проектом як підприємством) в області механізмів управління проектами, які акцентують увагу на ефективності управління: проектами, програмами, а також організаційним портфелем [6, 7]; організаційними структурами і функціями офісу управління проектами, офісу підтримки проектів тощо [8]. За напрями до подальших досліджень в даній області можуть розглядатися: вибір проектів і програм; вдосконалення портфелів і портфельного управління; офіси управління проектами; значущість додержання встановлених вимог в управлінні проектами (проблема регуляторної гнучкості) [5].

Із точки зору даної роботи також важливим є такий напрям досліджень, який розвивається в рамках школи процесів, який передбачає виокремлення певних категорій проектів в припущенні, що різні процеси проектного управління можуть бути застосовані щодо різних категорій проектів в різному зовнішньому, в тому числі організаційному, середовищі [9]. Представляють інтерес також напрацювання школи обставин (випадків), яка, пропонуючи розглядати проект як «хамелеон», вказує на наявність відмінності між різними типами проектів і проектних організацій і, таким чином, необхідність адаптації процесів управління проектами до потреб останніх. В першу чергу, це роботи з типології проектів [10], систем категоризації проектів із метою забезпечення відповідності між проектами і стратегіями [9], із виокремленням двох основних елементів, за якими різняться дані системи категоризації: 1) цілі, задля яких виокремлюються категорії; 2) властивості, які покладаються в основу виокремлення категорій проектів і поділу останніх за ними.

Як зазначається в роботі [5], більшість організацій мають дві основні причини для категоризації проектів. Це, по-перше, необхідність узгодження проектів зі стратегічною спрямованістю, і, відповідно, пріоритизація проектів щодо розподілу ресурсів, що, як наслідок, вимагає вибору «правильних» проектів. І, по-друге, це потреба у визначенні і розвитку здатностей для управління обраними проектами, відповідних останнім, що має дозволити «зробити» обрані «правильні» проекти «правильно».

В роботі [11, С. 74] зауважується, що багато проблем впровадження на підприємстві методів і інструментів управління проектами пов'язані з поширеним хибним баченням ролі і місця методології управління проектами в корпоративній системі (стандарті) управління проектами. Дана методологія ефективно працює, на думку авторів лише тоді, коли є гармонізованою з процесами загальнокорпоративного управління і підтримуваною певним рівнем управлінської культури. Пов'язані з цим проблеми і рішення сьогодні все частіше об'єднуються терміном «Project Governance». Хоча, очевидно, далеко виходять за межі однойменної школи управління (школи управління проектами як підприємством). В роботі [12] вищезазначений термін автори тлумачать як сукупність формальних принципів, структур і процесів, які регулюють розподіл ролей і відповідальності за проектами, координацію проектних взаємодій, планування та контролю тощо. Асоціація управління проектами Великої Британії розробили керівництво, яке в оригіналі має назву «A Guide to Governance of Project Management» [13], в якому корпоративне управління проектами розглядається як область перетину контурів корпоративного управління і управління проектами.

Мета статті – запропонувати загальний для корпоративних парадигм логістичної організації підхід до структурування портфелів логістичного обслуговування як засіб підвищення ефективності корпоративного 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.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перехід до інтегрованої логістики, як інтегрованих організаційних одиниць, як правило, відбувається поступово. В роботі [3, С. 533–538], зокрема, виокремлено три стратегії функціональної інтеграції в межах організаційної структури. Стадія 1: характеризується формуванням обмеженої функціональної групи, яка поєднує функції фізичного

розподілу і/або управління матеріальними ресурсами. Відмінна риса стадії 2 – встановлення на високому рівні управління «офіційної» структури, відповідальної за важливу частину логістичних функцій, наприклад, транспортування. Крім укріплення позицій логістики в керівництві, на стадії 2, в межах об'єднаної логістичної структури, зазвичай, концентрується відносно значна кількість функцій. Найбільш розвинута модель, відповідна традиційній командно-адміністративній структурі, формується на стадії 3 розвитку організації. На цій стадії завершується групування всіх логістичних функцій в цілісну структуру. Це означає, що всі функції, пов'язані із фізичним розподілом, постачаннями і виробництвом (матеріально-технічним забезпеченням виробництва) «зводяться» під спільне управління. Відповідно до даної моделі формальної логістичної організації остання включає всі види діяльності різних рівнів, об'єднані в єдину структуру.

В багатьох дослідженнях підтверджується той факт, що в пошуках досконалості інтегрованого логістичного управління фірми зазвичай проходять через ці три стадії організаційної еволюції. Водночас, на сьогодні наводять три аргументи на користь структур, розглядуваних за альтернативи організаційній стадії 3, – функціональна спеціалізація, функціональна децентралізація і переваги горизонтальної структури.

Стадія 3 розвитку організації сприяє інтеграції трьох сфер логістичної діяльності – фізичний розподіл, виробництво і постачання. Протилежний підхід віддає перевагу поглибленій спеціалізації в ключовій сфері компетентності. Мова йде не стільки про підвищення продуктивності на основі накопичених навичок, а про використання цих навичок для закріплення лояльності споживачів. Протилежність позиції до організаційної стратегії 3 полягає в тому, що значні обсяги капіталовкладень і поточних витрат, яких від крупних корпорацій потребує кожна сфера діяльності, слугує достатньою підставою для спеціалізації.

Прибічники спеціалізації обґрунтовують свою позицію тим, що сполучення різних сфер діяльності на практиці обмежено ефективністю транспортування і вигоди від такого сполучення можуть бути реалізовані без організаційної інтеграції. На користь функціональної спеціалізації слугує можливість досягнення економії за рахунок масштабу в кожній функціональній сфері логістики – фізичному розподілі, виробництві або постачанні.

Організаційна стадія 3 може мати наслідком втрату або послаблення такої спеціалізації.

Функціональна децентралізація також підтримується вигодами від спеціалізації. Захисники децентралізації "за" інтеграцію 3-х сфер логістики, проте не на рівні загального управління, рекомендуючи делегувати повноваження і відповідальність на відносно нижчий рівень – розподільчий склад, регіональний відділ продажів, завод тощо – де логістичні функції інтегруються на повсякденному рівні. Також все більш популярною стає концепція горизонтальної організаційної структури, орієнтованої на процес, а не на окремі функції. Цикл розвитку логістичної організації можна представити, таким чином, як еволюційну послідовність домінуючих парадигм: фрагментарність, функціональне агрегування, інтеграція в процесах і інтеграція власне процесів. Водночас, на сьогодні можна спостерігати існування логістичних організацій, які знаходяться в межах різних парадигм [3, С. 531]

Дослідники пропонують структурувати організаційні портфелі із використанням різних підходів. Найбільш простий, проте й найменш ефективний, із точки зору досягнення довготривалих цілей, – структурування портфелів за організаційними структурами. Зазвичай 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 такою бути) організація, тим меншу питому вагу в загальному портфелі мають займати портфелі, структуровані відповідно до організаційної структури. Хоча, певна частка таких проектів і є необхідною, – як важлива умова для сталого організаційного розвитку [8, С. 191].

Проведений аналіз наукових праць та інших інформаційних джерел, зокрема [3, С. 67–73], а також умов функціонування і розвитку логістичних структур для вирішення завдання структурування портфеля логістичного обслуговування, 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 підходи 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, С. 68], 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 або збуту [15].

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-методологічній основі передбачає, що на етапі цілепокладання має бути сформульована системна ціль стратегічного розвитку системи логістичного обслуговування:

$$G_s \rightarrow G_{ijt}^n \left\{ g_{ijt}^n : g_{ijt}^n \in G_{ijt}^n, n = \overline{1..N}; i = \overline{1..I}; j = \overline{1..J}; t = \overline{1..T} \right\} \quad (1)$$

де G_{ijt}^n – множина локальних стратегічно-орієнтованих цілей, які мають бути досягнуті за n-м функціональним циклом логістики за i-ю функціональною областю логістики щодо j-ї логістичної функції 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, с.48] виокремлюється наступні види останньої: формування логістичної інфраструктури, інформаційний обмін, транспортування, управління запасами, а також складування, вантажоперероблення та пакування. За роботою [16] виокремлюють такі діяльності із логістичного управління, як управління: транспортуванням, парками транспортних засобів, складуванням, вантажопереробленням, виконанням замовлень, логістичною інфраструктурою, запасами, провайдерами логістичного обслуговування, які залучаються на засадах аутсорсингу, а також плануванням постачань/попиту. Із різним ступенем варіювання, за роботою [16], логістична функція також охоплює визначення джерел постачань і прок'юрмент, планування і розроблення графіків виробництва, пакування і збірку, а також обслуговування споживачів.

Умови формування і/або реалізації портфеля логістичного обслуговування можна представити як континуум – від ізольованого формування і/або реалізації підпортфелів за циклами постачань, виробництва і/або збуту до розгляду всіх рішень щодо формування і/або реалізації даних підпортфелів в межах єдиного, так званого, інтеграційного портфеля функціонального циклу, що створює засади для реалізації переваг синергії, рис. 1. 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, тобто постачань, виробництва та збуту.

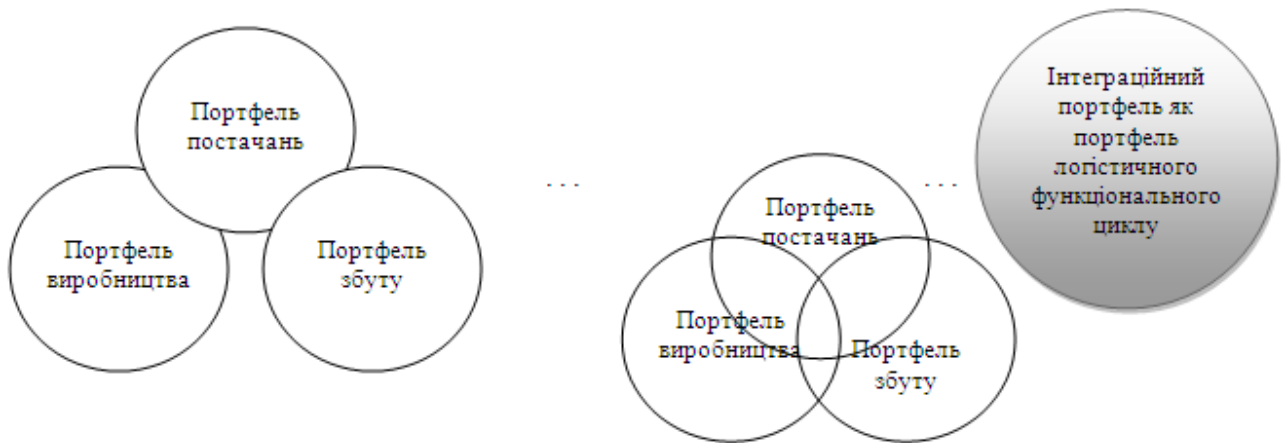


Рисунок 1 – Континуум структуривання портфеля логістичного обслуговування на основі логістичного функціонального циклу за умовами формування і/або реалізації інтеграційного портфеля
 Figure 1 – Continuum structuring of the portfolio of logistic services on the basis of the logistic functional cycle under the conditions of formation and / or implementation of the integration portfolio

В свою чергу в основу портфельно-орієнтованого управління транспортними процесами і системами, так же, як й іншими виокремлюваними сферами (діяльностями) логістики, може бути покладено модель, яка представлена на рис. 2.

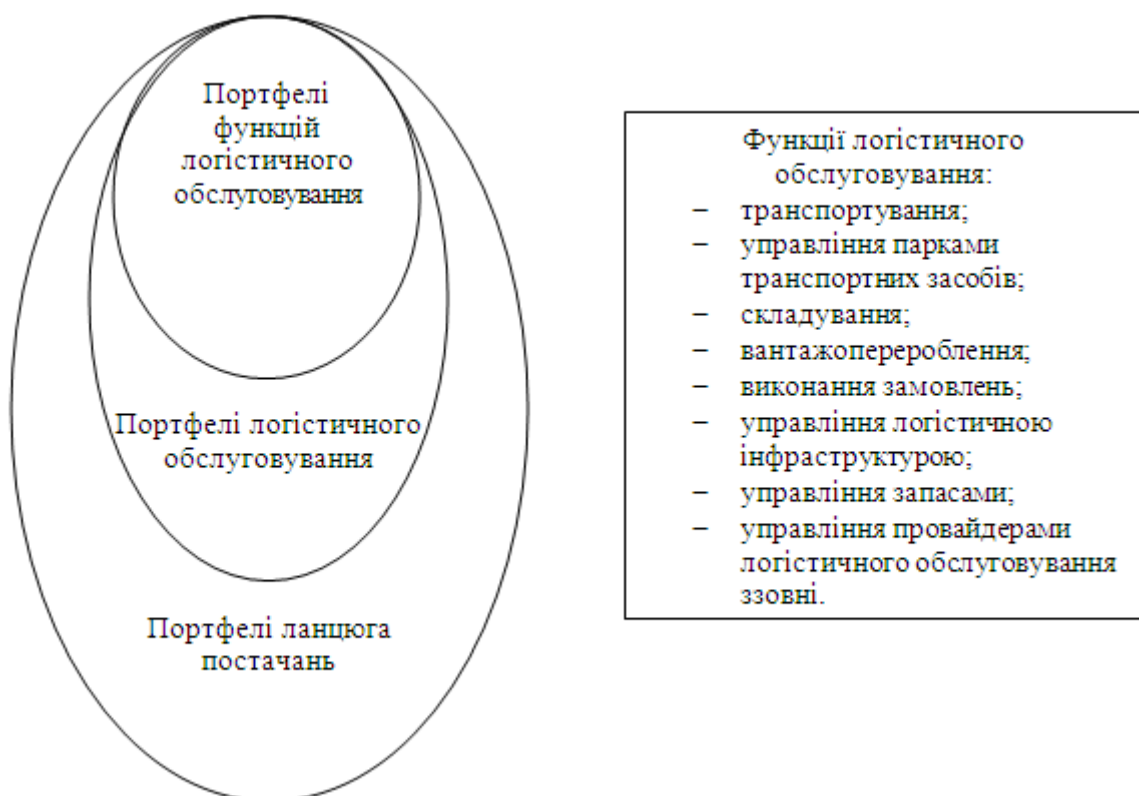


Рисунок 2 – Структурування портфеля логістичного обслуговування за видами функцій
 Figure 2 – Portfolio structuring of logistics services by types of functions

Дана описативна модель відображає умови взаємодії в процесах цілепокладання і ціледосягнення концепції управління ланцюгами постачань, логістичного управління і управління транспортними процесами і системами.

Висновки. На ґрунті аналізу еволюції логістичної організації, із одного боку, і типології корпоративних портфельів, із іншого, запропоновано загальний для корпоративних парадигм логістичної організації підхід до структуривання портфельів логістичного обслуговування. В основу даного підходу покладено концепцію функціонального логістичного циклу, як щодо окремих підприємств, так і щодо ланцюгів постачань, які об'єднують ряд підприємств. Дана концепція може

бути використана в умовах структурування портфелів логістичного обслуговування за використання будь-якої парадигми логістичної організації: фрагментарність, функціональне агрегування, інтеграція в процесах, інтеграція процесів.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Логистика: учеб. пособие / Под. ред. Б.А. Аникина. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 327 с.
2. Coyle J.J. The Management of Business Logistics. / J.J. Coyle, E.D. Bardi, C.J. Landley. / – 5 th ed., St. Paul: West Publishing Company, 1992. – 580 p.
3. Бауэрсокс Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д.Дж. Бауэрсокс, Д.Дж. Клосс.– Москва: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2001. – 640 с.
4. Гаджинский А.М. Логистика / А.М. Гаджинский. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1998. – 228 с.
5. Turner Rodney, Anbari Frank, & Bredillet Christophe (2013). Perspectives on research in project management : the nine schools. *Global Business Perspectives*, 1(1), pp. 3–28.
6. Jamieson H.A. & Morris P.W.G. (2007). Implementing strategy through programs of projects, In J.R. Turner [Ed.], *The Gower Handbook of Project Management*, 4th ed, pp. 27–46. Aldershot Gower.
7. Morris P.W.G. & Jamieson H.A. (2004). *Translating Corporate Strategy into Project Strategy: Achieving corporate strategy through project management*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
8. Hobbs J.B. & Aubry M. (2007). A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase I. *Project Management Journal*, 38(1), p. 74–86.
9. Crawford Lynn, Hobbs J. Brian and Turner J. Rodney (2005) *Project categorization systems: aligning capability with strategy for better results*. Newtown Square, U.S. : Project Management Institute. 171 p.
10. Aaron J. Shenhar & Dov Dvir. (1996). Toward a typological theory of project management, *Research Policy*, V. 25, Issue 4, June 1996, p. 607–632.
11. Ципес Г.Л., Товб А.С. Проекты и управление проектами в современной компании / Под общей редакцией А.С. Товба, Г.Л. Ципеса. – М.: ЗАО «ОЛИМП – БИЗНЕС», 2009. – 400 с.
12. Crawford L. & Cooke-Davies T. (2007). *Project Governance – the Role and Capabilities of the Executive Sponsor // Project Management Essential Reality for Business and Government*. 21th World Congress of Project Management, IPMA 2007. – Krakow, 2007. – pp. 267–272.
13. *Directing Change: A guide to governance of project management // Association for Project Management*, 2004. – 18 p.
14. Илларионов А.В. Портфель проектов: Инструмент стратегического управления предприятием / А.В. Илларионов, Э.Ю. Клименко. – М.: Альпина Пабlishер, 2013. – 312 с.
15. Brewer P.C. & Speh T.W. (2000). Using the Balanced Scorecard to Measure Supply Chain. *The Journal of Business Chain Performance Logistics*, № 1, vol. 21., pp. 75–93.
16. Vitasek K. *Supply Chain Managment: Terms and Glossary [Электронный ресурс]*. Режим доступа: www.clml.org.

REFERENCES

1. Anikin, B.A. (1997). *Logistika [Logistics]*. Moscow: INFRA-M.
2. Coyle, J.J. & Bardi, E.D. & Landley, C.J. (1992). *The Management of Business Logistics*, 5 th ed., St. Paul: West Publishing Company.
3. Bowersox, D.J. & Closs, D.J. (2001). *Logistika: integrirovannaya tsep postavok [Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process]*. Moscow: Olimp-Business LLC.
4. Hajinsky, A.M. (1998). *Logistika [Logistics]*. Moscow: Information and innovation center "Marketing".
5. Turner, Rodney & Anbari, Frank, & Bredillet, Christophe (2013) *Perspectives on research in project management : the nine schools*. *Global Business Perspectives*, 1(1), pp. 3–28.
6. Jamieson, H.A. & Morris, P.W.G. (2007). *Implementing strategy through programs of projects*, In J.R. Turner [Ed.], *The Gower Handbook of Project Management*, 4th ed, pp. 27–46. Aldershot Gower.
7. Morris, P.W.G. & Jamieson, H.A. (2004). *Translating Corporate Strategy into Project Strategy: Achieving corporate strategy through project management*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

8. Hobbs, J.B. & Aubry, M. (2007). A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase I. *Project Management Journal*, 38(1), 74–86.
9. Crawford, Lynn & Hobbs, J. Brian & Turner, J. Rodney (2005) *Project categorization systems: aligning capability with strategy for better results*. Newtown Square, U.S. : Project Management Institute. 171p.
10. Aaron J. Shenhar & Dov Dvir. (1996). Toward a typological theory of project management, *Research Policy*, V. 25, Issue 4, June 1996, Pages 607-632.
11. Tsips, G.L. & Tovb, A.S. (2009). *Proekty i upravlenie proektami v sovremennoj kompanii* [Projects and project management in a modern company]. Moscow: Olimp-Business LLC.
12. Crawford, L. & Cooke-Davies, T. (2007). *Project Governance - the Role and Capabilities of the Executive Sponsor // Project Management Essential Reality for Business and Government*. 21th World Congress of Project Management, IPMA 2007. – Krakow, 2007. – pp. 267–272.
13. *Directing Change: A guide to governance of project management* (2004). Association for Project Management.
14. Illarionov, A.V. & Klimenko, E.Yu. (2013). *Portfel proektov: Instrument strategicheskogo upravlenija predpriyatiem* [Project Portfolio: Strategic Management Tool]. Moscow: Alpina Publisher.
15. Brewer, P.C. & Speh, T.W. (2000). Using the Balanced Scorecard to Measure Supply Chain. *The Journal of Business Chain Performance Logistics*, № 1, vol. 21., pp. 75–93.
16. Vitasek K. *Supply Chain Managment: Terms and Glossary*. Retrieved from: www.clml.org.

РЕФЕРАТ

Срібна Н.В. Структурування портфельів логістичного обслуговування в організаціях / Н.В. Срібна, Ю.О. Третиниченко, І.І. Халацька // *Економіка та управління на транспорті*. – К.: НТУ, 2018. – Вип. 7.

В статті запропоновано загальний для корпоративних парадигм логістичної організації підхід до структурування портфельів логістичного обслуговування.

Об'єкт дослідження – процес управління логістичною організацією.

Мета роботи – запропонувати загальний для логістичної організації підхід до структурування портфельів логістичного обслуговування як засіб підвищення ефективності корпоративного 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.

Метод дослідження – метод аналізу та синтезу, метод аналогії та порівнянь.

Умови формування і/або реалізації портфеля логістичного обслуговування можна представити як континуум – від ізольованого формування і/або реалізації підпортфельів за циклами постачань, виробництва і/або збуту до розгляду всіх рішень щодо формування і/або реалізації даних підпортфельів в межах єдиного, так званого, інтеграційного портфеля функціонального циклу, що створює засади для реалізації переваг синергії. Передумовою до сумісного розгляду запропонованих 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, тобто постачань, виробництва та збуту.

Проведений аналіз наукових праць та інших інформаційних джерел, а також умов функціонування і розвитку логістичних структур для вирішення завдання структурування портфеля логістичного обслуговування, 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.

За напрями до подальших досліджень в даній області можуть розглядатися: вибір проектів і програм; вдосконалення портфельів і портфельного управління; офіси управління проектами; значущість додержання встановлених вимог в управлінні проектами (проблема регуляторної гнучкості).

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПОРТФЕЛЬ, ПОРТФЕЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ, ЛОГІСТИЧНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ, СТРУКТУРУВАННЯ ПОРТФЕЛЬІВ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ.

ABSTRACT

Sribna N.V., Tretynychenko Yu.O., Khalatska I.I. Structuring of logistics service portfolios in organizations. Economics and management on transport. Kyiv. National Transport University. 2018. Vol. 7.

The article proposes a general approach for structuring logistics service portfolios for corporate logistics paradigms.

The object of research is the process of managing a logistics organization.

Purpose – to offer common to the logistic organization approach to structuring portfolios logistic service as a means of improving corporate governance through improved approaches to coordination in the design and implementation of measures, among major goals or external (side) effects of which is to ensure the functioning and development of appropriate systems logistics service.

The method of research – the method of analysis and synthesis, the method of analogy and comparisons.

Conditions for the formation and / or sale of a portfolio of logistics services can be represented as Continuum – from isolated formulation and / or implementation sub-portfolio the cycles of supply, production and / or sales consideration all decisions concerning the formation and / or implementation of these sub-portfolio within a single so-called Integration portfolio of the functional cycle, which creates the basis for realizing the benefits of synergy. A prerequisite to the joint examination of the proposed measures within integration portfolio is to determine the feasibility and availability of methodical provision on the possibility of a correct evaluation of basic (direct) goals, the achievement of which directed these activities, and external (side) effects – both those that simultaneously affect the parameters of all these cycles, that is, deliveries, production and sales.

The analysis of scientific papers and other information, as well as operating conditions and the development of logistics structures for the task of structuring a portfolio of logistics services, shows that the main object of analysis, planning and operational management in logistics in favor of its functional cycle, or a cycle of order. This indirectly indicates the parameters of the functional logistic cycle as those that characterize the parameters of the motion of the material flow.

In directions to further research in this area can be considered: the choice of projects and programs; portfolio improvement and portfolio management; project management offices; the importance of meeting the requirements for project management (the problem of regulatory flexibility).

KEYWORDS: PORTFOLIO, PORTFOLIO MANAGEMENT, LOGISTICS SERVICES, STRUCTURING OF LOGISTICS SERVICE PORTFOLIOS.

РЕФЕРАТ

Срибна Н.В. Структурирование портфелей логистического обслуживания в организациях / Н.В. Срибна, Ю.А. Третиниченко, И.И. Халацкая // Экономика и управление на транспорте. – К.: НТУ, 2018. – Вып. 7.

В статье предложен общий для корпоративных парадигм логистической организации подход к структурированию портфелей логистического обслуживания.

Объект исследования – процесс управления логистической организацией.

Цель работы – предложить общий для логистической организации подход к структурированию портфелей логистического обслуживания как средство повышения эффективности корпоративного управления на основе совершенствования подходов к координации при разработке и реализации мероприятий, среди основных целей или внешних (побочных) эффектов которых является обеспечение функционирования и развития соответствующей системы логистического обслуживания.

Метод исследования – метод анализа и синтеза, метод аналогии и сравнения.

Условия формирования и / или реализации портфеля логистического обслуживания можно представить как Континуум – от изолированного формирования и / или реализации подпортфелей по циклам поставок, производства и / или сбыта к рассмотрению всех решений по формированию и / или реализации данных подпортфелей в рамках единого, так называемого, интеграционного портфеля функционального цикла, создает основы для реализации преимуществ синергии. Предпосылкой к совместному рассмотрению предлагаемых мероприятий в рамках интеграционного портфеля является определение целесообразности и наличия методического обеспечения по возможности корректного оценивания основных (прямых) целей, на достижение которых направлены

эти меры, и внешних (побочных) эффектов – как таких, которые одновременно влияют на параметры всех указанных циклов, то есть поставок, производства и сбыта.

Проведенный анализ научных трудов и других информационных источников, а также условий функционирования и развития логистических структур для решения задачи структурирования портфеля логистического обслуживания, показывает, что за основной объект анализа, планирования и оперативного управления в сфере логистики выступает ее функциональный цикл, или цикл выполнения заказа. Это косвенно указывает на параметры функционального логистического цикла как на те, которые характеризуют параметры движения материального потока.

По направлениям к дальнейшим исследованиям в данной области могут рассматриваться: выбор проектов и программ; совершенствование портфелей и портфельного управления; офисы управления проектами; значимость соблюдения установленных требований в управлении проектами (проблема регуляторной гибкости)

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: ПОРТФЕЛЬ, ПОРТФЕЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, ЛОГИСТИЧЕСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ, СТРУКТУРИРОВАНИЕ ПОРТФЕЛЯ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ.

АВТОРИ:

Срибна Наталя Василівна, Національний транспортний університет, e-mail: natasribna@i.ua, тел. +380675813295, Україна, 01010, м. Київ, вул. М. Омеляновича-Павленка, 1, к. 439, orcid.org/0000-0002-7543-2997.

Третиниченко Юрій Олександрович, Національний транспортний університет, e-mail: tpsalkaf@ntu.edu.ua, тел. +380442544326, Україна, 01010, м. Київ, вул. М. Омеляновича-Павленка, 1, к. 439, orcid.org/0000-0002-3797-9035.

Халацька Ілона Ігорівна, Національний транспортний університет, e-mail: tpsalkaf@ntu.edu.ua, тел. +380442544326, Україна, 01010, м. Київ, вул. М. Омеляновича-Павленка, 1, к. 439, orcid.org/0000-0002-0896-3421.

AUTHOR:

Sribna N.V., National Transport University, e-mail: natasribna@i.ua, tel. +380675813295, Ukraine, 01010, Kyiv, M. Omelianovycha-Pavlenka str., 1, of. 439, orcid.org/0000-0002-7543-2997.

Tretynychenko Yu.O., National Transport University, e-mail: tpsalkaf@ntu.edu.ua, tel. +380442544326, Ukraine, 01010, Kyiv, M. Omelianovycha-Pavlenka str., 1, of. 439, orcid.org/0000-0002-3797-9035.

Khalatska I.I., National Transport University, e-mail: tpsalkaf@ntu.edu.ua, tel. +380442544326, Ukraine, 01010, Kyiv, M. Omelianovycha-Pavlenka str., 1, of. 439, orcid.org/0000-0002-0896-3421.

АВТОРЫ:

Срибна Н.В., Национальный транспортный университет, e-mail: natasribna@i.ua, тел. +380675813295, Украина, 01010, г. Киев, ул. М. Омеляновича-Павленка, 1, к. 439, orcid.org/0000-0002-7543-2997.

Третиниченко Ю.А., Национальный транспортный университет, e-mail: tpsalkaf@ntu.edu.ua, тел. +380442544326, Украина, 01010, г. Киев, ул. М. Омеляновича-Павленка, 1, к. 439, orcid.org/0000-0002-3797-9035.

Халацкая И.И., Национальный транспортный университет, e-mail: tpsalkaf@ntu.edu.ua, тел. +380442544326, Украина, 01010, г. Киев, ул. М. Омеляновича-Павленка, 1, к. 439, orcid.org/0000-0002-0896-3421.

РЕЦЕНЗЕНТИ:

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

Яновська В.П., доктор економічних наук, доцент, Державний університет інфраструктури та технологій, завідувач кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування, Київ, Україна.

REVIEWER:

Hurnak V.M., Ph.D., Economics (Dr.), professor, National Transport University, professor, department of Transport Law and Logistics, Kyiv, Ukraine.

Yanovska V.P., Ph.D., Economics (Dr.), associate professor, State University of Infrastructure and Technologies, head, Department of Economics, Marketing and Business Administration, Kyiv, Ukraine.