

Петренко Наталія Олександрівна
*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування
Уманський національний університет садівництва*

Петренко Наталия Александровна
*доктор экономических наук, профессор,
заведующая кафедрой публичного управления и администрирования
Уманский национальный университет садоводства*

Petrenko Natalia
*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Public Management and Administration
Uman National University of Horticulture*
ORCID: 0000-0003-0922-8389

Рибчак Віталій Іванович
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Уманський національний університет садівництва*

Рыбчак Виталий Иванович
*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры маркетинга,
Уманский национальный университета садоводства*

Rybchak Vitalii
*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing
Uman National University of Horticulture*
ORCID: 0000-0002-9362-9486

Жученко Олександр Миколайович
*магістрант
Уманського національного університету садівництва*

Жученко Александр Николаевич
*магістрант
Уманского национального университета садоводчества*

Zhuchenko Oleksandr
*Master's degree Student of the
Uman National University of Horticulture*

DOI: 10.25313/2520-2294-2021-5-7208

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЄКТАМИ
УПРАВЛЕНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИМИ ПРОЕКТАМИ
LOGISTICS PROJECT MANAGEMENT

Анотація. У статті проведено дослідження ключових аспектів побудови та реалізації системи управління логістичними проектами на підприємстві. Зазначено, що наразі питання управління проектами є особливо актуальними, оскільки показали на практиці високу ефективність у вирішенні складних завдань у різних сферах економічної діяльності. Указано, що методологія проектного управління знайшла застосування в багатьох сферах: будівництво, інвестиційної діяльності, IT-сфері, логістиці, тощо. Зауважено на тому, що сучасний функціонал логістики перейшов від операційної системи до координуючої та управлінської. При цьому завдання координації та інтеграції наразі вирішуються завдяки цифровій трансформації. Указано, що управління проектами як концептуальний, методологічний і практичний прийом може збагатити інструментарій логістики. Поєднання логістичної діяльності та проектного управління дає змогу розширити сфери їх взаємодії, що може привести як до підвищення ефективності прийнятих рішень, так і збагатити систему управління проектами крос-функціональними рішеннями та інноваційними методами оптимізації ресурсів. Зазначено, що реалізація логістичних проектів потребує такої організації системи менеджменту й створення, відповідної їй, форми управлінської діяльності при якій проектно управління стане елементом формування та підтримки конкурентних переваг на основі логістики як економічно-ефективної та заощадливої методики управління підприємством. Визначено фактори, що перешкоджають формуванню та реалізації логістичних проектів. Виокремлено напрямки з якими пов'язані проблеми проектного управління. Проаналізовано принципи логістичного проектування відповідно до термінів та напрямків управління логістичними проектами. Розроблено схему реалізації процесу управління проектами та проведено її детальний аналіз. Визначено структурні елементи реалізації процесів управління логістичними проектами.

Резюмовано, що формування системи управління логістичними проектами обумовлюється структурою логістичної системи і ґрунтується на концептуальних засадах проектного управління. Правильно побудована та реалізована система управління логістичними проектами забезпечить підприємству підтримку його конкурентних переваг у довгостроковій перспективі та сприятиме подальшому розвитку.

Ключові слова: управління, логістика, проект, підприємство, економіка.

Аннотация. В статье исследованы ключевые аспекты построения и реализации системы управления логистическими проектами на предприятии. Отмечено, что в настоящее время вопросы управления проектами особенно актуальны, поскольку показали на практике высокую эффективность в решении сложных задач в различных сферах экономической деятельности. Указано, что методология проектного управления нашла применение во многих сферах: строительство, инвестиционной деятельности, IT-сфере, логистике и т.п. Замечено, что современный функционал логистики перешел от операционной системы к координирующей и управленческой. При этом задача координации и интеграции решается благодаря цифровой трансформации. Указано, что управление проектами как концептуальный, методологический и практический прием может обогатить инструментарий логистики. Сочетание логистической деятельности и проектного управления позволяет расширить сферы их взаимодействия, что может привести как к повышению эффективности принимаемых решений, так и обогатить систему управления проектами кросс-функциональными решениями и инновационными методами оптимизации ресурсов. Отмечено, что реализация логистических проектов нуждается в такой организации системы менеджмента и создания, соответствующей ей, формы управленческой деятельности при которой проектное управление станет элементом формирования и поддержания конкурентных преимуществ на основе логистики экономически эффективной и экономно методики управления предприятием. Определены факторы, препятствующие формированию и реализации логистических проектов. Выделены направления с которыми связаны проблемы проектного управления. Проанализированы принципы логистического проектирования в соответствии со сроками и направленностей управления логистическими проектами. Разработана схема реализации процесса управления проектами и проведен ее детальний анализ. Определены структурные элементы реализации процессов управления логистическими проектами.

Резюмировано, что формирование системы управления логистическими проектами обусловливается структурой логистической системы и основывается на концептуальных основах проектного управления. Правильно построенная и реализованная система управления логистическими проектами обеспечит предприятию поддержку его конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе и будет способствовать дальнейшему развитию.

Ключевые слова: управления, логистика, проект, предприятие, экономика.

Summary. The article investigates the key aspects of building and implementing a logistics project management system in an enterprise. It is noted that project management issues are particularly relevant nowadays, as they have shown in practice high efficiency in solving complex problems in various spheres of economic activity. It is pointed out that the project management methodology has found application in many fields: construction, investment activities, IT sphere, logistics, etc. It is noted that the modern logistics function has moved from an operational system to a coordinating and management system. At the same time, the task of coordination and integration has so far been solved by the digital transformation of both supply chain actors

and the processes that take place within them. It is pointed out that project management as a conceptual, methodological and practical technique can enrich the logistics toolkit. The combination of logistics activities and project management allows expanding the scope of their interaction, which can lead both to improved decision-making efficiency and enrich the project management system with cross-functional solutions and innovative methods of resource optimisation. It is noted that the implementation of logistics projects requires such an organization of management system and the creation of a corresponding form of management in which project management will be an element of formation and maintenance of competitive advantages based on logistics as a cost-effective and economical method of enterprise management. Factors impeding the formation and implementation of logistics projects are identified. The directions that are related with the problems of project management have been singled out. The principles of logistics design in accordance with the terms and directions of logistics project management are analyzed. An implementation scheme for the project management process has been developed and analysed in detail. The structural elements of the implementation of logistics project management processes are identified.

It is summarised that the formation of a logistics project management system is conditioned by the structure of the logistics system and it is based on the conceptual foundations of the project management. A properly designed and implemented logistics project management system will ensure that the company maintains its competitive edge in the long term and will facilitate further development.

Key words: management, logistics, project, enterprise, economy.

Постановка проблеми. Наразі питання управління проектами є особливо актуальними, оскільки показали на практиці високу ефективність у вирішенні складних завдань у різних сферах економічної діяльності. Сучасні концепції проектного менеджменту передбачають реалізацію проекту в напрямку «швидше-дешевше-краще», що робить його особливо затребуваним при наявності великої кількості обмежень. Методологія проектного управління знайшла застосування в багатьох сферах: будівництво, інвестиційної діяльності, ІТ-сфері, логістиці, тощо.

Сучасний функціонал логістики перейшов від операційної системи до координуючої та управлінської. При цьому завдання координації та інтеграції наразі вирішуються завдяки цифровій трансформації як учасників ланцюгів постачання, так і процесів, що в них відбуваються. Логістика, протягом усього часу свого розвитку, застосовувала кращі інструменти, методики, концепції, які виникли і пройшли успішну апробацію у різних практичних і наукових сферах. Управління проектами як концептуальний, методологічний і практичний прийом може збагатити інструментарій логістики. Поеднання логістичної діяльності та проектного управління дає змогу розширити сфери їх взаємодії, що може привести як до підвищення ефективності прийнятих рішень, так і збагатити систему управління проектами крос-функціональними рішеннями та інноваційними методами оптимізації ресурсів. Вказані аспекти породжують потребу у проведенні додаткових та ґрунтовних досліджень стосовно вивчення питання управління логістичними проектами, формують мету та завдання статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. «Динамічна конкуренція зобов'язує підприємство по-

стійно адаптувати підприємницьку стратегію до потреб сучасного ринку. Це, відповідно, стимулює підприємство до постійної розробки й реалізації новітніх проектів» [1, с. 202]. «Ефективне планування й інформаційне логістичне обслуговування дають змогу зняти протиріччя між необхідністю безперебійного постачання ресурсів та мінімізацією складських запасів» — зазначають Зінченко О. А. та Нестеров А. А. та вказують на те, що «управління проектами в логістиці може бути розглянуто в двох аспектах, які не є взаємовиключними, а саме у вузькому, де воно розуміється як підхід до управління інвестиціями в логістичну інфраструктуру, та в широкому, де воно розуміється як управлінська концепція, що найбільшою мірою відповідає необхідності постійного пристосування фірми до мінливого зовнішнього середовища. Перший аспект відображає спрямованість на вирішення окремих тактичних та оперативних завдань, тоді як другий є стратегічною концепцією управління фірмою, а змістовна сторона застосовуваної концепції буде залежати від цілей, на досягнення яких спрямований конкретний проект і діяльність фірми загалом» [2, с. 203].

Фролова Л. В. акцентує увагу на тому, що «Постіндустриальний етап розвитку економіки України та необхідність побудови інтелектуального суспільства в умовах інтеграції, інформатизації та глобалізації світових господарських процесів потребують не тільки його демократизації, а й істотних змін в організації та управлінні всіма ієрархічними рівнями господарювання на основі інноваційно-інвестиційної моделі сталого розвитку економіки країни. З огляду на це принципово значущим стає застосування інноваційної моделі управління, яка зможе надати нові імпульси у розвиток економіки, вдосконалити механізми

управління і забезпечити підвищення ефективності кожного суб'єкта підприємницької діяльності» [3, с. 3].

Кацьмою В. І. з'ясовано, що «Для ефективного існування підприємств, завоювання ними конкурентних переваг на ринку необхідна обов'язкова, безперервна організаційно-технічна перебудова. Це дасть змогу наблизити рівень реально існуючого виробництва до його оптимального проекту, який відповідатиме досягнутому рівню знань, техніки, технології, організації і управління виробництвом. Така перебудова неможлива без безперервної та гнучкої адаптації підприємства до умов ринку, що постійно змінюються, до нестабільного податкового законодавства та методів державного регулювання. Основоположним підходом до розробки такої моделі виступає логістизація економіки загалом і управління зокрема, яка неможлива без трансформування існуючої системи менеджменту й опанування прогресивних методів управління підприємницькою діяльністю на засадах логістики. Пошук інноваційних моделей розвитку й управління підприємством, однією з яких є застосування логістичного підходу до управління підприємством, є важливою умовою досягнення стійкої конкурентоспроможності на ринку» [4, с. 61]. Забуранна Л. В. зазначає, що «основні передумови входження економіки України у сферу логістичного управління мають свою специфіку, зумовлену як тимчасовими факторами, пов'язаними з перехідним характером української системи господарювання, так і з більш тривалими та постійно діючими факторами, зокрема такими, як розміри і географічне розташування країни; види, обсяги, якість і доступність природних ресурсів; наявність інтелектуального потенціалу і кваліфікованих трудових ресурсів; розміри, спеціалізація і розподіл по території країни виробничих комплексів і центрів; рівень інтеграції у світовий економічний простір» [5, с. 121].

Науковці Матвій І., Віхоть Т. зазначають, що «Управління проектами — це одна з ефективних управлінських технологій, основу якої становлять планування, мотивація, розвиток грамотних комунікацій всередині проекту, створення гнучкіших організаційних структур. Ефективне управління проектами дозволяє реалізовувати проекти вчасно, в межах бюджету й запланованої якості», а «... управління логістичними проектами знаходить своє вираження в понятті «проектний логістичний менеджмент», що інтерпретується як «змістовно адаптований, системно організований процес управління інвестиційними та ініційованими ними матеріальними, сервісними, фінансовими, інформаційними потоками проекту, реалізованого в послідовності фаз, етапів і робіт життєвого циклу відповідно до

правил логістики за допомогою побудови ланцюгів взаємодії учасників» [6, с. 216].

Невирішені частини проблеми. Недостатня розробленість теоретичного базису, нерозв'язаність проблем концептуального, методичного й практичного характеру у формуванні системи менеджменту логістичних проектів визначають актуальність теми дослідження, її завдання та зміст.

Мета статті полягає у дослідженні ключових аспектів побудови та реалізації системи управління логістичними проектами на підприємстві.

Завданням дослідження є: визначення факторів, що перешкоджають формуванню та реалізації логістичних проектів та виокремлення напрямків з якими пов'язані проблеми проектного управління; аналіз принципів логістичного проектування відповідно до термінів та напрямків управління логістичними проектами; розробка схеми реалізації процесу управління проектами та її деталізація; визначення структури реалізації процесів управління логістичними проектами.

Теоретико-методологічною основою дослідження слугували наукові положення та праці вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері менеджменту, логістики та планування та проектування діяльності підприємств. У процесі висвітлення результатів дослідження було використано як загальнонаукові, так і специфічні методи пізнання, зокрема застосовувалася методика диференціації та порівняльного аналізу, логічної інтерпретації даних тощо. Зокрема, використання методики критичного мислення дало змогу провести ранжування принципів логістичного проектування відповідно до термінів та напрямків управління логістичними проектами; застосування методики логічного узагальнення сприяло виокремленню ключових напрямів реалізації процесів управління логістичними проектами та визначенню структури логістичної системи підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним із напрямів забезпечення економічного розвитку України та її інтеграції в Євросоюз є розширення ролі логістики, що концептуально зосереджується на кінцевому споживачеві, тісно пов'язана зі зниженням тривалості виробничого циклу і рівня поточних запасів, моніторингом і доступом до ефективних технологій. Відповідно, логістика виступає важливою складовою стратегії та діяльності підприємства, що не лише створює умови для зниження витрат і підвищення ефективності, але і дає змогу здобути додаткові конкурентні переваги на ринку. З метою організування логістичних процесів багато суб'єктів господарювання ініціюють реалізацію проектів у цій сфері [6, с. 215].

На нинішньому етапі потенціал вітчизняних підприємств у розрізі інвестиційно-інноваційної діяльності суттєво обмежений, що пов'язано із низькою купівельною спроможністю підприємств реалізувати конкретні інноваційні проекти. У даному випадку виникає необхідність використання інновативної проектно-логістичної концепції, оскільки логістизація інвестиційно-інноваційної діяльності сприяє інтенсифікації процесу інвестиційного проектування, оптимізації руху інвестиційних потоків, а також поліпшенню збуту і реалізації інноваційної продукції [7, с. 29].

Реалізація логістичних проектів потребує такої організації системи менеджменту й створення, відповідної їй, форми управлінської діяльності при якій проектне управління стане елементом формування та підтримки конкурентних переваг на основі логістики як економічно-ефективної та заощадливої методики управління підприємством.

Слід зазначити, що планомірно здійснювана управлінська діяльність, спрямована на підтримку конкурентних переваг підприємства, передбачає формування такої системи проектного менеджменту, котра б урахувала процеси управління проектами у всіх структурних підрозділах та всіма ресурсами підприємства.

Наразі методика управління проектами у різних галузях економіки стає все більш використовуваною, оскільки на практиці доведено її високу ефективність у вирішенні складних завдань, що стосуються управлінської та господарської діяльності. Але, разом з тим слід зауважити на проблемі, що пов'язана з низькою ефективністю реалізації логістичних проектів. Виникнення даної проблеми пояснюється впливом багатьох факторів, які визначають і формують зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, так зокрема:

- організаційна структура, процеси і навички — недостатньо чітко визначення сфер відповідальності і обов'язків, нестача персоналу у робочих групах, які займаються реалізацією проектів, відсутність чітких алгоритмів у рамках процесу прийняття рішень, неякісне попереднє опрацювання проектів, слабкі навички планування та оцінки ризиків;
- управлінська інфраструктура — недостатня прозорість і відсутність ефективних механізмів моніторингу та контролю у процесі реалізації плану, що значно обмежує можливість передбачити зміни і адекватно реагувати на них, а також ефективно управляти проектом;
- технічні навички та лідерські якості — малий досвід в управлінні великими проектами, а також відсутність культури відповідальності, що

призводить до зниження прозорості в роботі та створює перешкоди у процесі міжфункціональної співпраці.

Зважаючи на вищезазначені фактори, що перешкоджають формуванню і реалізації логістичних проектів, можна виокремити напрямки, з якими пов'язані проблеми проектного управління:

- планування і організація проектів (на етапі розробки проекту);
- організація процесів моніторингу та контролю проекту (на етапі реалізації проекту);
- кваліфікація персоналу проекту.

Отже, проблеми управління логістичними проектами пов'язані, перш за все, із відсутністю системної й чітко організованої діяльності при плануванні та реалізації проектів, а також з їх кадровим забезпеченням.

На основі проведеного аналізу науково-методичної літератури стосовно управління логістичною діяльністю та реалізації проектно-логістичної роботи [1–6] можемо виокремити три напрямки управління логістичними проектами: 1) суб'єкти управління (кадрове забезпечення); 2) об'єкти управління; 3) система проектного менеджменту підприємства.

У табл. 1 структуровано рівні управління логістичними проектами згідно трьох видів планування діяльності у часі.

Project Management Maturity Model (PMMM) — модель зрілого управління проектами — використовується для оцінки системи проектного менеджменту підприємства.

У процесі проведеного дослідження нами виокремлено чотири етапи реалізації PMMM (рис. 1).

Так, на першому етапі до процесу розробки системи проектного менеджменту залучаються всі управлінські ланки (відділи) підприємства, розпочинається стандартизація процесів проектного менеджменту, в першу чергу — процесів управління вартістю та управління термінами побудови та реалізації проекту. Формуються програми з підготовки (перепідготовки) й навчання персоналу у сфері управління проектами. На даному етапі управління проектами розглядається як інструмент підвищення конкурентоспроможності.

На другому етапі відбувається інтеграція та об'єднання розрізнених процесів управління проектами в єдину систему, виникає оновлена корпоративна культура управління проектами і, як наслідок, формується неформалізована поведінка проектного управління, проводяться перші організаційні зміни. У підприємства з'являються професійні кадри у сфері управління проектами. Професійні кадрові одиниці формуються унаслідок якісно проведеної

Таблиця 1

Ранжування принципів логістичного проектування відповідно до термінів та напрямків управління логістичними проектами

Термін проекту	Об'єкт менеджменту	Система проектного менеджменту підприємства	Кадрове забезпечення
Довгострокове (стратегічне) планування	Залучення до процесу управління проектами всіх процесів підприємства	Програма, портфель	Керівник (відповідальний) програми, керівник (відповідальний) портфеля
Середньострокове планування	Інтеграція процесів управління проектами	Проект	Керівник (відповідальний) проекту
Короткострокове планування	Виділення і стандартизація процесів управління проектами	Процес	Член команди, відповідальної розробки та реалізацію проекту

Джерело: складено авторами на основі проведеного дослідження

корпоративної політики з добору персоналу, а також підготовки (перепідготовки) й навчання персоналу, який вже працює на підприємстві.

На третьому етапі, з метою підтримки і розвитку конкурентних переваг підприємства, вивчається, аналізується та оцінюється вже існуючий позитивний досвід найбільш конкурентоспроможних підприємств галузі у сфері управління проектами. На підприємстві створюється підрозділ з управління проектами (проектний офіс), завданням якого буде вирішення питань стратегічного планування та управління проектами, навчання, а також передачі та обміну досвідом, формування стандартів проектного менеджменту, тощо.

Четвертий етап характеризується використанням як власно набутого досвіду та знань, отриманих на основі реалізації минулих проектів, так і запозиченої практики з проектування у найбільш конкурен-

тоспроможних учасників ринку. При цьому, дані процеси набувають безперервного характеру, що, в свою чергу, сприяє не просто формуванню конкурентних переваг, а й їх утриманню у довгостроковій перспективі.

Результатом реалізації процесу управління проектами за 4 рівнями є формування корпоративної системи проектного менеджменту, яка містить формальну і неформальну складові. Формальна складова є системою організації бізнес-процесів, а також стандарти якості бізнес-процесів і стандарти підготовки кадрів. Неформальна складова передбачає формування корпоративної культури проектного менеджменту, яка спрямована на використання отриманого раніше досвіду усередині підприємства, застосування досвіду конкурентів і т.п.

Разом з тим, у сучасному проектному менеджменті набирає популярності так зване гнучке управ-



Рис. 1. Схема реалізації процесу управління проектами за 4 рівнями

Джерело: складено авторами на основі проведеного дослідження

ління проектами (agile project management). Цей підхід розглядається як альтернатива традиційному, заснованому на чіткому дотриманні термінів планування, вартості проекту та окремих його складових, а також визначенні конкретних вимог до якості результату, що зафіксовані у проектній документації.

Управління проектами на основі адаптивного підходу до планування (agile project management) передбачає:

- відсутність формалізованих вимог до продукту проекту, які уточнюються після кожної ітерації у процесі безперервної взаємодії із замовником проекту;
- відсутність чіткого плану проекту;
- можливість перегляду окремих пунктів плану у процесі проходження стадій проекту (ітерація) з метою поліпшення результату відповідно до вимог замовника (інкрементація).

Слід зазначити, що реалізація процесу управління логістичними проектами на основі адаптивного підходу знаходиться у прямій залежності від впровадження інноваційних цифрових технологій.

У той же час, цифрова трансформація в окремих сферах логістики обумовлює скорочення тривалості логістичних циклів, унаслідок чого змінюються вимоги до управління проектами та підвищується потреба у застосуванні адаптивного підходу.

Напрями реалізації процесів управління логістичними проектами визначаються структурою логістичної системи підприємства (рис. 2).

Висновки. На нашу думку, концепція проектування визначає основний принцип досягнення максимізації економічного ефекту діяльності на базі логістичного підходу. Система управління логістичними проектами передбачає формування та

ведення такої управлінської діяльності, яка відповідатиме створеним усередині підприємства процесам у вигляді конкретної мікрологістичної підсистеми та виробничого потенціалу (інфраструктурної складової). Усі підсистеми інфраструктурної складової містять в собі корпоративну інформаційну систему певного класу і відповідні їй конкретні програми, а також інформаційні технології та апаратне забезпечення, які аналогічні корпоративній інформаційній системі і дають змогу реалізувати її можливості. Логістичний проект повинен базуватися на адаптивному підході та бути спрямованим на оновлення як окремих складових логістичної системи, так і всієї системи загалом.

Отже, формування системи управління логістичними проектами обумовлюється структурою логістичної системи і ґрунтується на концептуальних засадах проектного управління. Реалізація процесу управління логістичними проектами визначається вимогами щодо складових системи проектного управління, зокрема: корпоративними стандартами, інформаційною системою управління проектом, програмами підготовки персоналу і кадрового забезпечення, а також створенням проектного офісу. Процес реалізації системи управління логістичними проектами неможливий без створення та дотримання вимог до розглянутих вище складових системи проектного управління. Дані процеси мають реалізуватися комплексно та відповідати принципам управління проектами та специфіці формування системи менеджменту. Правильно побудована та реалізована система управління логістичними проектами забезпечить підприємству підтримку його конкурентних переваг у довгостроковій перспективі та сприятиме подальшому розвитку.

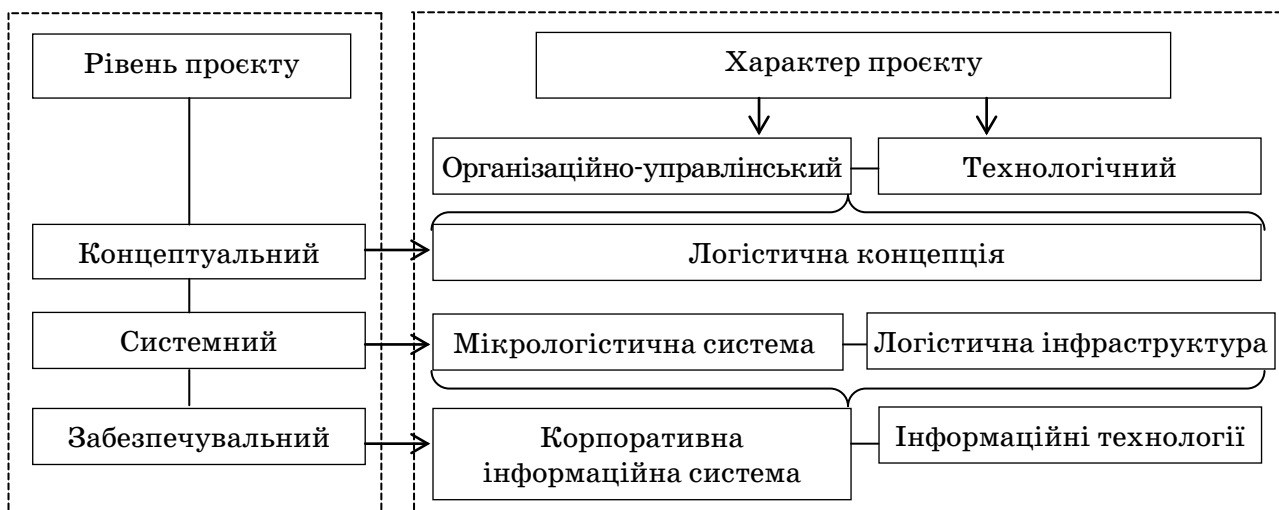


Рис. 2. Структура реалізації процесів управління логістичними проектами

Джерело: складено авторами на основі проведеного дослідження

Література

1. Шкода М. С. Логістичне забезпечення процесу реалізації проекту розвитку підприємства. Актуальні проблеми економіки, 2012. № 4(130). С. 202–207.
2. Зінченко О. А., Нестеров А. А. Концептуальні засади впровадження проектного підходу в управління логістичними системами. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Вип. 6 (17). С. 201–204.
3. Фролова Л. В. Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія: автореферат. дис. д. е. н. Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2005. 39 с.
4. Кацьма В. І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. Економічний аналіз, 2016. Т. 23. № 2. С. 60–65.
5. Забуранна Л. В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку. Сталий розвиток економіки, 2010. № 7. С. 120–123.
6. Матвій І., Віхоть Т. Деякі аспекти управління проектами у логістичній сфері. Вісник Національного університету Львівська політехніка. Сер.: Логістика, 2014. Вип. 811. С. 215–220.
7. Петренко Н. О. Принципові засади формування інноваційного середовища транспортно-інфраструктурних логістичних потоків. Бізнес-навігатор, 2018. Вип. 2–1 (45). С. 27–31.

References

1. Shkoda M. S. Loghistrychne zabezpechennja procesu realizaciji proektu rozvytku pidpryjemstva. Aktualjni problemy ekonomiky, 2012. #4 (130). S.202–207.
2. Zinchenko O. A., Nestjerov A. A. Konceptualjni zasady vprovadzhennja proektnogho pidkhodu v upravlinnja loghistrychnymy systemamy. Skhidna Jevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnja. 2018. Vyp. 6 (17). S.201–204.
3. Frolova L. V. Loghistrychne upravlinnja torghoveljnym pidpryjemstvom: teorija ta metodologhija: avtoreferat. dys.d.e.n. Doneckyj derzh. un-t ekonomiky i torghivli im. M. Tughan-Baranovsjkogho. Doneck, 2005. 39 s.
4. Kacjma V. I. Sutnistj ta rolj loghistrychnogho upravlinnja v systemi upravlinnja pidpryjemstvom. Ekonomichnyj analiz, 2016. T. 23. # 2. S. 60–65.
5. Zaburanna L. V. Loghistrychne upravlinnja pidpryjemstvom: sutnistj ta peredumovy rozvytku. Stalij rozvytok ekonomiky, 2010. # 7. S. 120–123.
6. Matvij I., Vikhotj T. Dejaki aspekty upravlinnja projektamy u loghistrychnij sferi. Visnyk Nacionaljnogho universytetu Ljvivsjka politehnika. Ser.: Loghistryka, 2014. Vyp. 811. S. 215–220.
7. Petrenko N. O. Prynypovi zasady formuvannja innovacijnogho seredovyshha transportno-infrastrukturykh loghistrychnykh potokiv. Biznes-navighator, 2018. Vyp. 2–1 (45). S.27–31.