

УДК 005:330.3

JEL Classification: F63; M11; M15; O22; Q58

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).279-289](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).279-289)

О.В. В'юник, доц., канд. екон. наук

О.В. Кіріченко, канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## Трансформація концепцій логістичного і проєктного менеджменту в контексті цифровізації та євроінтеграції

У статті ідентифіковано сутність логістики, проєкту, логістичного і проєктного менеджменту. Здійснено компаративний аналіз індексу ефективності логістики в Україні порівняно з країнами Європейського Союзу, що дозволило відзначити низькі його значення у нашій державі як в умовах воєнного стану, так і в довоєнний період, а також складових даного індексу (митниця, інфраструктура, міжнародні відправлення, логістична компетентність і рівність, своєчасність, стеження і трасування).

Визначено наслідки впливу цифровізації на трансформацію логістичного і проєктного менеджменту, що проявляються у зменшенні часу на обмін інформацією, економії ресурсів та прискоренні усіх процесів. Встановлено, що у реаліях цифрової економіки, підвищення ризику та невизначеності актуальними підходами виступають Agile-підхід, smart-логістика та електронна логістика. Відзначено актуальність зростання адаптивності та гнучкості управлінської діяльності, що дозволяє забезпечити стійке функціонування господарюючих суб'єктів в умовах високого ризику та невизначеності, стрімких та непередбачуваних змін в оточуючому середовищі.

Наведено напрями поліпшення логістичного і проєктного менеджменту в умовах цифровізації у сфері кадрового забезпечення та розвитку людських ресурсів (включаючи розвиток цифрової культури і цифрових навичок, підвищення компетентності персоналу у сфері застосування сучасних цифрових інструментів та інформаційно-комунікативних технологій, мінімізацію цифрового розриву), фінансово-інвестиційного забезпечення, організаційного забезпечення, матеріально-технічного забезпечення (включаючи програмні продукти і технології) та інформаційної безпеки.

**логістика, проєкт, логістичний менеджмент, проєктний менеджмент, концепція, цифровізація, євроінтеграція, Agile-підхід, smart-підхід**

**Постановка проблеми.** Реалії сьогодення відзначаються безпрецедентним впливом інформаційно-комунікативних технологій і цифрового інструментарію на всі сфери економіки і життя суспільства, у тому числі, й стосовно логістичного й проєктного менеджменту. Крім того, обраний Україною курс щодо європейської інтеграції обумовлює потребу вивчення й адаптації кращого досвіду країн Європейського Союзу з питань управління проєктами і логістикою, оцінювання поточного стану ефективності цих процесів в державі та визначення шляхів їх майбутнього вдосконалення, що слугуватиме одним із важливих аспектів відновлення сталого функціонування вітчизняних підприємств у поствоєнний період.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню питань удосконалення управління логістикою і проєктами, тенденцій розвитку цифрової економіки та їх впливу на організацію управлінської діяльності суб'єктів господарювання присвячені наукові пошуки багатьох учених. Так, специфіку організації логістики в умовах виходу на європейські ринки вивчає Гуштан Т.В. [2], концептуальні засади розвитку логістичних систем на мікрорівні досліджують Костюк Г.В., Гурич Ю.А., Вейнбергер В.В. [7], Перезовова І.В., Сакун А.Ж. [10], Резнік Н.П., Малукало О.О. [11], особливості складської логістики із застосуванням цифрового інструментарію наводять Омельченко А.І., Іванова А.А., Іванова Д.А. [9], на питаннях організації регіональної логістики акцентує свою увагу Топалова І.А. [17], а Сапотницька Н.Я. та Мельник А.А. характеризують напрями розвитку smart-логістики [14].

Підходи та інструментарій проєктного менеджменту висвітлюють у своїх дослідженнях Сапич Н.М., Хамлика К.О. [13], Чайковська І.І. [19], Дурман О.Л. [5], Самсоненко М.С., Передало Х.С., Огерчук Ю.В. [12], Семенчук К.Л. [15]. Загальні напрями впливу цифровізації на розвиток економіки та управлінської діяльності характеризують Дубницький В.І., Мішустіна Т.С., Овчаренко О.В. [4], Дубас Ю.В. [3], Литвиненко А.О., Литвиненко О.Д. [8], Соболева Г.Г., Бездітко О.С., Пашенко А.О. [16], Фокіна-Мезенцева К.В., Саюн А.О. [18] тощо. Разом з тим, більш ґрунтовного дослідження потребують питання впливу цифровізації на процеси логістичного і проєктного менеджменту.

**Постановка завдання.** Метою статті є окреслення новітніх підходів до управління проєктами і логістикою відповідно до потреб становлення цифрової економіки та курсу України щодо європейської інтеграції, проведення порівняльного аналізу індексу ефективності логістики в Україні та країнах ЄС, обґрунтування напрямів поліпшення логістичного і проєктного менеджменту в умовах сучасних реалій.

**Виклад основного матеріалу.** Логістика, за визначенням Топалової І.А., являє собою «сукупність послуг з формування товарних партій, їх переміщення, складування, розподілу, фінансового й інформаційного забезпечення» [17].

Костюк Г.В., Гурич Ю.А., Вейнбергер В.В. пропонують трактування логістики як «науково-практичної діяльності, яка базується на інтегрованій функції управління матеріальними та супутніми потоками і забезпечує поставку товарів «точно в строк». Тобто, кінцевою її метою виступає «забезпечення необхідним товаром, необхідної якості, кількості, в потрібний час та місце з мінімальними витратами, при необхідній якості обслуговування споживачів (комплекс логістики або комплекс «7R»)» [7].

Логістичний менеджмент, згідно із визначенням Резнік Н.П., Малукала О.О., це «поєднання адміністративної частини, що включає управління, контроль, направлення, мотивацію, а також логістичної частини, а саме – логістичні процеси та операції – для задоволення організаційних та комерційних цілей окремих структурних одиниць та цілей економіки в цілому» [11].

Стосовно ключових завдань логістики у сучасних умовах, що є актуальними в контексті виходу на ринки ЄС, варто відзначити: оптимізацію сукупних логістичних витрат, сприяння інтеграції ключових цілей господарюючого суб'єкта, побудову раціональної організаційної структури, розв'язання проблемних питань у сфері інформаційних і товарних потоків, сприяння реалізації стратегії та маркетингових завдань, забезпечення ефективності управлінської діяльності, зростання обсягів продажів та обслуговування клієнтів, досягнення високого рівня гнучкості та ефекту синергії у системі логістики [2].

Проєкт являє собою «комплекс взаємопов'язаних дій, для виконання яких використовуються ресурси різних типів (фінансові, людські, часові тощо)». Отже, за рахунок провадження проєктної діяльності кожен суб'єкт має змогу зосередити ці ресурси на виконанні певних дій (враховуючи часові обмеження та ліміти витрат) задля одержання позитивних змін, що виражаються відповідними кількісними та якісними показниками [5].

Проєктний менеджмент може бути визначений як «професійна діяльність людини, суть якої полягає в тому, щоб використати найсучасніші знання, методи, засоби, технології для оптимального розподілу ресурсів і дії на людей з метою досягнення необхідного результату» [13].

Логістичний і проєктний менеджмент тісно взаємопов'язані між собою, оскільки в процесі керування проєктом здійснюється «управління інтеграцією, змістом,

термінами, вартістю, якістю, ризиками, персоналом, комунікаціями, поставками проекту» [19], тобто, логістичні процеси є невід’ємною складовою проектної діяльності.

Одним із важливих показників міжнародного рівня є індекс ефективності логістики, що визначається експертами Світового банку (максимальне значення 5,0). Зважаючи на актуальність євроінтеграційних процесів, порівнюємо значення даного індексу в державах Європейського Союзу та в Україні, сформувавши відповідний рейтинг за даними 2023 року (рис. 1). Як бачимо, найвищі значення з-поміж країн ЄС мали місце у Фінляндії (4,2), Німеччині (4,1), Данії (4,1), Нідерландах (4,1), Швеції (4,0), Бельгії (4,0), Австрії (4,0). Найнижчі значення (на рівні 3,2) зафіксовані у Болгарії, Угорщині, Румунії та на Кіпрі. В Україні ж значення було ще нижчим і складало 2,7.

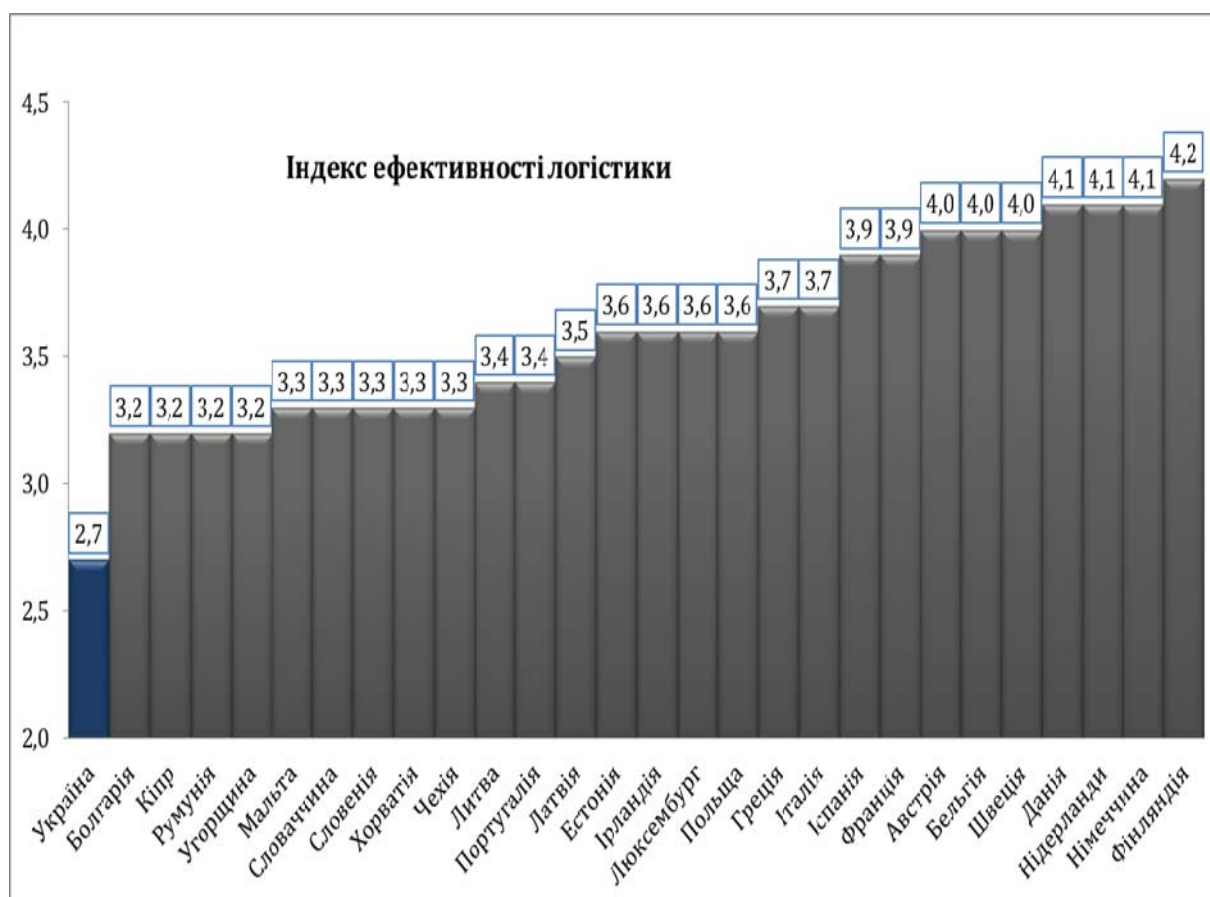


Рисунок 1 – Рейтинг країн Європейського Союзу та України за індексом ефективності логістики у 2023 році (шкала 0...5)

Джерело: складено за даними «The Logistics Performance Index and Its Indicators 2023» [22].

Практичний інтерес становить порівняння складових індексу ефективності логістики, якими виступають: «митниця», «інфраструктура», «міжнародні відправлення», «логістична компетентність і рівність», «своєчасність» та «стеження і трасування» (табл. 1). Проведений компаративний аналіз свідчить, що лідерами за значеннями у розрізі складових індексу виступають такі країни, як Австрія, Бельгія, Данія, Нідерланди, Німеччина, Фінляндія, Швеція.

Таблиця 1 – Складові індексу ефективності логістики країн Європейського Союзу та України у 2023 році (шкала 0...5)

Країна	Індекс ефективності логістики	Митниця	Інфраструктура	Міжнародні відправлення	Логістична компетентність і рівність	Свочасність	Стеження і трасування
Австрія	4,0	3,7	3,9	3,8	4,0	4,3	4,2
Бельгія	4,0	3,9	4,1	3,8	4,2	4,2	4,0
Болгарія	3,2	3,1	3,1	3,0	3,3	3,5	3,3
Греція	3,7	3,2	3,7	3,8	3,8	3,9	3,9
Данія	4,1	4,1	4,1	3,6	4,1	4,1	4,3
Естонія	3,6	3,2	3,5	3,4	3,7	4,0	3,8
Ірландія	3,6	3,4	3,5	3,6	3,6	3,7	3,7
Іспанія	3,9	3,6	3,8	3,7	3,9	4,2	4,1
Італія	3,7	3,4	3,8	3,4	3,8	3,9	3,9
Кіпр	3,2	2,9	2,8	3,1	3,2	3,5	3,4
Латвія	3,5	3,3	3,3	3,2	3,7	4,0	3,6
Литва	3,4	3,2	3,5	3,4	3,6	3,6	3,1
Люксембург	3,6	3,6	3,6	3,6	3,9	3,5	3,5
Мальта	3,3	3,4	3,7	3,0	3,4	3,2	3,4
Нідерланди	4,1	3,9	4,2	3,7	4,2	4,0	4,2
Німеччина	4,1	3,9	4,3	3,7	4,2	4,1	4,2
Польща	3,6	3,4	3,5	3,3	3,6	3,9	3,8
Португалія	3,4	3,2	3,6	3,1	3,6	3,6	3,2
Румунія	3,2	2,7	2,9	3,4	3,3	3,6	3,5
Словаччина	3,3	3,2	3,3	3,0	3,4	3,5	3,3
Словенія	3,3	3,4	3,6	3,4	3,3	3,3	3,0
Угорщина	3,2	2,7	3,1	3,4	3,1	3,6	3,4
Фінляндія	4,2	4,0	4,2	4,1	4,2	4,3	4,2
Франція	3,9	3,7	3,8	3,7	3,8	4,1	4,0
Хорватія	3,3	3,0	3,0	3,6	3,4	3,2	3,4
Чехія	3,3	3,0	3,0	3,4	3,6	3,7	3,2
Швеція	4,0	4,0	4,2	3,4	4,2	4,2	4,1
Україна	2,7	2,4	2,4	2,8	2,6	3,1	2,6



- максимальні значення за групою країн;



- мінімальні значення за групою країн

Джерело: складено за даними «The Logistics Performance Index and Its Indicators 2023» [22]

Значення в Україні у 2023 році були нижчими порівняно з країнами ЄС не лише за індексом ефективності логістики в цілому, але й за кожною із його складових. Зважаючи на те, що воєнний стан та його наслідки вкрай негативно вплинули на вітчизняні логістичні процеси, порівняємо значення складових індексу в Україні також

у довоєнний період (рис. 2). З рис. 2 можемо констатувати, що відмінності щодо значень індексу ефективності логістики в Україні в цілому у 2023, 2018 та 2012 роках були несуттєвими, однак, мала місце спадна тенденція від 2,85 до 2,83 та 2,70, відповідно. Погіршення ефективності логістичних процесів в умовах воєнного стану позначилося, передусім, на таких показниках, як: «стеження і трасування» – від 3,15 у 2012 році до 2,60 у 2023 році, «своєчасність» – від 3,31 у 2012 році до 3,10 у 2023 році, «інфраструктура» – від 2,69 у 2012 році до 2,40 у 2023 році, «логістична компетентність і рівність» – від 2,85 у 2012 році до 2,60 у 2023 році. Єдиною складовою індексу, яка зростала упродовж періоду (від 2,72 у 2012 році до 2,80 у 2023 році), є «міжнародні відправлення».

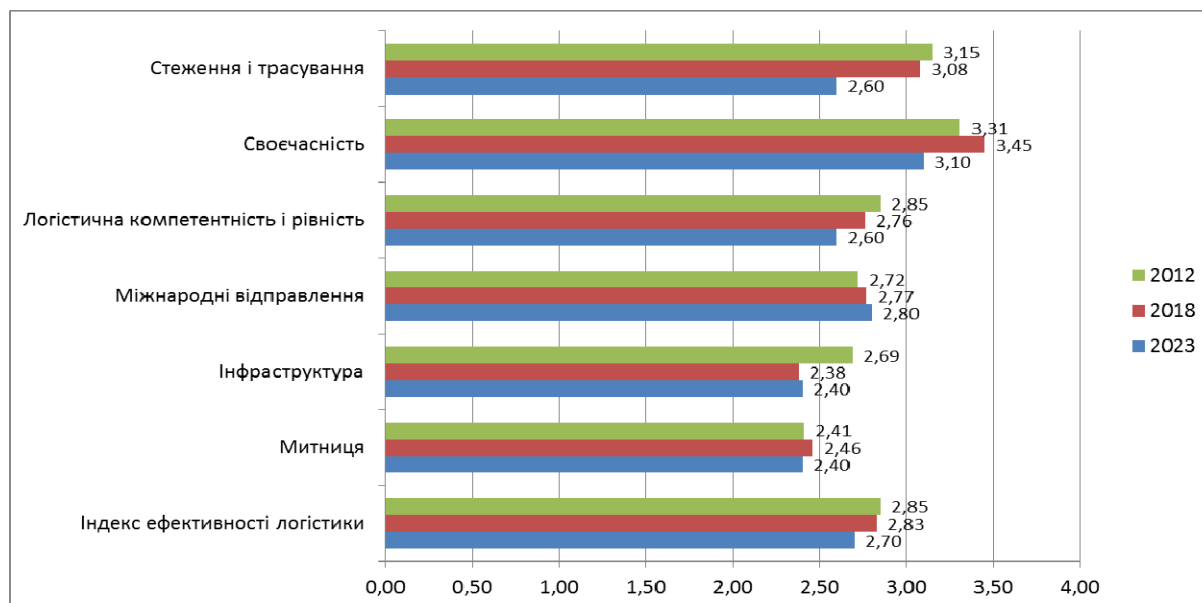


Рисунок 2 – Значення складових індексу ефективності логістики в Україні у 2023, 2018 та 2012 роках (шкала 0...5)

Джерело: складено за даними «The Logistics Performance Index and Its Indicators 2023; 2018; 2012» [20; 21; 22]

Вищевикладене дозволяє відзначити, що низька ефективність логістики в Україні є ознакою не лише воєнного часу, вона мала місце і у довоєнний період, що зумовлює нагальну потребу у застосуванні новітніх підходів та інструментарію логістичного менеджменту, включаючи цифрові технології.

Розглянемо основні тенденції і тренди, що призводять до потреби у трансформації концепцій логістичного і проектного менеджменту. Так, Литвиненко А.О., Литвиненко О.Д. підкреслюють, що в умовах четвертої промислової революції, яка супроводжується, передусім, всебічним застосуванням новітніх інформаційно-комунікативних технологій (цифровізацією усіх процесів), виникли нові мегатренди глобального масштабу. Зважаючи на це, суттєво трансформуються підходи щодо організації та управління маркетинговою, логістичною, виробничою, збутовою діяльністю, а також більшість соціально-економічних процесів в цілому [8].

Дубницький В.І., Мішустіна Т.С., Овчаренко О.В. відзначають, що в умовах становлення «сервісного» суспільства та мережевої економіки актуалізується потреба у новітньому управлінському інструментарії у сферах логістики, маркетингу, розвитку взаємовідносин між суб'єктами господарювання, із працівниками і споживачами, застосування сучасних цифрових технологій [4].

Дубас Ю.В. слушно наголошує, що застосування новітніх цифрових технологій зменшує витрати на передання інформації, тим самим, у певній мірі нівелюючи значущість відстані у логістиці. Зазначений чинник найбільшою мірою впливає на цифрові продукти, роблячи їх доступними фактично миттєво у будь-якому місці та виключаючи додаткові витрати на їх переміщення. Однак і транспортування фізичних продуктів стає більш швидким, доступним і менш витратним за рахунок застосування нових схем логістики і забезпечення координації між суб'єктами [3].

Фокіна-Мезенцева К.В., Саюн А.О. виокремлюються такі специфічні риси управління суб'єктами господарювання в умовах цифрової економіки: розвиток цифрової екосистеми, інтерактивність середовища та значна швидкість реагування на зміни в оточенні, одержання та опрацювання даних в режимі реального часу, управління із застосуванням автоматизованих технологій роботи з великими масивами даних, прискорення процесу прийняття рішень, можливість ухвалення рішення «в один дотик», значна орієнтованість на конкретного споживача (користувача) [18].

Соболева Г.Г., Бездітко О.С., Пащенко А.О. акцентують увагу на таких наслідках впливу цифрової економіки, як: зростання мобільності (насамперед, нематеріальних продуктів), підвищення цінності інформації, збільшення її обсягів та прискорення темпів обробки, дія мережевих ефектів (внаслідок чого відбувається трансформація ланцюгів створення вартості і з'являється можливість застосування нових моделей у бізнесі) тощо [16].

Застосування сучасних цифрових технологій, на думку Омельченко А.І., Іванової А.А., Іванової Д.А., сприятиме зростанню ефективності діяльності суб'єктів господарювання за рахунок оптимізації системи документообігу, автоматизації більшості рутинних процесів, впровадження пристроїв і датчиків контролю маршрутів вантажних перевезень, використання штрих-кодів, поліпшення складських операцій, більш оперативного й своєчасного реагування на помилки і неточності у логістичних процесах [9].

Розрізняють три фундаментальні логістичні концепції (інформаційну, маркетингову та інтегральну), а також низку логістичних концепцій за функціональною технологією: «JUST-IN-TIME» (JIT) / «Точно в термін», «Kanban» / «Канбан», «Distribution requirements planning» (DRP) / «Система планування розподілу продукції /ресурсів», «Lean production» / «Бережливе виробництво» [10].

Проте, в умовах цифрової економіки науковці відзначають важливість розвитку smart-логістики та електронної логістики (Е-логістики), ототожнюючи їх із «управлінням, регулюванням, прогнозуванням, плануванням, прийняттям рішень, координацією, контролем електронних інформаційних потоків на основі інформаційно-комунікаційних технологій і за допомогою математичного моделювання» [17].

Сапотницька Н.Я., Мельник А.А. ідентифікують сукупність інновацій, що ґрунтуються на застосуванні smart-технологій та призводять до трансформації логістики у новітніх умовах: забезпечення сталого розвитку на базі технологій, керування ланцюгами постачання у режимі реального часу, застосування штучного і доповненого інтелекту, роботизація складських операцій, технології блокчейну, запровадження цифрових двійників, використання автономних транспортних засобів, стандартизація даних і розширена аналітика, зростання інвестицій у логістичні стартапи з боку венчурних фондів [14].

Одним із напрямів поліпшення логістичних процесів є активізація транскордонного співробітництва, спрямованого на «розвиток зовнішньоекономічної та міжнародної співпраці й розв'язання економічних, культурних, партнерських,

безпекоорієнтованих, інфраструктурних, транспортних, екологічних, соціальних, техніко-технологічних та інших проблем у прикордонних регіонах» [6].

Потребам підвищення адаптивності у сфері проектного й логістичного менеджменту відповідає сучасна модель BANI. Авторство щодо даної моделі належить американському вченому Жамі Кассіо, який у 2020 році обґрунтував її як таку, що поступово змінює модель VUCA. Так, якщо для моделі VUCA притаманні риси нестабільності (Volatility), невизначеності (Uncertainty), складності (Complexity) і неоднозначності (Ambiguity), то для моделі BANI – ознаки, що характеризують сучасний світ як крихкий (Brittle), тривожний (Anxious), нелінійний (Nonlinear) та незрозумілий (Incomprehensible) [23]. Отже, за умов домінування моделі BANI управлінська діяльність стає ще більш складною й потребує ще вищої адаптивності до надшвидких змін.

В процесі організації проектного менеджменту найбільш широкого використання набули такі інструменти, як застосування циклу Е. Демінга (Plan – Do – Check – Act), побудова мережових графіків, складання дерева цілей та дерева робіт, методи аналізу цільових груп впливу, прийоми організації роботи SCRUM-команд та ін. [12].

Семенчук К.Л. узагальнює наступні характерні тренди управління проектами на сучасному етапі: прискорена глобалізація ринків, інноваційний розвиток конкурентів і низька спроможність національних фірм протидіяти глобальному тиску; суттєве скорочення життєвого циклу продукту проєктів; цифровізація усіх процесів та поступовий перехід від взаємодії в режимі офлайн до онлайн; Agile-трансформація менеджменту та поширення проектного підходу в бізнесі [15].

Зауважимо, що у сфері управління проектами ключовою відмінністю сьогодення є застосування гнучкого підходу (Agile), що найбільш повною мірою відповідає умовам ризику, невизначеності, дозволяє здійснювати ефективну діяльність під час стрімких та непередбачуваних змін. Agile-методологія може бути охарактеризована як «методологія складних адаптивних систем гнучкого управління та інноваційної компоненти, в основі якої використання інформаційно-комп'ютерних технологій та практичного і розумного механізму на основі принципів сталого розвитку» [1, с. 15].

Таким чином, вважаємо за доцільне окреслити пріоритетні напрями поліпшення логістичного і проектного менеджменту в діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання. У сфері кадрового забезпечення та розвитку людських ресурсів важливими є сприяння розвитку цифрової культури і цифрових навичок, навчання працівників з питань застосування новітніх цифрових інструментів та інформаційно-комунікативних технологій, подолання цифрового розриву (відносно навичок персоналу). У сфері фінансово-інвестиційного забезпечення варто акцентувати увагу на залученні інвестицій та їх оптимальному використанні, пошуку джерел додаткових фінансових ресурсів, включаючи кошти міжнародних грантів і програм. У сфері матеріально-технічного забезпечення слід приділити увагу оновленню комп'ютерної техніки, впровадженню сучасних програмних і технологічних рішень. У сфері організаційного забезпечення доцільно сприяти впровадженню новітніх та ефективних підходів до управління проектами і логістикою, зокрема, Agile-підходу, smart-логістики та електронної логістики, розвиток транскордонного співробітництва. У сфері інформаційної безпеки слід дотримуватися інформаційної гігієни, забезпечувати захист конфіденційної інформації, сприяти кібербезпеці та захисту інформації і даних.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, логістичний і проектний менеджмент виступають важливими складовими управлінської діяльності у сучасних умовах. Проведений компаративний аналіз індексу ефективності логістики та

його складових для України (порівняно із державами Європейського Союзу) дозволив констатувати його низькі значення, що засвідчило актуальність запровадження новітніх підходів у сферах управління проектами і логістикою.

Встановлено, що цифровізація чинить безпрецедентний вплив на перебіг процесів у сферах логістики й управління проектами, що проявляється у скороченні часу взаємодії із контрагентами і споживачами, зниженні витрат на логістичні функції, дозволяючи зробити діяльність суб'єктів господарювання більш продуктивною та ефективною. З-поміж найбільш раціональних новітніх підходів відзначено Agile-підхід (у проектному менеджменті), запровадження smart-логістики та електронної логістики. Пріоритетом визначено підвищення адаптивності та гнучкості управлінської діяльності, що відповідає сучасним умовам високого ризику та невизначеності.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі полягають у доцільності ґрунтовного вивчення кращого зарубіжного досвіду у сфері логістичного і проектного менеджменту, ідентифікації новітнього інструментарію, який відповідав би потребам і тенденціям розвитку цифрової економіки та вектору європейської інтеграції України, систематизації найбільш ефективних методів, важелів та підходів щодо управління проектами і логістикою.

## Список літератури

1. Воронкова В.Г., Ажажа М.А., Нікітенко В.О. Концепції та моделі сучасного менеджменту: науково-методичний посібник для здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Запоріжжя: ЗНУ. 2022. 202 с.
2. Гуштан Т.В. Логістика в діяльності торговельних підприємств України, що виходять на ринки ЄС. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6, №1. С. 269-279.
3. Дубас Ю.В. Засади перетворення інститутів в умовах цифрових трансформацій економіки. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2022. №10. С. 13-20.
4. Дубницький В.І., Мішустіна Т.С., Овчаренко О.В. Методичні аспекти трансформації маркетингу взаємодії та маркетингу взаємовідносин в процесах цифрової економіки. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2022. №2. С. 6-24.
5. Дурман О.Л. Використання проектного менеджменту в діяльності органів місцевого самоврядування. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. №3. С. 140-147.
6. Копилук О.І., Куцаб П. Особливості формування і реалізації стратегії розвитку транскордонного співробітництва. *Регіональна економіка*. 2019. №1. С. 31-38.
7. Костюк Г.В., Гурич Ю.А., Вейнбергер В.В. Концептуальні основи формування логістичної системи підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. №12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5318> (дата звернення: 20.04.2023).
8. Литвиненко А.О., Литвиненко О.Д. Міжнародна торгівля в умовах цифровізації глобальної економіки. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2022. №9. С. 110-116.
9. Омельченко А.І., Іванова А.А., Іванова Д.А. Digital-системи оптимізації операцій складської логістики. *Бізнес Інформ*. 2021. №12. С. 92-97.
10. Перевозова І.В., Сакун А.Ж. Логістична концепція виробничо-промислового підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 14. Ч. 2. С. 58-64.
11. Резнік Н.П., Малукало О.О. Суть та місце менеджменту у сфері логістики. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Т. 6, №3. С. 87-92.
12. Самсоненко М.С., Передало Х.С., Огерчук Ю.В. Значущість основних чинників економічної конкуренції через призму використання інструментів проектного менеджменту у підприємстві. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2021. Vol. 3, numb. 1. С. 138-145.
13. Сапич Н.М., Хамлика К.О. Проектний менеджмент: теорія та практика застосування. Шлях успіху і перспективи розвитку (до 26 річниці заснування Харківського національного університету



- внутрішніх справ): матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 20 листоп. 2020 р.) / редкол.: Д.В. Швець (голова), О.М. Бандурка, С.М. Гусаров та ін.; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: ХНУВС, 2020. С. 450-453.
14. Сапотницька Н.Я., Мельник А.А. Прояви смарт-логістики у діяльності торговельного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 6. С. 167-175.
  15. Семенчук К.Л. Управління проектами agile-спеціалістами. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2020. Вип. 2. С. 90-101.
  16. Соболева Г.Г., Бездітко О.С., Пашенко А.О. Трансформація внутрішнього і зовнішнього середовища бізнесу в умовах цифрової економіки. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. №20(2). С. 50-54.
  17. Топалова І.А. Роль регіональної логістики на засадах економіки знань. *Бізнес Інформ*. 2020. №5. С. 169-175.
  18. Фокіна-Мезенцева К.В., Саюн А.О. Економіка і менеджмент в умовах цифровізації. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2022. №28. С. 39-53.
  19. Чайковська І.І. Аналіз використання інструментів проектного менеджменту компаніями України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. №2. С. 175-180.
  20. Connecting to Compete 2012. Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. Washington DC. 2012. URL: [https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-02/LPI\\_2012\\_Report.pdf](https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-02/LPI_2012_Report.pdf) (Last accessed: 01.05.2023).
  21. Connecting to Compete 2018. Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. Washington DC. 2018. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/29971/LPI2018.pdf> (Last accessed: 01.05.2023).
  22. Connecting to Compete 2023. Trade Logistics in an Uncertain Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. Washington DC. 2023. URL: [https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-04/LPI\\_2023\\_report.pdf](https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-04/LPI_2023_report.pdf) (Last accessed: 01.05.2023).
  23. Jamais Cascio. Facing the Age of Chaos. Apr 29, 2020. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> (Last accessed: 02.05.2023).

## References

1. Voronkova, V.H., Azhazha, M.A., & Nikitenko, V.O. (2022). Kontseptsii ta modeli suchasnoho menedzhmentu [Concepts and models of modern management]: *naukovo-metodychnyj posibnyk dlia здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» – a scientific and methodical manual for higher education seekers of the degree of Doctor of Philosophy in the field of knowledge 07 «Management and administration» specialty 073 «Management», Zaporizhzhia: ZNU, 202 p. [in Ukrainian].*
2. Hushtan, T.V. (2021). Lohistyka v diial'nosti torhovel'nykh pidpriemstv Ukrainy, scho vykhodiat' na rynky YeS [Logistics in the activity of trade enterprises of Ukraine entering the EU markets]. *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky – Ukrainian Journal of Applied Economics*, 6, 1, 269-279 [in Ukrainian].
3. Dubas, Yu.V. (2022). Zasady peretvorennya instytutiv v umovakh tsyfrovyykh transformatsij ekonomiky [Principles of transformation of institutions in the conditions of digital transformations of the economy]. *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal «Internauka». Seriya: Ekonomichni nauky – International scientific journal «Internauka». Series: Economic Sciences*, 10, 13-20 [in Ukrainian].
4. Dubnyts'kyj, V.I., Mishustina, T.S., & Ovcharenko, O.V. (2022). Metodychni aspekty transformatsii marketynhu vzaïemodii ta marketynhu vzaïemovidnosyn v protsesakh tsyfrovoy ekonomiky [Methodical aspects of the transformation of interaction marketing and relationship marketing in the processes of the digital economy]. *Yevropejs'kyj vektor ekonomichnoho rozvytku – European vector of economic development*, 2, 6-24 [in Ukrainian].
5. Durman, O.L. (2020). Vykorystannia proïektnoho menedzhmentu v diial'nosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia [The use of project management in the activities of local self-government bodies]. *Visnyk Khersons'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu – Bulletin of the Kherson National Technical University*, 3, 140-147 [in Ukrainian].
6. Kopyliuk, O.I., & Kutsab, P. (2019). Osoblyvosti formuvannia i realizatsii stratehii rozvytku transkordonnoho spivrobotnytstva [Peculiarities of the formation and implementation of the strategy for

- the development of cross-border cooperation]. *Rehional'na ekonomika – Regional economy*, 1, 31-38 [in Ukrainian].
7. Kostiuk, H.V., Hurych, Yu.A., & Vejnberer, V.V. (2016). Kontseptual'ni osnovy formuvannia lohystychnoi systemy pidpriemstva [Conceptual foundations of the formation of the logistics system of the enterprise]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 12. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5318> (Last accessed: 20.04.2023) [in Ukrainian].
  8. Lytvynenko, A.O., & Lytvynenko, O.D. (2022). Mizhnarodna torhivlia v umovakh tsyfrovizatsii hlobal'noi ekonomiky [International trade in the conditions of digitalization of the global economy]. *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal «Internauka». Serii: Ekonomichni nauky – International scientific journal «Internauka». Series: Economic Sciences*, 9, 110-116 [in Ukrainian].
  9. Omel'chenko, A.I., Ivanova, A.A., & Ivanova, D.A. (2021). Digital-systemy optymizatsii operatsij sklads'koi lohistyky [Digital systems for optimization of warehouse logistics operations]. *Biznes Inform – Business Inform*, 12, 92-97 [in Ukrainian].
  10. Perevozova, I.V., & Sakun, A.Zh. (2017). Lohistychna kontseptsiiia vyrobnycho-promysloвого pidpriemstva [Logistics concept of a manufacturing enterprise]. *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and the world economy*, 14, 2, 58-64 [in Ukrainian].
  11. Reznik, N.P., & Malukalo, O.O. (2021). Sut' ta mistse menedzhmentu u sferi lohistyky [The essence and place of management in the field of logistics]. *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 6, 3, 87-92 [in Ukrainian].
  12. Samsonenko, M.S., Peredal, Kh.S., & Oherchuk, Yu.V. (2021). Znachusnist' osnovnykh chynnykiv ekonomichnoi konkurentsii cherez pryzmu vykorystannia instrumentiv proiektnoho menedzhmentu u pidpriemnytstvi [The importance of the main factors of economic competition through the prism of the use of project management tools in entrepreneurship]. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*, 3, 1, 138-145 [in Ukrainian].
  13. Sapych, N.M., & Khamlyka, K.O. (2020). Proiektnyj menedzhment: teoriia ta praktyka zastosuvannia [Project management: theory and practice of application]. *Shliakh uspikhu i perspektyvy rozvytku (do 26 richnytsi zasnuvannia Kharkivs'koho natsional'noho universytetu vnutrishnikh sprav): materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf. – The path of success and prospects for development (to the 26th anniversary of the founding of the Kharkiv National University of Internal Affairs): materials of the international science and practice conf.*, 450-453 [in Ukrainian].
  14. Sapotnits'ka, N.Ya., & Mel'nyk, A.A. (2021). Proiavy smart-lohistyky u diial'nosti torhovel'noho pidpriemstva [Manifestations of smart logistics in the activity of a trading company]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 6, 167-175 [in Ukrainian].
  15. Semenchuk, K.L. (2020). Upravlinnia proiektyamy agile-spetsialistamy [Project management by agile specialists]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti – Development of transport management and management methods*, 2, 90-101 [in Ukrainian].
  16. Sobolieva, H.H., Bezditko, O.S., & Paschenko, A.O. (2018). Transformatsiia vnutrishn'oho i zovnishn'oho seredovyscha biznesu v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Transformation of the internal and external business environment in the conditions of the digital economy]. *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal «Internauka» – International scientific journal «Internauka»*, 20(2), 50-54 [in Ukrainian].
  17. Topalova, I.A. (2020). Rol' rehional'noi lohistyky na zasadakh ekonomiky znan' [The role of regional logistics on the basis of the knowledge economy]. *Biznes Inform – Business Inform*, 5, 169-175 [in Ukrainian].
  18. Fokina-Mezentseva, K.V., & Saiun, A.O. (2022). Ekonomika i menedzhment v umovakh tsyfrovizatsii [Economics and management in conditions of digitalization]. *Problemy innovatsijno-investytsijnoho rozvytku – Problems of innovation and investment development*, 28, 39-53 [in Ukrainian].
  19. Chajkovs'ka, I.I. (2020). Analiz vykorystannia instrumentiv proiektnoho menedzhmentu kompaniiamy Ukrainy [Analysis of the use of project management tools by Ukrainian companies]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 2, 175-180 [in Ukrainian].
  20. Connecting to Compete (2012). Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. Washington DC. Retrieved from [https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-02/LPI\\_2012\\_Report.pdf](https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-02/LPI_2012_Report.pdf) (Last accessed: 01.05.2023) [in English].
  21. Connecting to Compete (2018). Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.

- Washington DC. Retrieved from <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/29971/LPI2018.pdf> (Last accessed: 01.05.2023) [in English].
22. Connecting to Compete (2023). Trade Logistics in an Uncertain Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. Washington DC. Retrieved from [https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-04/LPI\\_2023\\_report.pdf](https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-04/LPI_2023_report.pdf) (Last accessed: 01.05.2023) [in English].
23. Jamais, Cascio (2020). Facing the Age of Chaos. Apr 29, 2020. Retrieved from <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> (Last accessed: 02.05.2023) [in English].

**Olha Viunyk**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Olha Kirichenko**, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Transformation of Logistics and Project Management Concepts in the Context of Digitalization and European Integration**

The paper is devoted to the essence of logistics, project, logistics and project management. The comparative analysis of the logistics efficiency index was carried out in Ukraine in comparison with the countries of the European Union, which made it possible to note its low values in our country both under martial law and in the pre-war period, as well as the components of this index (customs, infrastructure, international shipments, logistics competence and equality, timeliness, tracking and tracing).

The consequences of the impact of digitalization on the transformation of logistics and project management, which are manifested in the reduction of time for information exchange, saving of resources and acceleration of all processes, have been determined. It was established that in the realities of the digital economy, increased risk and uncertainty, the Agile approach, smart logistics and electronic logistics are relevant approaches. The importance of increasing the adaptability and flexibility of management activity, which allows for ensuring the sustainable functioning of economic entities in conditions of high risk and uncertainty, rapid and unpredictable changes in the surrounding environment, is noted.

The directions for improving logistics and project management in conditions of digitalization in the field of personnel support and human resources development (including the development of digital culture and digital skills, increasing the competence of personnel in the field of application of modern digital tools and information and communication technologies, minimizing the digital divide), financial and investment support, organizational support, material and technical support (including software products and technologies) and information security were carried out.

**logistics, project, logistics management, project management, concept, digitalization, European integration, Agile approach, smart approach**

*Одержано (Received) 09.05.2023*

*Прорецензовано (Reviewed) 16.05.2023*

*Прийнято до друку (Approved) 29.05.2023*