



ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»  
Одеський інститут

Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»

Міжнародна Академія Прикладних Наук в Ломжі (Республіка Польща)

*/Międzynarodowa Akademia Nauk Stosowanych w Łomży (Rzeczpospolita Polska)/*

Приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова» (м. Черкаси)

# АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ В СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ, ГУМАНІТАРНИХ ТА ТЕХНІЧНИХ СИСТЕМАХ

*Збірник наукових праць за матеріалами  
XIX Міжнародної науково-практичної конференції*

*16 листопада 2023 р.*



Одеса – 2023



**ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»  
Одеський інститут**

Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»

Міжнародна Академія Прикладних Наук в Ломжі (Республіка Польща)

*/Międzynarodowa Akademia Nauk Stosowanych w Łomży (Rzeczpospolita Polska)/*

Приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова» (м. Черкаси)

**Актуальні проблеми сучасного управління в соціально-економічних, гуманітарних та технічних системах: Зб. наук. праць за матеріалами XIX Міжнародної наук.-практ. конф. (16 листопада, 2023 р., м. Одеса) / Міжрег. Академія управління персоналом. Одеськ. ін-т; ДУ «Ін-т ринку і екон.-екол.досліджень НАН України»; Międzynarodowa Akademia Nauk Stosowanych w Łomży (Rzeczpospolita Polska); Приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова» (м. Черкаси). Одеса: Лерадрук, 2023. 335 с.**

**УДК 005.1:303.725.36**

**ISBN: 978-617-7768-48-6**

Рекомендовано до друку Вченою радою ОІ ПрАТ «ВНЗ «МАУП» (протокол № 7 від 27.10.2023)

**Рецензенти:**

**Князєва Олена Альбертівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри Економіки та цифрового бізнесу Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку (м. Одеса)

**Дришлюк Ігор Анатолійович**, кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри кримінального права, процесу та криміналістики Одеського національного університету імені І. І. Мечникова, професор Міжнародної Кадрової Академії

**Редакційна колегія:**

**Каракасіде Олена Федорівна**, кандидат наук з державного управління, доктор філософії в галузі права, доцент, професор Міжнародної Кадрової Академії, директор Одеського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

**Капля Олександр Миколайович**, доктор юридичних наук, старший науковий співробітник, професор кафедри правових дисциплін Одеського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

**Нерубаська Алла Олександрівна**, доктор філософських наук, доцент, завідувач кафедри загальнонаукових, соціальних та поведінкових дисциплін Одеського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

**Жуховскі Іренеуш**, доктор інженер, професор, ректор Міжнародної Академії Прикладних Наук в Ломжі (Республіка Польща)

**Шарлович Зоя Павлівна**, кандидат педагогічних наук, спеціаліст відділу профорієнтації та міжнародної співпраці, ад'юнкт Міжнародної Академії Прикладних Наук в Ломжі (Республіка Польща)

**Лозова Тетяна Петрівна**, кандидат економічних наук, науковий співробітник Державної установи «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України», старший викладач кафедри управління, фінансів та адміністрування Одеського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

**Золотарьова Олена Адольфівна**, доцент кафедри правових дисциплін Одеського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП», ад'юнкт-професор Міжнародної Кадрової Академії, упорядник збірника, літературний редактор

*Доповіді подаються за оригіналом рукопису українською чи англійською мовою.*

Збірник розрахований на економістів, менеджерів, юристів, політологів, державних службовців, психологів, істориків, культурологів, наукових та науково-педагогічних працівників, аспірантів, магістрантів та студентів.

© Одеський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2023

© ДУ "Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України", 2023

© Międzynarodowa Akademia Nauk Stosowanych w Łomży (Rzeczpospolita Polska), 2023

© Приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова» (м. Черкаси), 2023

© Автори статей, 2023

© О. А. Золотарьова, оригінал-макет, 2023

## ВСТУПНЕ СЛОВО ВІД РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ

Шановні читачі! Черговий раз в умовах війни проводимо Міжнародну наукову конференцію, випускаємо збірник наукових праць за її матеріалами.

Збірник наукових праць підготовлено громадською редакційною колегією за матеріалами XIX Міжнародної науково-практичної конференції, організованої Одеським інститутом ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (далі – Одеський інститут МАУП) разом з Державною установою «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України» та нашими польськими партнерами з Міжнародної Академії Прикладних Наук в Ломжі (Międzynarodowa Akademia Nauk Stosowanych w Łomży /Rzeczpospolita Polska/), а також Приватним закладом вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова» (м. Черкаси, Україна).

XIX щорічна Міжнародна науково-практична конференція на тему: «Актуальні проблеми сучасного управління в соціально-економічних, гуманітарних та технічних системах» відбулася в Одеському інституті МАУП у змішаному форматі 16 листопада 2023 року. В конференції взяли участь науково-педагогічні працівники, практики, аспіранти і студенти Одеського і Дніпровського інститутів МАУП, інших закладів освіти міст Одеси, Києва, Миколаєва, Дніпра, Харкова, Черкас, науковці ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України», іноземні представники з Польщі, Бельгії, Канади і Китаю. Учасники конференції розглянули під час пленарного засідання та роботи секцій широкий спектр сучасних проблем, представлених у наукових статтях трьох розділів цього наукового збірника:

**Розділ 1** – Актуальні проблеми адміністрування, економічні, логістичні і технічні проблеми управлінської діяльності.

**Розділ 2** – Політико-правові, історичні, психологічні, культурні та філософські аспекти управління.

**Розділ 3** – Студентські наукові публікації.

**Серед авторів Збірника:**

- Марущак Володимир Петрович – доктор наук з державного управління, кандидат юридичних наук, професор, завідувач кафедри державознавства, права та європейської інтеграції Інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»;

- Нерубаська Алла Олександрівна – доктор філософських наук, доцент, завідувач кафедри загальнонаукових, соціальних та поведінкових дисциплін Одеського інституту МАУП, арт-терапевт;

- Харламов Михайло Іванович – доктор історичних наук, професор, завідувач кафедри соціальних і гуманітарних дисциплін Національного університету цивільного захисту України (м. Харків);

- Захарченко Олег Володимирович – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту та адміністрування Східноєвропейського університету імені Рауфа Аблязова (м. Черкаси, Україна);

- Кокорев Олексій Вікторович – доктор політичних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних відносин, суспільних комунікацій та ІТ-права Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку (м. Одеса);

- Каракасіді Олена Федорівна – кандидат наук з державного управління, доктор філософії в галузі права МКА/МАУП, доцент, професор МКА, професор кафедри правових дисциплін, директор Одеського інституту МАУП;

- Домбровський Олексій Ілліч – кандидат історичних наук, доцент, професор Міжнародної Кадрової Академії (МКА), академік МКА, професор кафедри правових дисциплін Одеського інституту МАУП;

- Домбровська Лариса Федорівна – кандидат історичних наук, доцент, професор МКА, професор кафедри загальнонаукових, соціальних та поведінкових дисциплін Одеського інституту МАУП;

- Крамський Сергій Олександрович – кандидат технічних наук, доцент, старший науковий співробітник відділу ринкових механізмів та структур ДУ «Інститут ринку та економіко-екологічних досліджень» НАН України; доцент кафедри публічного управління та менеджменту природоохоронної діяльності Одеського державного екологічного університету;

- Рєпнова Тетяна Петрівна – кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри психології Національного університету «Одеська юридична академія», Президент Української Академії юнгіанської аналітичної психології;

- Крюкова Марина Анатоліївна – кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри загальнонаукових, соціальних та поведінкових дисциплін Одеського інституту МАУП;

- Прокоф'єва-Акопова Світлана Александрівна – кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри загальнонаукових, соціальних та поведінкових дисциплін Одеського інституту МАУП;

- Господінова Зінаїда Яківна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління, фінансів та адміністрування Одеського інституту МАУП;

- Ятвецька Ганна Володимирівна – кандидат соціологічних наук, доцент, доцент кафедри МВСКІП Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку (м. Одеса);

- Кузнєцова Ольга Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри, завідувач кафедри управління, фінансів та адміністрування Одеського інституту МАУП; науковий керівник Студентського наукового Клубу «М:АНГО»;

- Кривошея Тетяна Іванівна – кандидат соціологічних наук, доцент кафедри МВСКІП Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку (м. Одеса);

- Боган Сергій Михайлович – кандидат історичних наук, доцент кафедри правових дисциплін Одеського інституту МАУП, старший науковий співробітник Одеського історико-краєзнавчого музею;

- Коломієць Ірина Семенівна – кандидат психологічних наук, доцент кафедри загальнонаукових, соціальних та поведінкових дисциплін Одеського інституту МАУП;

- Лозова Тетяна Петрівна – кандидат економічних наук, науковий співробітник відділу ринкових механізмів та структур ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»; старший викладач кафедри управління, фінансів та адміністрування Одеського інституту МАУП;

- Стороженко Ліна Григорівна – кандидат філологічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій (м. Київ);

- Кузнєцов Михайло Семенович – заступник директора з наукової роботи Державного підприємства «Одеський науково-дослідний та проектний інститут землеустрою»; доктор наук в галузі права МКА/МАУП, професор МКА, академік МКА, професор кафедри правових дисциплін Одеського інституту МАУП, Голова Ради роботодавців Одеського інституту МАУП;

- Кривцов Артем Олегович – голова правління Громадської організації «Молодіжний центр наукової діяльності», позаштатний

радник Миколаївського міського голови з питань правової освіти, координаційний менеджер параюристів системи безоплатної правової допомоги Південного регіону, заступник голови Відділення Асоціації правників України в Миколаївській області, член Комітету з військового права, військової юстиції та захисту прав ветеранів Асоціації правників України (м. Миколаїв);

- Рибак Ольга Миколаївна – доктор філософії в галузі державного управління МКА/МАУП, доцент кафедри управління, фінансів та адміністрування, заступник директора Одеського інституту МАУП, аспірантка 2 року навчання ПрАТ «ВНЗ «МАУП»;

- Асєєв Роман Олександрович – старший викладач кафедри правових дисциплін, заступник завідувача кафедри; психолог Приморського районного відділу Філії ДУ «Центр пробації» в Одеській області;

- Золотарьова Олена Адольфівна – доцент кафедри правових дисциплін, вчений секретар Одеського інституту МАУП, ад'юнкт-професор МКА, науковий керівник Студентського науково-правового Клубу «ФЕМІДА»; член ГО «Одеська гуманітарна традиція»;

- Кузнецова Анастасія Валеріївна – старший викладач кафедри загальнонаукових, соціальних та поведінкових дисциплін Одеського інституту МАУП, науковий керівник Студентського наукового Клубу «ПСИХОЛОГ»;

- Поленчук Вікторія Миколаївна – старший викладач кафедри управління, фінансів та адміністрування Одеського інституту МАУП;

- Ігнатушенко Олександра Сергіївна – викладач кафедри управління, фінансів та адміністрування Одеського інституту МАУП, аспірантка 2 року навчання ПрАТ «ВНЗ «МАУП»;

- Гриценко Віталій Євгенович – викладач кафедри правових дисциплін Одеського інституту МАУП, аспірант 2 року навчання ПрАТ «ВНЗ «МАУП», адвокат;

- Ющук Марія Олексіївна – аспірантка кафедри державознавства, права та європейської інтеграції Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»;

- Золотарьова Крістіна Сергіївна – культуролог, дизайнер, експерт-східнознавець, підприємець-букініст, аспірантка Одеського національного університету імені І. І. Мечникова; член ГО «Одеська гуманітарна традиція»;

- Луньов Євген Олександрович – аспірант Інституту економіки

промисловості НАН України (м. Київ);

- Скопцов Костянтин Вікторович – аспірант відділу транспортних послуг Державної установи «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України» (м. Одеса);

- Домбровський Олексій Ярославович – аспірант Національного університету «Одеська юридична академія»;

- Поплавська Поліна Олександрівна – аспірантка Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського», спеціальність «Психологія» (м. Одеса);

- Карагодіна Анна Віталіївна – аспірантка Державного університету інтелектуальних технологій та зв'язку (м. Одеса);

- Гришин Максим Валерійович – директор ТОВ Фірма «Юрікс», адвокат, магістрант 1 курсу спеціальності «Психологія» Одеського інституту МАУП;

- Стець Андрій Дмитрович – Головний спеціаліст (командир відділення), командир 1 відділення особистої безпеки суддів підрозділу особистої безпеки суддів Територіального управління Служби судової охорони в Одеській області, капітан ССО; магістрант спеціальності «Право» Одеського інституту МАУП.

Також розміщені публікації **іноземних учасників**, це:

- здобувачі третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, асистентів-стажистів кафедри менеджменту і адміністрування Приватного закладу вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова» (м. Черкаси), аспіранти з Китайської Народної Республіки (м. Пекін):

- Цзусянь Лінь;

- Веньхань Оу;

- Мінлей Чень;

- Цимбалюк Андрій (Andriy Tsymbalyuk) – бухгалтер фірми Aivinn CPA Professional Corporation (м. Оквілл, Онтаріо, Канада);

- Ісікова Надія (Isikova Nadiya) – магістр з морського права і політики, юрист, випускниця Всесвітнього морського університету (Word Maritime University, м. Мальмо, Швеція), адвокат, соліситор в галузі морського права та судноплавства Англії та Уельсу, стажер Комітету з екології Європейської комісії 2022 р. (м. Брюссель, Бельгія).

Публікації наукових працівників ДУ «Інститут ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України» виконані в рамках відповідного наукового проєкту.

**Результати студентських досліджень** представлено у статтях студентів та магістрантів Одеського інституту МАУП – членів студентських наукових Клубів: *спеціальності «Економіка»* (у співавторстві) – магістрантів Ілони Волошиної, Олега Вінніка та Віктора Томілка, студента 4 курсу Олега Кучерука; *спеціальності «Менеджмент»* (у співавторстві) – магістранта 2 курсу Сергія Крижановського, студентів 4 курсу Інни Денисової, Деніса Ліхтаря та Віолетти Гончарук, студенток 3 курсу Анни Домбровської та Вікторії Якимової; *спеціальності «Право»* – студентки 4 курсу Юлії Недобуги (у співавторстві), студентки 3 курсу Наталі Воронко, студентки 2 курсу Віолетти Кривенко; *спеціальності «Психологія»* – магістранток заочної форми навчання Євгенії Буланової і Дар’ї Грідасової (у співавторстві), студенток 2 курсу заочної форми навчання Катерини Раєвич (у співавторстві) та Олександри Мошенської, студентів 3 курсу Єлизавети Шелепун (у співавторстві), Аліни Паладе та Павла Сапеги, 2 курсу Віншель Юлії (у співавторстві), студенток 1 курсу Марії Арикул (у співавторстві) та Ірини Масненкої.

**Також серед авторів – студенти інших ЗВО:**

- Тараненко Євген – студент 2 курсу спеціальності «Менеджмент» Дніпровського інституту МАУП;
- Вячало Анастасія, Махновська Ольга і Хорошунова Богдана – студентки 2 курсу спеціальності «Психологія» Дніпровського інституту МАУП.

Автори дослідили питання державного управління, логістики, цифровізації, управління підприємством, персоналом і оплати праці, регулювання корпоративних інтеграційних процесів. Проаналізовано ідеї Левка Лук’яненка про національну ідею, розглянуто питання творчості і креативності в професії педагога і психолога, проблеми видання українських книг про культуру та мистецтво. У рік 30-річчя ЄС досліджено стан ліберальної демократії в «молодих» країнах ЄС та правову систему Євросоюзу, до якої має адаптувати законодавство Україна. Розглянуто нові концепції проблематики верховенства права, проблеми служби пробації, сплачення боргів в ОСББ, сучасний розвиток військового права на прикладі міста Миколаєва, проведено порівняльний аналіз адміністративного права УНР і сучасної України, досліджено період українізації Чорноморського флоту періоду Гетьманату П. Скоропадського, проаналізовано становлення Служби судової охорони в Україні, проведено теоретичний аналіз визначення проявів віктимності. Досліджено стан репродуктивних процесів у



Швейцарії, розглянуто й інші питання. Представлено великий блок авторських досліджень з різних аспектів психології.

У представлених у Збірнику публікаціях студенти дослідили питання інтеграції психологічної науки та практики до європейських стандартів, вплив війни на стан продажів, проблеми децентралізації влади в Україні, культури Русі–України, розглянули колективні способи прийняття рішень, проблеми планування, види та ознаки трудових відносин, психологічні проблеми, пов'язані з самооцінкою у підлітків, типами темпераменту, психологією іміджу, проаналізували потреби і мотиви як джерело діянь людини, дослідили питання панічного розладу і панічних атак.

**Науковими керівниками магістрантських та студентських праць стали:**

- *Викладачі Одеського інституту МАУП:*
- доктор філософських наук, доцент А. О. Нерубасська;
- кандидат історичних наук, доцент, професор МКА Л. Ф. Домбровська;
- кандидат психологічних наук, доцент М. А. Крюкова;
- кандидат психологічних наук, доцент кафедри І. С. Коломієць;
- ад'юнкт-професор МКА, доцент кафедри О. А. Золотарьова.
- *Науково-педагогічні працівники інших ЗВО:*
- доктор психологічних наук, професор, академік НАПН України, професор Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського» Чебикін Олексій Якович;
- доктор юридичних наук, професор, професор кафедри історії держави і права Національного університету «Одеська юридична академія» Аніщук Ніна Володимирівна;
- кандидат філософських наук, завідувач кафедри гуманітарної та фундаментальної підготовки Дніпровського інституту МАУП Пархоменко Оксана Валеріївна.

*Редакційна колегія зберегла за собою право на редагування матеріалів. Опубліковані матеріали виражають позицію автора, яка може не збігатися з думкою громадської редакції. За вірогідність матеріалів відповідальність несе автор. Збірник розрахований на економістів, менеджерів, юристів, політологів, державних службовців, психологів, істориків, філософів і культурологів, наукових та науково-педагогічних працівників, аспірантів, магістрантів та студентів.*

*Редколегія вдячна усім авторам,  
бажає переможного миру, нових  
наукових досягнень та сподівається  
на подальшу співпрацю у мирний час!*

*Дякуємо нашим друзям з Польщі та інших держав за  
підтримку України!*

*Dziękujemy naszym przyjaciołom z Polski i innych krajów za  
wsparcie Ukrainy!*

*We thank our friends from Poland and other countries for  
supporting Ukraine!*

*Слава Україні!*



**З УКРАЇНОЮ В СЕРЦІ**

# РОЗДІЛ 1

*Актуальні проблеми  
адміністрування,  
економічні, логістичні і  
технічні проблеми  
управлінської діяльності*

**Олег Захарченко,**  
доктор економічних наук, доцент, професор кафедри  
менеджменту і адміністрування  
Приватного закладу вищої освіти «Східноєвропейський  
університет імені Рауфа Аблязова» (м. Черкаси, Україна)

**Сергій Крамський,**  
кандидат технічних наук, доцент, старший науковий  
співробітник відділу ринкових механізмів та структур ДУ  
«Інститут ринку економіко-екологічних досліджень  
Національної академії наук України», доцент кафедри  
публічного управління та менеджменту природоохоронної  
діяльності Одеського державного екологічного університету

## **СИСТЕМНІ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКИ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЄКТІВ: СУТНІСТЬ, СПЕЦИФІКА В СФЕРІ ЕКОЛОГІЇ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД**

***Анотація.** Ідентифіковано сутність і специфіку інфраструктурних логістичних проєктів на водному транспорті у повоєнний час. Визначено логістичний ланцюжок впливу стану і параметрів цієї інфраструктури на різні параметри транспортного обслуговування і конкурентоспроможність транспортної системи України. Встановлено цілі та місію даної категорії проєктів, системні зв'язки логістичних проєктів. Встановлено основні види логістичних інфраструктурних проєктів на водному транспорті: модернізація об'єктів; заміна об'єктів; відновлення об'єктів; розвиток існуючих об'єктів; створення нових об'єктів у повоєнний період. Визначено продукти інфраструктурних проєктів – це об'єкти інфраструктури, які або створюються, або змінюються (відновлення, заміна, модернізація, розвиток, логістичних проєктів щодо післявоєнного економічного відновлення держави.*

***Abstract.** The essence and specifics of infrastructural logistics projects on water transport in the post-war period have been identified. The logistic chain of influence of the condition and parameters of this infrastructure on various parameters of transport service and the competitiveness of the transport system of Ukraine is determined. The goals and mission of this category of projects, system connections of logistics*

*projects have been established. The main types of logistics infrastructure projects on water transport have been established: modernization of facilities; replacement of objects; restoration of objects; development of existing facilities; creation of new objects in the post-war period. The products of infrastructure projects are defined - these are infrastructure objects that are either created or changed (restoration, replacement, modernization, development) of logistics projects, in relation to the post-war economic recovery of the state.*

**Вступ.** Для післявоєнного відновлення України необхідно застосовувати довгострокову стратегію впровадження логістичних проєктів, екологічних бізнес програм, резильєнтних у тому числі, під час повномасштабної війни РФ – країни агресора проти України. На теперішній турбулентний час, тобто воєнний період, інноваційні теорії технологічних змін лише мають концептуальні проблемні засади розвитку суспільств та економік, які ґрунтуються на постійному оновленні технологічної бази виробничої діяльності, зміні технологій, технологічних устроїв. Продуктом інфраструктурних проєктів є інфраструктурний об'єкт, який характеризується певним набором логістичних параметрів [2]. Даний продукт, з одного боку, повинен задовольняти інтереси стейкхолдерів, з іншого боку, параметри продукту логістичного проєкту визначають його вартість, тривалість певних етапів життєвого циклу і т. і. [3].

У результаті дослідження авторами було розроблено графічну і відповідну абстрактну модель управління параметрами продукту логістичного проєкту для наступних ситуацій: 1) для ситуації «автономного» логістичного інфраструктурного проєкту, при якій створюється об'єкт інфраструктури, який не передбачає комерційне використання, або його створення і комерційне використання здійснюється в рамках одного проєкту; 2) для ситуації двох взаємопов'язаних за допомогою об'єкта інфраструктури даного логістичного проєкту – створення об'єкта і управління ним (комерційного використання); 3) для проєктів у складі програми [1]. В основі моделювання формалізовані залежності ціннісних, часових та інших характеристик логістичного проєкту від параметрів його продукту. Графічна модель дозволяє на початковому етапі розробки логістичного проєкту визначити в рамках можливого діапазону варіювання той набір параметрів його продукту, який забезпечує максимальну цінність для стейкхолдерів, як при створенні об'єкта

інфраструктури, так і в подальшому при управлінні (логістичному оперуванні) ним [4].

**Постановка проблеми.** Постійні військові атаки країни агресора – рф, на об'єкти інфраструктури та логістику держави спричинили багато збитків і втрат, у тому числі людських життів. Без такої матеріальної бази логістичне транспортування вантажів є або неможливим (наприклад, залізничні колії для потягів, станції перекачування нафтопродуктів для нафтопроводів тощо), або економічно недоцільним (наприклад, автомобільні дороги для вантажних автомобілів і пасажирських автобусів) [5]. При цьому сучасне розуміння логістики, як категорії, стало значно ширшим, у порівнянні з прийнятим раніше. Як відомо, заходи, що володіють певними властивостями, можуть бути ідентифіковані як «проекти». Передумовами ініціації і реалізації проєктів є певні протиріччя, які дані проєкти покликані усунути. У випадку з інфраструктурою водного транспорту, в якості протиріч виступають:

- невідповідність параметрів транспортного процесу, обумовлених логістикою, сучасним вимогам з урахуванням стратегій розвитку річкових, морських портів та транспортної системи України;

- невідповідність стану інфраструктури теперішнім вимогам забезпечення безпеки судноплавства (мінування акваторій портів і водних шляхів, тероризування об'єктів логістики ворожими ракетами, БПЛА тощо);

- невідповідність під час воєнного стану якості обслуговування суден у морських і річкових портах України [7].

Модернізація пов'язана з «осучасненням» об'єктів інфраструктури. Зокрема, під час воєнного стану це може стосуватися перевантажувального, навігаційного і гідрографічного обладнання портів, систем сигналізації під час повітряних тривог тощо. «Заміна» об'єктів передбачає заміщення після закінчення їхнього терміну служби (або пошкоджених в результаті стихійних лих, аварій і т. і.) обладнання і систем на аналогічні за своїми параметрами (характеристиками). Особливу категорію проєктів складають інформаційні платформи, пов'язані з інфраструктурними об'єктами і їх розвитком, що розглянуто, наприклад, у працях [6].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Велика частина досліджень, присвячених логістичним та інфраструктурним проєктам, пов'язана з трьома основними питаннями: 1. фінансування [8; 9],

2. розподіл бюджету [10], 3. моніторинг і управління змінами [11; 12]. Серед сучасних авторів, які розглядають коло питань щодо інфраструктурних проєктів, варто відзначити: С. Д. Бушуєву [13], Д. А. Бушуєва [14], В. М. Пітерську [3], Б. В. Козиря [9]. Муніципальні логістичні і інфраструктурні проєкти досліджуються в роботах М. Ю. Шкуро [16], зокрема запропонована структура системи управління проєктами забезпечення муніципальної енергоефективності у розрізі трьох аспектів – інформаційного, методологічного і організаційного; розроблена система класифікації таких проєктів. Так, в [11] автори відзначають, що істотні скорочення життєвих циклів інфраструктурних програм, які містять проєкти різних напрямків діяльності та різних методологій управління, наприклад, «водоспадні» з жорстким життєвим циклом і Agile з гнучким життєвим циклом методології вимагають використання інструментів конвергенції для формування «гібридних» методологій.

Сучасна методологія функціонування і розвитку проєктно-орієнтованих компаній базується на працях: Б. В. Буркинського, О. В. Білеги, М. А. Верещака, О. М. Гуцалюка, В. Д. Данчука, О. В. Захарченко, І. В. Кудлай, С. Б. Колодинського, С. О. Крамського, В.В. Нікольського, М. Д. Рудніченко, В. М. Лисюка, О. М. Евдокімова [4–11; 13; 15; 21] та інших. Також авторами визначені ознаки класифікації та різновиди проєктів в межах цих ознак; запропоновано використати кластеризацію регіонів, визначивши три типові кластери; окреслено перспективи подальших досліджень в обраному напрямку.

**Метою даної роботи** є забезпечення ефективності логістично-інфраструктурних проєктів та програм у сфері водного транспорту у повоєнний період, за рахунок розробки та практичного використання графічних, абстрактних моделей управління їх продуктами.

**Викладення основного матеріалу.** Слід зауважити, що відновлення може бути пов'язано з ремонтом обладнання, впорядкуванням водних шляхів, каналів, рейдів тощо. Наприклад, природне замулювання вимагає періодичної чистки водних шляхів, фарватерів спеціальними судновими земснарядами.

Отже, на розвиток існуючих логістичних об'єктів направлено зміну характеристик об'єктів інфраструктури. Наприклад, поглиблення дна і причалів, у каналах і т.і. дозволить портам приймати судна більшого розміру. Розширення логістичних можливостей парку перевантажувальної техніки або поповнення портофлоту також є прикладом розвитку інфраструктури [9].

Відзначимо, що модернізацію можна розглядати як варіант розвитку інфраструктури, і запропонований поділ не є принциповим. Але, тим не менше, модернізація відноситься виключно до обладнання та техніки і не застосовується, наприклад, до водних шляхів. Можна сказати, що модернізація є «слабкою формою розвитку», що не міняє принципово параметрів і характеристик об'єктів інфраструктури. Тому її можна розглядати як особливий варіант проєктів, пов'язаних з логістичною інфраструктурою.

«Створення нових логістичних об'єктів» – це найширший перелік проєктів від створення нових інформаційних, навігаційних, гідрографічних систем до будівництва нового порту або каналу [10].

Виділені заходи, які можуть бути класифіковані як інфраструктурні проєкти, відповідають логіці системної методології. Система – у даному випадку інфраструктура – або поповнюється новими елементами [створення нових об'єктів (глобальний аспект), розвиток існуючих об'єктів (локальний кількісний аспект – мається на увазі збільшення числа об'єктів існуючих підсистем, наприклад, кількість суден портового флоту, кількість перевантажувального обладнання)]; або зазнає якісних змін (модернізація, відновлення, розвиток – якісний аспект). Це все є розвитком логістичної інфраструктури у цілому [11].

Відзначимо, що, економічний розвиток передбачає якісні зміни системи, які є наслідком, насамперед, якісних змін підсистем або елементів (наприклад, поглиблення дна біля причалів або в підхідних каналах). Крім того, розвиток як придбання системою нових якостей може йти по шляху «нарощування кількості» – появи нових елементів або підсистем. Зрештою, наприклад, збільшується пропускна спроможність порту.

«Екологічне відновлення» також можна вважати своєрідним розвитком інфраструктури екопростору, бо з'являються якості, які були «втрачені» в результаті різних екологічних впливів на об'єкти. Таким чином, всі перераховані заходи є розвитком логістичної інфраструктури.

Відзначимо, що «інфраструктурний проєкт» є усталеним в практиці поняттям. Як правило, під інфраструктурними проєктами розуміють досить глобальні заходи, наприклад, у транспортній сфері: будівництво мосту, будівництво нової дороги, будівництво нового порту, терміналу, хабу тощо. Тобто, мова йде про корінні зміни в логістиці інфраструктури транспорту.



І, не дивлячись на те, що портофлот і перевантажувальне обладнання суден відноситься до інфраструктури, поповнення суден портофлоту та парку перевантажувальної техніки на практиці не відносять до інфраструктурних проєктів, але ці заходи можна віднести до розвитку логістичної інфраструктури підприємств. Можна сказати, що до інфраструктурних проєктів відносять розвиток «нерухомої» частини об'єктів логістичної інфраструктури водного транспорту [12].

У науковій літературі можна знайти кілька визначень «інфраструктурних проєктів». На думку [13], інфраструктурні проєкти доцільно визначити як спрямовані на створення, модернізацію та розширення об'єктів інфраструктури. У [14] дається таке визначення – інфраструктурний проєкт – це створення та експлуатація об'єктів інфраструктури.

Для проєктів, які пов'язані з днопоглиблювальними роботами, як приклад інфраструктурних проєктів у сфері водного транспорту розроблено моделі визначення часових параметрів та параметрів продукту. Побудовано моделі інтегрального управління та узгодження продуктів і розподілу ресурсів проєктів розвитку річкового флоту, портів та інфраструктури внутрішніх водних шляхів.

Дійсно, наприклад, експлуатація побудованого терміналу буде проєктом для тієї компанії, яка бере його в управління (так само, як і інший об'єкт інфраструктури). Але, на нашу думку, експлуатація об'єктів інфраструктури, хоч і може бути визначена як проєкт, але не інфраструктурний, оскільки в результаті даного проєкту з інфраструктурою нічого не відбувається, а від неї формується фінансова віддача.

Інфраструктурні проєкти в сфері водного транспорту відповідають складу інфраструктури (об'єктів інфраструктури) і пов'язані або з: а) модернізацією об'єктів; б) заміною об'єктів; в) відновленням об'єктів; г) розвитком існуючих об'єктів; д) створенням нових об'єктів [15].

Таким чином, узагальнюючи дані визначення і враховуючи представлені вище міркування, визначимо логістичний, інфраструктурний проєкт як створення, модернізація і розвиток об'єктів інфраструктури у повоєнний період.

Тут слід зробити невелику ремарку: відповідно до Закону України, портофлот, спеціалізовані судна для обслуговування водних шляхів і перевантажувальна техніка (тобто рухомі об'єкти) відносяться до інфраструктури, що й знайшло своє відображення нижче на рис. 1.

Але традиційно інфраструктура – це «нерухомі» об'єкти. Таким чином, з урахуванням усталеної суті і зроблених вище висновків, інфраструктурний проєкт для водного транспорту може бути інтерпретований таким чином: це створення, модернізація і розвиток об'єктів інфраструктури (аспекти безпеки та запобігання забруднення, екології водного транспорту, маючи на увазі нерухомі об'єкти) під час післявоєнного економічного відновлення логістичної інфраструктури держави, відповідно до міжнародних фінансових донорських стратегій, планів, концепцій щодо повоєнної відбудови.

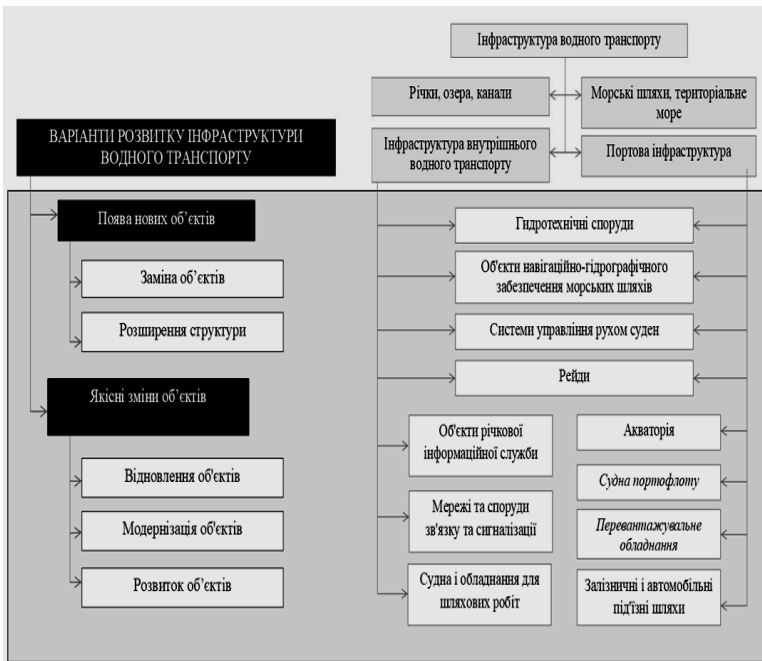


Рисунок 1 – Графічна модель сутності проєктів розвитку інфраструктури водного транспорту у повоєнний період (авторська розробка).

Це буде відповідати теорії і практиці логістичних та інфраструктурних проєктів. Відмінною особливістю більшості логістичних проєктів є високий рівень інвестиційних витрат і значний термін окупності (якщо про це доречно говорити). Адже багато інфраструктурних проєктів реалізуються для виконання основної суті будь-якої інфраструктури – поліпшення якості екології і життя в

країні, і вони не завжди передбачають економічний ефект. Так, будівництво доріг в Україні до сих пір тягне за собою окремий проєкт («Велике будівництво»), а «експлуатація» їх з отриманням доходу у вигляді плати за використання дороги закладено у рахунок цін на пальне. Хоча концесійні проєкти, пов'язані з інфраструктурою, зокрема і в сфері морського транспорту, обговорюються вже не один рік (концесія портів) [17].

До загальних особливостей інфраструктурних проєктів в [18] відносять:

- масштабність проєкту;
- тривалий період окупності;
- високу капіталомісткість;
- велике число стейкхолдерів;
- обов'язково крізь безпосередню участь приймаючої держави (ecogovernment);
- участь приватного сектора як основної рушійної сили проєкту.

Таким чином, за своїми класифікаційними характеристиками інфраструктурні проєкти в сфері водного транспорту поділяються:

- за структурою – монопроєкти, мультипроєкти, мегапроєкти;
- за типом – технічні та економічні, так як основні цілі інфраструктурних проєктів спрямовані на технічний розвиток і в тій чи іншій мірі пов'язані із досягненням економічних цілей;
- Слід зазначити, що готельні інфраструктурні проєкти на водному транспорті можуть носити яскраво виражений соціальний характер (наприклад, будівництво поромної переправи для організації сполучення між важкодоступними районами і т.і.) [19]. Тому доповнимо цей перелік соціальними і змішаними типами логістичних і інфраструктурних проєктів;
- по виду – інвестиційні, інноваційні, дослідження і розвитку, комбіновані;
- за тривалістю [20] із врахуванням особливості і різноманітності інфраструктури водного транспорту всі типи – короткострокові (наприклад, модернізація навігаційного обладнання),

середньострокові (наприклад, відновлення частини водного шляху), довгострокові (більшість даних проєктів).

Тому автори дослідження пропонують використовувати конвергентний підхід до побудови методології управління інфраструктурними проєктами і програмами [21]. Була розроблена абстрактна модель гібридної методології управління проєктами та програмами у сфері водного транспорту повоєнного економічного відновлення. Вище зазначалося, що інфраструктура водного транспорту повинна забезпечити необхідні умови для безпечних і ефективних перевезень водним транспортом та конкурентоспроможність транспортної системи країни [22].

Отже, при поточних параметрах і характеристиках інфраструктури водного транспорту забезпечується певний рівень транспортного обслуговування при доставці вантажів водним транспортом, а це визначає рівень конкурентоспроможності транспортної системи країни в цілому і рівень її транзитного потенціалу [23].

Для досягнення необхідного (бажаного) рівня транзитного потенціалу та конкурентоспроможності транспортної системи стан інфраструктури має бути певного рівня, досягнення якого і є основною метою інфраструктурних проєктів. У свою чергу, забезпечення певного рівня транзитного потенціалу та конкурентоспроможності транспортної системи формує сутність місії інфраструктурних проєктів (рис. 2., побудовано на базі [9; 24]).

Виходячи з вищесказаного, розвиток інфраструктури має здійснюватися за допомогою послідовності проєктів і/або програм розвитку, спрямованих на кожному етапі на досягнення певного рівня характеристик інфраструктури [25]. Розробка різноманітних видів поточних планів (календарні плани реалізації окремих інвестиційних проєктів) і бюджетів цих проєктів. Порівняльна частина їх контенту – характеризує результати альтернативних варіантів інноваційних заходів, на основі чого здійснюється вибір кращого варіанту логістично-інфраструктурного проєкту.



Рисунок 2 – Абстрактна модель специфіки інфраструктурних проєктів у сфері водного транспорту післявоєнного економічного відновлення (використано джерело [9]).

Згідно [26] продуктом проєкту називається вироблений виріб, який можна виміряти і яке може бути як кінцевою ланкою виробничого ланцюга, так і логістичним елементом. Можна сказати, що продукт – це безпосередньо той об'єкт, який створюється або змінюється в логістичному проєкті [27].

На думку [28], продукт логістичного проєкту забезпечує досягнення мети проєкту та знаходиться в межах управління командою проєкту. Таким чином, продуктом інфраструктурних логістичних проєктів у сфері водного транспорту є об'єкти логістики, інфраструктури, екології (запобігання забруднення моря), які або створюються, або змінюються (відновлення, заміна, модернізація, розвиток) у період післявоєнного економічного відновлення [29].

Практичне використання даних результатів дозволить підвищити обґрунтованість прийнятих рішень щодо інфраструктурних проєктів з урахуванням системних зв'язків об'єкту інфраструктури транспорту України [30]. Менеджмент логістичних проєктів дуже тісно

пов'язаний із іншими фундаментальними системами ефективного управління продуктами і програмами розвитку та відновлення логістично-інфраструктурних підприємств у сфері екології водного транспорту у повоєнний період.

**Висновки.** За результатами аналізу сучасного стану та перспективних інфраструктурних проєктів розвитку водного транспорту у післявоєнний період, на підставі викладеного матеріалу зроблено наступні висновки:

Було встановлено, що інфраструктурні проєкти можуть входити в комплекс логістично-інфраструктурних проєктів «створення-оперування». На практиці найчастіше майбутній оператор об'єкта інфраструктури виступає в якості інвестора відповідного логістично-інфраструктурного проєкту.

Встановлено співвідношення об'єкта інфраструктури і пов'язаних з ним логістичних проєктів. Компанії-оператори логістичних проєктів у сфері водного транспорту працюють в умовах війни, жорсткої конкуренції різного рівня, що в якості основних економіко-екологічних цілей розвитку обумовлює підвищення їх конкурентоспроможності в бізнес-просторі. Це забезпечується впровадженням інновацій і використанням логістичної інфраструктури технологій, морських, річкових суден із інноваційними рішеннями.

Авторами дослідження запропоновано у сфері водного транспорту базисний метод – зіставлення цілей стратегій, програм повоєнного відновлення і результатів реалізації даних проєктів, з точки зору кожної цілі, при цьому вся використовувана інформація задається у вигляді нечітких множин, що дозволяє врахувати невизначеність умов та продуктів логістичних проєктів водного транспорту.

### **Список використаних джерел**

1. P2M. A guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation (2008), Japan PMAJ, 438 p.
2. Буркинський Б. В., Нікішина О. В. Селективне регулювання розвитку товарних ринків: теорія та практика. Одеса: НАН України, ДУ «ІРЕЕД» НАНУ. 2023. 267 с.
3. Piterska V. M. Methodological basis of innovative project-oriented organizations' management. *Management of Development of Complex Systems*. 2017. 30. P. 11–20.

4. Буркинський Б. В., Нікішина О. В., Тараканов М. Л. Інституціональні механізми регулювання розвитку логістики товарних ринків. Одеса: ДУ «ІРЕЕД» НАНУ. 2022. 275 с.
5. Захарченко О. В., Крамський С. О. Проджект менеджмент. Навчальний посібник для студентів бакалаврів та магістрів усіх форм 203 навчання за спеціальністю 073 "Менеджмент". Одеса: «Екологія», 2018. 227 с.
6. Колодинський С. Б., Дубницький В. І. Інфраструктурна підтримка регіональних інноваційних процесів. Монографія. Одеса: «Екологія», 2021. 256 с.
7. Kramskiy S. O. Institutional support for formation of efficient logistic chains of commodity markets in external dimension. *Innovations economics*. Odesa: IMPEER of NASU, 2021. № 4(81). P. 65–75. [https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.4\(81\).65-75](https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.4(81).65-75).
8. Kramskiy S. O., Danchuk V. D., Alkema V. G., Sevostianova A.V., Bakulich O. O. Wheel working system in a team: relationship between different personnel in a marine project. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. Lviv: № 4(35), 2020. P. 277–286. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.222093>.
9. Верещака М. А. Моделі управління продуктами інфраструктурних проєктів та програм в сфері водного транспорту. Дис...канд. техн. наук: 05.13.22. Управління проєктами і програмами. ОНМУ, Одеса, 2021. 176 с.
10. Крамський С. О., Кудлай І. В., Цуканов О. Ю. Роль людського фактора в підвищенні економічної безпеки судноплавства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. Т. 19, Вип. 2 (45): зб. наукових праць. Одеса: Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, 2020. С. 249–267.
11. Нікольський В. В. Циклічно-генетична методологія управління проєктами організації системи інтермодального хабу в умовах невизначеності. *Управління розвитком складних систем*. Київ: КНУБА. 2020. № 43. 40–46.
12. Kramskoy S. O. Method of assessment of professional competence of role for IT-company using fuzzy logic. *Management of Development of Complex Systems*. 2016. (28), p. 81–89.
13. Boyko V., Rudnichenko N., Hrechukha Y., Shibaeva N. Concept implementation of decision support software for the risk management of complex technical system. Springer international publishing book en chapter N17.2017. P.255–269. [doi:org/10.1007/978-3-319-45991-2\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-319-45991-2_17).

14. Крамський С. О. Ризик-орієнтований підхід управління системами транспортної безпеки. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. № 3(233). Северодонецьк: СНУ ім. В. Даля. 2017. С. 90–94.

15. Рудніченко М. Д. Концептуальна модель управління людським капіталом у виробничій ІТ-організації на платформі нечітких множин. *Управління розвитком складних систем*. Київ: КНУБА. 2017. № 32. С. 32–41.

16. Kolodynskyi S. B., Zakharchenko O. V., Kramskyi S. O. Directions of increasing the level of economic security of enterprises under the influence of digitalization. *Economics: time realities*. Одеса: ОНПУ. № 6 (64), 2022. P. 33-39. DOI: 10.15276/ETR.06.2022.4.

17. Крамський С. О., Захарченко О. В. Організаційна модель управління етапами реалізації програм інфраструктурних проєктів. *Управління розвитком складних систем*. Київ: КНУБА. 2022. №4 (52). С. 28–34.

18. Kramskyi S. O., Zakharchenko O. V., Darushin A. V., Bileha O. V., Riepnova T. P. The Method of project team formation on the example of the ship's crew. *Blue Eyes Intelligence Engineering and Sciences Publication* for the purpose of publication in the '*International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*' Volume-8 Issue-10, 2019. 521–526.

19. Kolodinskyi S. B., Hutsaliuk O. M., Kramskyi S. O. Management of inter-firm cooperative relations for the exchange of innovations by enterprises of Ukraine. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2022. vol.15, P. 46–55.

20. Kramskyi S. O. Current trends and problems of the Ukrainian market of eggs & egg products in the conditions of uncertainty. *Innovations economics*. Одеса: IMPEER of NASU, 2022. Т. 24. №2 (83). P. 100–109.

20. Kolodynskyi S. B., Zakharchenko O. V., Kramskyi S. O. Internet marketing infrastructure to support the innovative development of the region. *Innovations economics*. Одеса: IMPEER of NASU, 2022. Т. 24. № 3 (84). P. 51–59.

21. Lysyuk V. M., Kramskyi S. O. Mechanisms of implementation of the policy of selective regulation of commodity markets in the post-war period. *Innovations economics*. Одеса: IMPEER of NASU, 2023. Т. 25. № 1 (86). P. 84–96.

22. Kramskyi S. O., Yevdokimova O. M., Zakharchenko O. V. Models of team composition for the staffing of an IT company on a fuzzy set



platform. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*. 2021. 8 (1), P.18–28. [https://doi.org/10.52566/msu-econ.8\(1\).2021.P.18–28](https://doi.org/10.52566/msu-econ.8(1).2021.P.18-28).

23. Lysyuk V. M., Lozova T. P., Kramskyi S. O., Skopsov K. V. Regulation of the state economy in the post-war period on the basis of selective import substitution. *Economic Innovations*. Odesa: IMPEER of NASU, 2023. T.25. №2(87). P. 39–48.

24. Antonyuk P. O., Kramskyi S. O. Institutional mechanisms for ensuring the sustainability of the functioning of the Ukrainian market of poultry meat and eggs in the aspects of food security in the post-war period. *Economic Innovations*. Odesa: IMPEER of NASU, 2023. T.25. №3(88). P. 50–58.

25. Kramskyi S., Kolodynskyi S., & Zakharchenko O. Conceptual model for managing the phases of implementation of infrastructure projects and programmes in the post-war period. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*, 2023. 10(3), P. 33–40. doi: 10.52566/msu-econ3.2023.33.

26. Крамський С. О., Дарушин О. В., Захарченко О. В. Контент-аналіз логістичного проекту міжнародного товароруку на прикладі інтермодальних перевезень. *Управління розвитком складних систем*. Київ: КНУБА. 2023. №3(55). С.28–35.

27. Kramskyi S. O. Strenkovska A. Yu., Zakharchenko O. V. Model of Substantiation of Organizational Structure of the Management System of Higher Education. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*: Mukachevo, 2021. Vol.8, №4. P. 45-52. doi: 10.52566/msu-econ.8(1).2021.45-52.

28. Kolodynskyi S. B., Zakharchenko O. V., Kramskyi S. O. Internet marketing infrastructure to support the innovative development of the region. *Economic Innovations*. Odesa: IMPEER of NASU, 2022. T.24. №3(84). P. 51-59.

29. Колодинський, С. Б., Гуцалюк, О. М., Захарченко, О. В. Інтернет-маркетинг та структурні зрушення Е-commerce в Україні. *Економічний Вісник Донбасу*, 2023. (4 (70), С. 38–44. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-38-44](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-38-44).

30. Kolodynskyi S. B., Hutsaliuk O. M., Kramskyi S. O. Management of inter-firm cooperative relations for the exchange of innovations by enterprises of Ukraine. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2022. vol.15, p. 46–55, DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2022-15-4>.