

ЛОГІСТИЧНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ

ЛУК'ЯНОВА Валентина¹, ГОЛОВАЧ Тетяна², ГОРОВЕНКО Григорій³, ГОРОВЕНКО Олексій⁴¹Хмельницький національний університет<https://orcid.org/0000-0003-0036-3138>e-mail: lukianovav@khmnu.edu.ua²Хмельницький національний університет<https://orcid.org/0000-0003-3681-2185>e-mail: golovachtv@khmnu.edu.ua³Хмельницький національний університет<https://orcid.org/0009-0001-5615-5445>e-mail: gogorovenko@khmnu.edu⁴Хмельницький національний університет<https://orcid.org/0009-0002-7481-4739>e-mail: oohorovenko@khmnu.edu

У статті розглянуто окремі аспекти застосування концепції логістичного управління у контексті управління інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства. Обґрунтовано доцільність розширення сфери застосування логістичного підходу на управління не лише закупівельною і збутовою діяльністю, але й фінансовою, інвестиційно-інноваційною, управління персоналом та інше (в тому числі управління інвестиційними проєктами). Виділено особливості застосування логістичного підходу, аналіз і синтез досліджуваної системи як управлінський інструментарій. Застосування логістичного підходу до управління інноваційно-інвестиційною діяльністю передбачає вирішення певних завдань на різних рівнях управління: стратегічному, тактичному і оперативному. Стратегічна логістика включає довгострокове планування, координація та оптимізація процесів, дозволяє формувати довгострокові конкурентні переваги підприємства. Тактична логістика поєднує стратегічні цілі з операційною діяльністю, забезпечуючи ефективне функціонування у межах проєкту. Оперативна логістика направлена на забезпечення гнучкості та адаптивності, мінімізацію ризиків та втрат завдяки швидкому реагування на зміни. Виділено і деталізовано основні напрями і завдання стратегічної, тактичної та оперативної логістики при управлінні інвестиційними проєктами. Основна увага приділена наступним напрямкам: ресурсне забезпечення, ефективні ланцюги постачання, гнучкість та адаптивність, діджиталізація та аналітика, управління ризиками та витратами, координація, контроль і коригування, реагування на виклики і загрози. Виділено п'ять ключових етапів логістичного управління інвестиційними проєктами: аналіз і планування, організація ресурсного забезпечення, координація та взаємодія, моніторинг і контроль, реалізація та оцінювання результатів. Виділено перспективи застосування логістичного підходу при управлінні інвестиційними та інноваційними процесами.

Ключові слова: інвестиційна діяльність, стратегічна логістика, тактична логістика, оперативна логістика, управління ресурсами, ланцюги постачання, оцінювання результатів.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-48>

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ
ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Останні десятиліття концепція логістичного управління розглядається як сучасна альтернативна традиційним підходам як в управлінні підприємствами в цілому, так і окремими аспектами діяльності чи бізнес-процесами. Така ситуація викликана еволюційними змінами процесів управління і особливостями функціонування вітчизняних підприємств. Особливо актуальним є питання управління інвестиційними проєктами через очікувану активізацію інвестиційно-інноваційної діяльності в економіці України у період післявоєнної відбудови і розвитку.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Праці українських та зарубіжних науковців (Євтушенко В. А., Куценко Т. М., Лісений Є. В. [1], Кабанець І. А. [2], Кацьма, В. І. [3], Крикавський Є. В. [4], Криворучко О. М. [5], Мушнікова С. А. [6], Сорока О.В. Сало Я. В. [7], Вестленд Дж. [8] та інші) висвітлюють базові характеристики, переваги та недоліки, перспективи застосування логістичного підходу загалом, так і за окремими напрямками чи функціями управління. Проте не зрозумілими є перспективи подальшого застосування даних наукових підходів до реальної практики функціонування підприємств, в т.ч. у сфері інноваційно-інноваційної діяльності загалом та управлінні інвестиційними проєктами, зокрема. Досить часто рекомендації науковців носять узагальнений характер, недостатньо уваги приділено науково-методичним та практичним аспектам переходу від традиційних принципів та механізмів управління до логістичних. Додаткового врахування потребують проблеми ризикозахищеності, ресурсних обмежень, фінансово-економічної нестабільності на вітчизняних та зарубіжних ринках, досягнення цілей сталого розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою є дослідження перспектив застосування логістичного підходу до управління інвестиційними проектами на підприємствах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Науково-методичні і практичні аспекти вдосконалення усіх процесів управління інвестиційно-інноваційною діяльністю на вітчизняних підприємствах потребує усвідомлення нагальної потреби запровадження сучасних методів управління. Значні перспективи наразі закладено в основу логістичного підходу. Окрім звичних сфер застосування – закупівельна та збутова логістика – українські науковці розширюють сфери на управління персоналом (кадрова логістика) [5,7], фінансовою [6] чи інноваційною [2] діяльністю підприємства. Євтушенко В.А., Куценко Т.М. та Лісеній Є.В. окреслюють можливості та перспективи застосування логістичних принципів до стратегічного управління підприємствами [1].

Особливістю застосування логістичного підходу є те, що стан досліджуваної системи, як сукупність її окремих елементів розглядається у взаємозв'язку, розвитку та наступності, як процеси переходу до якісно нового стану. При цьому будь-яка система розглядається як відкрита, з ієрархічно побудованими зв'язками як усередині системи так і значними впливами і тісними зв'язками з іншими підсистемами як в середині підприємства так і зовні.

Головними інструментами логістичного підходу є аналіз і синтез досліджуваної системи. Аналіз системи направлений на виявлення її найбільш важливих складових, визначення їх базових характеристик, а також, за можливості, кількісне оцінювання взаємодії окремих складових (етапів, бізнес-процесів, підсистем тощо). Аналіз направлений на визначення впливу окремих складових на ключові параметри досліджуваної системи. Подальший синтез дозволяє здійснити формалізацію динамічної моделі окремих параметрів системи. Застосування логістичного підходу на усіх етапах розробки та реалізації інвестиційного проекту передбачає управління не лише матеріальними та інформаційними потоками, але й окремими складовими проектною командою з елементами кадрової логістики.

Застосування логістичного підходу до управління інноваційно-інвестиційною діяльністю передбачає вирішення певних завдань на різних рівнях управління: стратегічному, тактичному і оперативному.

Стратегічна логістика в управлінні інвестиційними проектами включає довгострокове планування, координація та оптимізація логістичних процесів для досягнення стратегічних цілей підприємства. Вона забезпечує ефективне управління матеріальними, фінансовими, інформаційними та людськими ресурсами на всіх етапах життєвого циклу проекту.

Виділимо основні завдання стратегічної логістики – таблиця 1.

Таблиця 1

Основні напрями та завдання стратегічної логістики управління інвестиційними проектами

Напрями	Завдання
Оптимізація ресурсного забезпечення	планування та розвиток людських ресурсів планування постачання матеріалів і устаткування з урахуванням ризиків та фінансово-економічної нестабільності на вітчизняних та зарубіжних ринках; вибір оптимальних постачальників і партнерів
Створення ефективних ланцюгів постачання	побудова взаємодії між учасниками проекту побудова взаємодії між підрядниками, постачальниками та замовниками; мінімізація часу доставки та зменшення витрат на транспортування
Гнучкість і адаптивність	підбір та відбір персоналу використання методів Just-in-Time (JIT) та Lean Logistics для зменшення надлишкових запасів; швидке реагування на зміни умов ринку або виконання/впровадження проекту
Діджиталізація та аналітика	використання Big Data, інтелектуального аналізу даних та штучного інтелекту для прогнозування попиту й ризиків; автоматизація процесів управління запасами та транспортуванням
Управління ризиками та витратами	оплата праці та мотивація; мінімізація логістичних ризиків через диверсифікацію постачальників; контроль логістичних витрат і пошук шляхів їхнього скорочення

Стратегічна логістика дозволяє не тільки ефективно управляти проектами, а й формувати довгострокові конкурентні переваги підприємства. Тому, стратегічна логістика в управлінні проектами повинна:

- забезпечити безперебійне постачання ресурсів;
- підвищити конкурентоспроможність за рахунок ефективної логістики;
- допомогти уникати збоїв і затримок на всіх етапах проєкту;
- оптимізувати витрати і терміни реалізації проєкту.

Тактична логістика розглядається як проміжний рівень управління, який повинен забезпечити оперативну реалізацію стратегічних рішень у логістиці проєкту за рахунок ефективного використання ресурсів, оптимізації процесів і контроль за виконанням проєкту у середньостроковій перспективі.

Основні напрями та завдання тактичної логістики подано у табл. 2.

Таблиця 2

Основні напрями та завдання тактичної логістики управління інвестиційними проєктами

Напрями	Завдання
Планування ресурсів	формування проєктної команди формування оптимального графіка постачання матеріалів і обладнання; визначення необхідних запасів і місць їхнього зберігання
Управління постачанням і транспортом	координація роботи учасників проєктної команди координація роботи транспортних компаній та вибір найкращих маршрутів; контроль за своєчасним надходженням вантажів і уникнення затримок
Оптимізація складських процесів	організація праці, навчання персоналу організація складування з урахуванням мінімізації витрат; використання методів FIFO (First In, First Out) або JIT (Just-in-Time)
Координація учасників проєкту	узгодження роботи між постачальниками, підрядниками управлінською та проєктною командою; моніторинг виконання логістичних завдань і вирішення оперативних проблем
Контроль і коригування	аналіз показників ефективності (KPI); внесення коригувань у плани на основі поточних умов і ризиків

Роль тактичної логістики в управлінні проєктами включає: забезпечення безперебійного постачання ресурсів відповідно до графіку; оптимізацією часу і витрат; гарантування гнучкості у прийнятті рішень при зміні умов; зниження ризиків збоїв і втрат.

Тактична логістика поєднує стратегічні цілі з операційною діяльністю, забезпечуючи ефективне функціонування логістичних процесів у межах проєкту.

Оперативна логістика охоплює рівень управління, який забезпечує виконання поточних логістичних процесів у реальному часі. Вона фокусується на швидкому прийнятті рішень, координації усіх ресурсів і вирішенні непередбачених ситуацій під час розробки та реалізації проєкту.

Основні напрями та завдання оперативної логістики окреслено у табл. 3.

Таблиця 3

Основні напрями та завдання оперативної логістики управління інвестиційними проєктами

Напрями	Завдання
Контроль за виконанням логістичних операцій	моніторинг використання та розподілу ресурсів; оперативне вирішення проблем, пов'язаних із затримками або нестачею ресурсів
Управління трудовими та матеріальними потоками	забезпечення трудовими ресурсами усіх етапів виконання проєкту, координація роботи проєктної та управлінської команди; забезпечення безперебійного руху вантажів між постачальниками, складами та місцями використання; координація роботи складів та оптимізація завантаження
Організація транспортної логістики	контроль за графіком виконання окремих етапів розробки/реалізації проєкту; контроль за графіком перевезень і своєчасністю доставки; зміна маршрутів або перевізників у разі необхідності
Координація взаємодії учасників проєкту	оперативний зв'язок між підрядниками, логістами, менеджерами проєкту; перерозподіл ресурсів для уникнення простоїв або затримок
Реагування на виклики і загрози.	усунення перебоїв у постачанні через альтернативні рішення (зміна постачальника, коригування графіку); контроль за рівнем запасів для уникнення дефіциту

Оперативна логістика в управлінні інвестиційними проєктами направлена на забезпечення гнучкості та адаптивності у реалізації логістичних процесів, мінімізацію ризиків та втрат завдяки швидкому реагуванню на зміни. Також вона вирішує питання стабілізації робочого процесу на всіх

етапах інвестиційного проекту та дозволяє ефективно розподіляти ресурси (в т.ч. людські) та оптимізувати витрати.

Оперативна логістика є ключовим елементом успішного виконання інвестиційного проекту, адже вона забезпечує миттєву реакцію на зміни та підтримує безперервність усіх процесів.

Таким чином, логістичний підхід дозволяє зменшити витрати, збільшити прибутковість та ефективніше розробляти та реалізовувати інвестиційні проекти через оптимізацію процесів і ресурсів.

Загалом логістичне управління інвестиційними проектами передбачає виділення окремих ключових етапів, які забезпечують ефективне планування, координацію та контроль ресурсів, рис. 1.

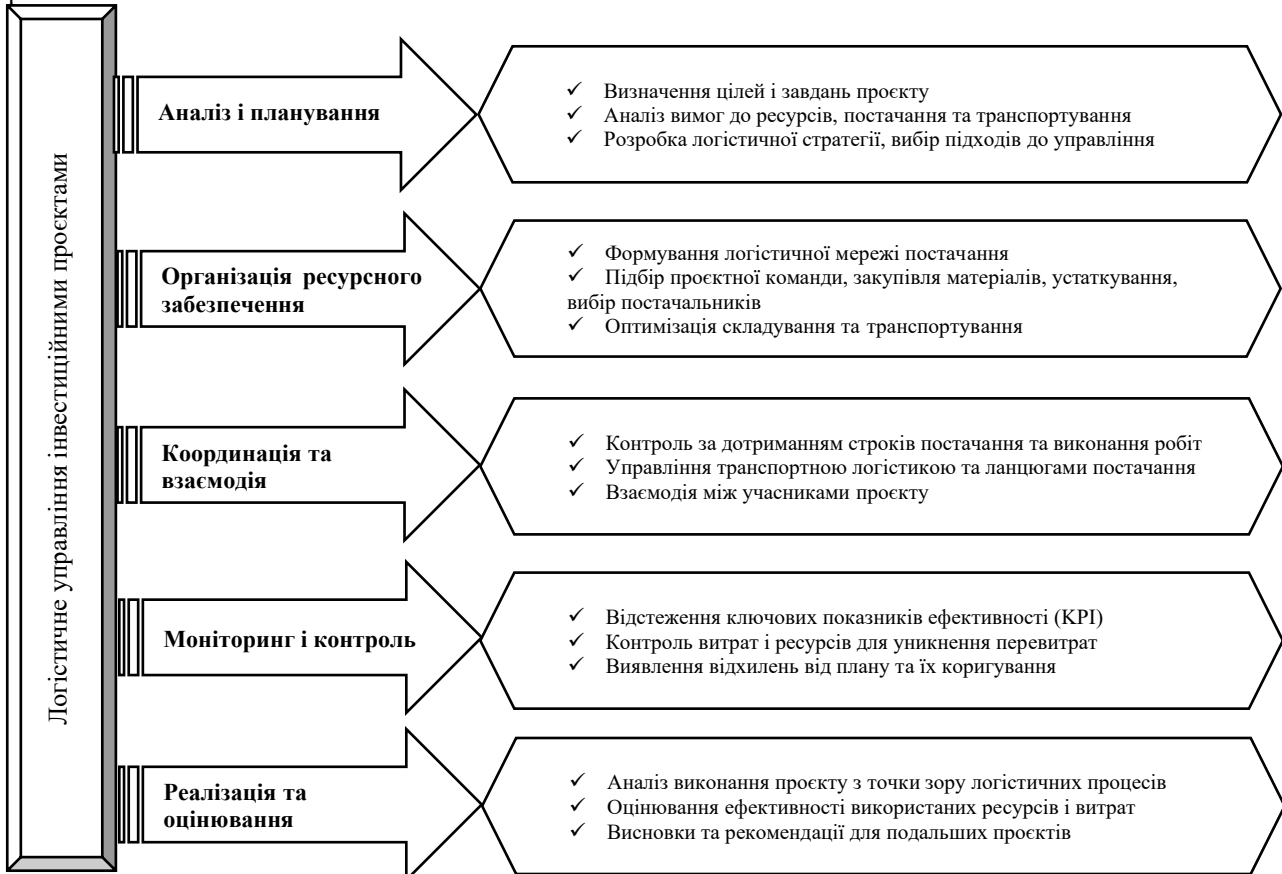


Рис. 1. Основні етапи логістичного управління інвестиційними проектами

Кожен етап взаємопов'язаний і впливає на загальну ефективність реалізації проекту, дозволяючи мінімізувати витрати, скоротити строки та підвищити якість управління.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Логістичний підхід у сфері інвестиційно-інноваційної діяльності дозволяє підвищити ефективність управління ресурсами, зменшити витрати, мінімізувати ризики та прискорити впровадження інновацій. Його застосування сприяє створенню комплексних, гнучких і адаптивних механізмів управління інвестиціями та інноваційними процесами. Це дозволяє виділити перспективи застосування логістичного підходу, а саме:

- оптимізація управління ресурсами – ефективний розподіл фінансових, матеріальних та людських ресурсів у межах інвестиційних проектів; скорочення непродуктивних витрат за рахунок автоматизації логістичних процесів;

- прискорення інвестиційних циклів – використання методів Lean Logistics і Just-in-Time для оптимального постачання матеріалів та компонентів; зменшення часу від розробки інновації до її впровадження на ринок;

- підвищення ефективності ланцюгів постачання - формування адаптивних ланцюгів постачання для швидкого реагування на зміни ринку; зниження витрат на логістику завдяки діджиталізації процесів;
- зниження ризиків інвестування - використання логістичних систем моніторингу для оцінювання ефективності інвестиційних проєктів; диверсифікація логістичних рішень для мінімізації ризиків постачання та ресурсного дефіциту;
- діджиталізація та автоматизація - впровадження штучного інтелекту, Big Data та інтелектуального аналізу даних у процеси прогнозування та управління інвестиціями; використання блокчейну для прозорості фінансових потоків і ланцюгів постачання;
- глобалізація інноваційних процесів - можливість ефективного управління міжнародними логістичними потоками; розширення доступу до глобальних ринків через удосконалені логістичні системи.

Логістичний підхід у сфері інвестиційно-інноваційної діяльності дозволяє мінімізувати витрати, прискорити процеси розробки та впровадження інновацій, а також зменшити ризики. Його застосування дає змогу ефективніше керувати ресурсами, підвищувати конкурентоспроможність підприємств і забезпечувати стійкий розвиток економіки.

ЛІТЕРАТУРА

1. Євтушенко В.А., Куценко Т.М., Лісеній Є.В. Логістичний підхід до стратегічного управління підприємницькими структурами. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 69. URL: http://bses.in.ua/journals/2021/69_2021/7.pdf
2. Кабанець І. А. Визначення основних логістичних підходів до управління інноваційними процесами машинобудівним підприємством. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2539>
3. Кацьма, В. І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2016. Том 23. № 2. С. 60-65
4. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручник. Львів: «Львівська політехніка», 2005. 684 с.
5. Криворучко О. М. Логістичний підхід до управління персоналом підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2020. Вип. 35. URL: <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/213644/213703>
6. Мушнікова С. А. Логістичний підхід в управлінні фінансовою діяльністю підприємства. *Economics Bulletin*. 2015. №4. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2015/4/EV20154_146-152.pdf
7. Сорока О.В. Сало Я. В. Управління людськими ресурсами за допомогою логістичних підходів. *Економіка та суспільство*. 2023. №48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2218/2142>
8. Westland J. Logistics Management 101: A Beginner's Guide. *Project Manager*. 2019. URL: <https://www.projectmanager.com/blog/logisticsmanagement-101>.

REFERENCES:

1. Yevtushenko V.A., Kutsenko T.M., Liseniy Ye.V. Lohistychnyi pidkhd do stratehichnoho upravlinnia pidpriemnytskymy strukturamy. *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2021. Vyp. 69. URL: http://bses.in.ua/journals/2021/69_2021/7.pdf
2. Kabanets I. A. Vyznachennia osnovnykh lohistychnykh pidkhodiv do upravlinnia innovatsiynymy protsesamy mashynobudivnym pidpriemstvom. *Efektivna ekonomika*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2539>
3. Katsma, V. I. Sutnist ta rol lohistychnoho upravlinnia v systemi upravlinnia pidpriemstvom. *Ekonomichnyi analiz*. 2016. Tom 23. № 2. P. 60-65
4. Krykavskiy Ye.V. Lohistychne upravlinnia: pidruchnyk. Lviv: «Lvivska politehnika», 2005. 684 p.
5. Kryvoruchko O. M. Lohistychnyi pidkhd do upravlinnia personalom pidpriemstva. *Ekonomika transportnoho kompleksu*. 2020. Vyp 35. URL: <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/213644/213703>
6. Mushnykova S. A. Lohistychnyi pidkhd v upravlinni finansovoiu diialnistiu pidpriemstva. *Economics Bulletin*. 2015. №4. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2015/4/EV20154_146-152.pdf
7. Soroka O.V. Salo Ya. V. Upravlinnia liudskymy resursamy za dopomohoiu lohistychnykh pidkhodiv. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. №48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2218/2142>
8. Westland J. Logistics Management 101: A Beginner's Guide. *Project Manager*. 2019. URL: <https://www.projectmanager.com/blog/logisticsmanagement-101>.

LOGISTIC APPROACH TO INVESTMENT PROJECT MANAGEMENT

LUKIANOVA Valentyna, HOLOVACH Tetiana, GOROVENKO Hryhoriy, GOROVENKO Oleksiy
Khmelnyskyi National University

The article considers some aspects of the application of the concept of logistics management in the context of managing the investment and innovation activities of an enterprise. The feasibility of expanding the scope of the logistics approach to managing not only purchasing and sales activities, but also financial, investment and innovation, personnel management, etc. (including investment project management) is substantiated. The features of the application of the logistics approach, analysis and synthesis of the studied system as a management tool are highlighted. The application of the logistics approach to managing innovation and investment activities involves solving certain tasks at different levels of management: strategic, tactical and operational. Strategic logistics includes long-term planning, coordination and optimization of processes, allows you to form long-term competitive advantages of the enterprise. Tactical logistics combines strategic goals with operational activities, ensuring effective functioning within the project. Operational logistics is aimed at ensuring flexibility and adaptability, minimizing risks and losses due to rapid response to changes. The main directions and tasks of strategic, tactical and operational logistics in the management of investment projects are highlighted and detailed. The main attention is paid to the following areas: resource provision, effective supply chains, flexibility and adaptability, digitalization and analytics, risk and cost management, coordination, control and adjustment, response to challenges and threats. Five key stages of logistics management of investment projects are highlighted: analysis and planning, organization of resource provision, coordination and interaction, monitoring and control, implementation and evaluation of results. The prospects for applying the logistics approach in the management of investments and innovation processes are highlighted.

Keywords: investment activities, strategic logistics, tactical logistics, operational logistics, resource management, supply chains, evaluation of results.