

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНО-ТОРГОВЕЛЬНО-ЛОГІСТИЧНОГО КЛАСТЕРА

© 2014 ПОПОВА Н. В.

УДК 334.021

Попова Н. В. Особливості проектного підходу до організації транспортно-торговельно-логістичного кластера

Метою даної статті є розгляд особливостей застосування проектного підходу до організації транспортно-торговельно-логістичного кластера (ТТЛК). Кластерний підхід до формування економіки є одним з найбільш ефективних для підвищення конкурентоспроможності регіонів. На етапах формування кластера він має ознаки проекту, тому для його реалізації доцільно застосовувати проектний підхід. Для реалізації проектного підходу розглянуті особливості проектного підходу з оглядом на створення ТТЛК, система управління проектною діяльністю відносно до організації ТТЛК, цикли змін по фазах проекту, напрямки оцінки ефективності проекту, сфери управління проектом створення ТТЛК на основі базових функціональних областей. Ефективне управління проектом створення ТТЛК потребує подальшого моделювання системи управління проектом, розгляду методичних підходів до оцінки ефективності його організації та функціонування, а також апостеріорної оцінки проекту. Методичні підходи до створення ТТЛК на основі проектного підходу можуть використовуватись в регіонах, де є певні умови. Це значною мірою буде сприяти розвитку позитивних наслідків як у економічній, так і у соціальній сферах.

Ключові слова: проектний підхід, кластери, транспортно-логістичний кластер, управління проектом.

Рис.: 2. Бібл.: 9.

Попова Надія Василівна – кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри маркетингу, Харківський торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету (пров. Отакара Яроша, 8, Харків, 61045, Україна)

E-mail: pnv-15@mail.ru

УДК 334.021

UDC 334.021

Попова Н. В. Особенности проектного подхода к организации транспортно-торгово-логистического кластера

Целью данной статьи является рассмотрение особенностей применения проектного подхода к организации транспортно-торгово-логистического кластера (ТТЛК). Кластерный подход к формированию экономики является одним из наиболее эффективных для повышения конкурентоспособности территорий. На этапах формирования кластера он имеет признаки проекта, поэтому для его реализации целесообразно применять проектный подход. Для реализации проектного подхода рассмотрены его особенности для ТТЛК, система управления проектной деятельностью относительно организации ТТЛК, циклы изменений: происходящих на фазах проекта, направления оценки эффективности проекта, сферы управления проектом создания ТТЛК на основе базовых функциональных областей. Эффективное управление проектом создания ТТЛК требует дальнейшего моделирования системы управления проектом, рассмотрения методических подходов к оценке эффективности его организации и функционирования, а также апостериорной оценки проекта. Методические подходы к созданию ТТЛК на основе проектного подхода могут использоваться в регионах, где есть определенные условия. Это в значительной степени будет способствовать развитию положительных результатов как в экономической, так и в социальной сферах.

Ключевые слова: проектный подход, кластеры, транспортно-торгово-логистический кластер, управление проектом.

Рис.: 2. Библ.: 9.

Попова Надежда Васильевна – кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой маркетинга, Харьковский торгово-экономический институт Киевского национального торгово-экономического университета (пер. Отакара Яроша, 8, Харьков, 61045, Украина)

E-mail: pnv-15@mail.ru

Popova Nadiia V. Features of the Design Approach to the Organization of Transport and Trade Logistics Cluster

The purpose of this article is to consider the specific application of the design approach to the organization of transport and trade logistics cluster (TTLK). Cluster approach to the formation of the economy is one of the most effective for improving the competitiveness of the territories. On the stages of the cluster formation it has features of a project, so for its implementation it is advisable to use the design approach. To implement the design approach its special features were considered for TTLK, control system of design activities for the TTLK organization, cycles of changes: occurring on project phases, directions assess project performance, project management based on the creation TTLK basic functional areas. Effective project management of TTLK creation requires further simulation of a project management system, review methodologies for assessing the effectiveness of its organization and functioning, as well as a posteriori evaluation of the project. Methodological approaches to the creation of TTLK based design approach can be used in regions where there are certain conditions. This will greatly facilitate the development of positive results, both in economic and social spheres.

Key words: design approach, clusters, transport and trade logistics cluster, project management.

Pic.: 2. Bibl.: 9.

Popova Nadiia V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Marketing, Kharkiv Institute of Trade and Economics of Kiyv National University of Trade and Economics (prov. Otakara Yarosha, 8, Kharkiv, 61045, Ukraine)

E-mail: pnv-15@mail.ru

Глобалізація міжнародної торгівлі веде до підвищення товарообміну між країнами. Цьому сприяє ефективно організоване переміщення вантажів, що можливо за умов формування транспортно-логістичних або транспортно-торговельно-логістичних (ТТЛК) кластерів на території України за рахунок вигідного геополітичного розташування територій. Кластерний підхід до формування економіки є одним з найбільш ефективних для підвищення конкурентоспроможності розвитку територій. Тому формування однієї з дев'яти кластерних структур галузевої спрямованості в Харківській області, що має потенціал роз-

витку і зв'язаний з розвитком транспортно-торговельно-логістичної системи, є важливим завданням керівництва регіону. Такі кластери можуть формуватися і в інших регіонах, де є необхідні для цього умови. На етапах формування кластера він має ознаки проекту, тому для його реалізації доцільно застосовувати проектний підхід.

Проектний підхід передбачає управління проектом та оцінку його ефективності. Хоча теорія управління проектами надає методологію створення проектів та ефективної їх реалізації, однак особливості проектного підходу до формування транспортно-логістичних систем і торговель-

них мереж на основі кластеризації потребують подальшого розвитку.

Проблемам створення кластерів і проектного підходу присвячено ряд робіт як вітчизняних, так і зарубіжних учених [1 – 9]. В основному вони зосереджують увагу або на створенні кластерних проектів у конкретній галузі економіки, або на розвитку теорії кластерів, або на питаннях управління конкретними проектами. Як показує аналіз, проблемам створення кластерів на основі проектного підходу в таких суміжних галузях, як транспорт, торгівля та логістика приділяється недостатньо уваги, тому вони потребують подальшого розвитку.

Метою даної статті є розгляд особливостей застосування проектного підходу до організації транспортно-торговельно-логістичного кластера.

Кластер несе на собі відбиток проектних систем, оскільки є плодом свідомих організаційних зусиль осіб, які розглядають формування кластера як управлінський проект [4].

Для організації транспортно-торговельно-логістичного кластера (ТТАК) на основі проектного підходу розглянемо його особливості та переваги.

Проектний підхід в сучасних економічних умовах є фактором забезпечення гнучкості системи управління проектами, який дає змогу на етапі проектування розглянути можливі ризики проекту, слабкі місця, невизначеність, прогнозовану ефективність, а також чіткий план дій щодо його реалізації. Такий підхід дає змогу знизити вплив негативних факторів на стратегічний результат завдяки плануванню та контролю проектної діяльності. Крім того, він дає змогу відійти від жорстких організаційних структур та управлінських технологій і забезпечити бізнес стратегічними конкурентними перевагами.

У цілому можливо говорити сьогодні про зміну основної парадигми бізнесу, який у сучасних умовах розглядають як сукупність проектів.

До особливостей проектного підходу з оглядом на створення ТТАК можна віднести таке:

- ✦ проектний підхід є основою проектного управління. Під проектним управлінням розуміється комплекс заходів, які націлені на досягнення унікального результату (створення транспортно-торговельно-логістичного кластера) в установленний термін (Програма розвитку регіону) в рамках заданого бюджету і мають на меті досягнення запланованого ефекту (економічного, фінансового, соціального);
- ✦ проектне управління можливо розглядати відносно обслуговування споживачів ТТАК, що надає індивідуальність кожному з замовлень;
- ✦ проектне управління має високий інтелектуальний характер, оскільки потребує скоординованості дій по проекту, глибоких розрахунків і всебічного аналізу (скоординованість дій по створенню ТТАК у часі; скоординованість робіт, у тому числі тих, що потребують будівництва об'єктів, оформлення документації, укладання договорів, забезпечення зв'язку тощо);
- ✦ проектний підхід визначає умови, при яких проект буде ефективним і фактори ризику, що впливають на його виконання, мінімальними (ідентифікація ризиків по створенню ТТАК і розробка дій по їх мінімізації);

- ✦ управління проектами потребує ефективного менеджменту та кваліфікованого персоналу, оскільки має обмеження в часі та бюджеті (створення ефективної команди проекту).

Система управління проектною діяльністю відносно організації ТТАК у регіоні повинна задовольняти таким вимогам:

- ✦ орієнтація на задоволення потреб споживачів у послугах транспортно-логістичної системи та торговельної мережі;
- ✦ орієнтація на підтримку прийняття рішень щодо ресурсного забезпечення проекту, у тому числі матеріальними, фінансовими та кадровими;
- ✦ ефективне управління комплексом робіт з реалізації проекту;
- ✦ ефективна система управління людськими ресурсами;
- ✦ гнучка система планування та контролю на основі моніторингу факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Проектний підхід визначає таку схему сфери управління проектом створення транспортно-торговельно-логістичного кластера в регіоні (рис. 1). Вона включає зону управління контрактами, управління проектом та управління реалізацією проекту.

Перш за все визначимо, що управління проектом включає передпроектну, проектну та післяпроектну фазу, тому зона відповідальності по фазам проекту включає таке:

- ✦ *передпроектна фаза* – розробка бізнес-плану створення транспортно-торговельно-логістичного кластера; складання контрактів з питань інвестування; прогнозування ефективності проекту;
- ✦ *проектна фаза* – забезпечення реалізації проекту створення транспортно-торговельно-логістичного кластера;
- ✦ *післяпроектна фаза* – отримання бізнес-результату – ефективно діючого транспортно-торговельно-логістичного кластера – та його апостеріорна оцінка.

Таким чином, проект передбачає цикл змін в бізнесі регіону та отримання бізнес-результату. На рис. 2 представлено схему циклів змін по проекту з моменту його задумки до отримання ефекту. Цикл змін включає такі стадії, як планування змін, створення транспортно-торговельно-логістичного кластера як інструменту змін і управління змінами.

Приблизно 80 % проблем і можливостей проекту формується на передпроектній фазі і 20 % – на проектній фазі, тому проектний підхід передбачає аналіз питання: хто і як може вплинути на результат, і як цим можна управляти. Результатом цієї оцінки має бути аналіз ризиків проекту, який дає змогу на стадії проектування передбачити можливі зміни в реалізації проекту та їх наслідки, а також чутливість проекту до окремих змін.

Розробка та реалізація проекту створення транспортно-торговельно-логістичного кластера потребує врахування таких зовнішніх факторів:

- ✦ *економічні* – економічні умови формування ТТАК у регіоні;
- ✦ *інфраструктурні* – необхідність в ефективній системі задоволення потреб споживачів у транспортно-логістичному та торговельному обслуговуванні на основі сучасної інфраструктури;

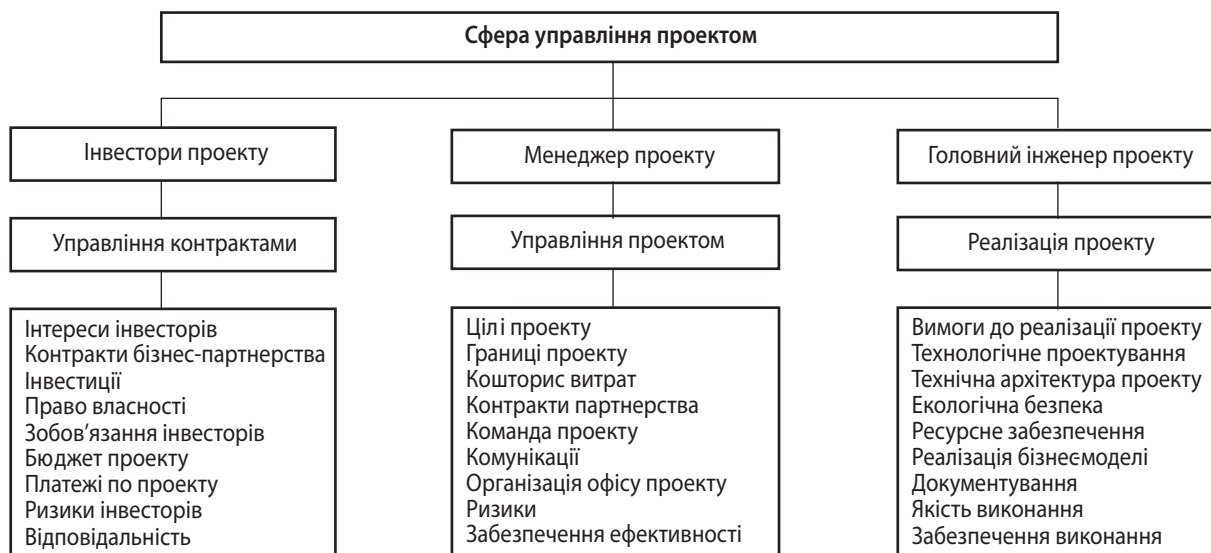


Рис. 1. Сфера управління проектом створення транспортно-торгівельно-логістичної системи

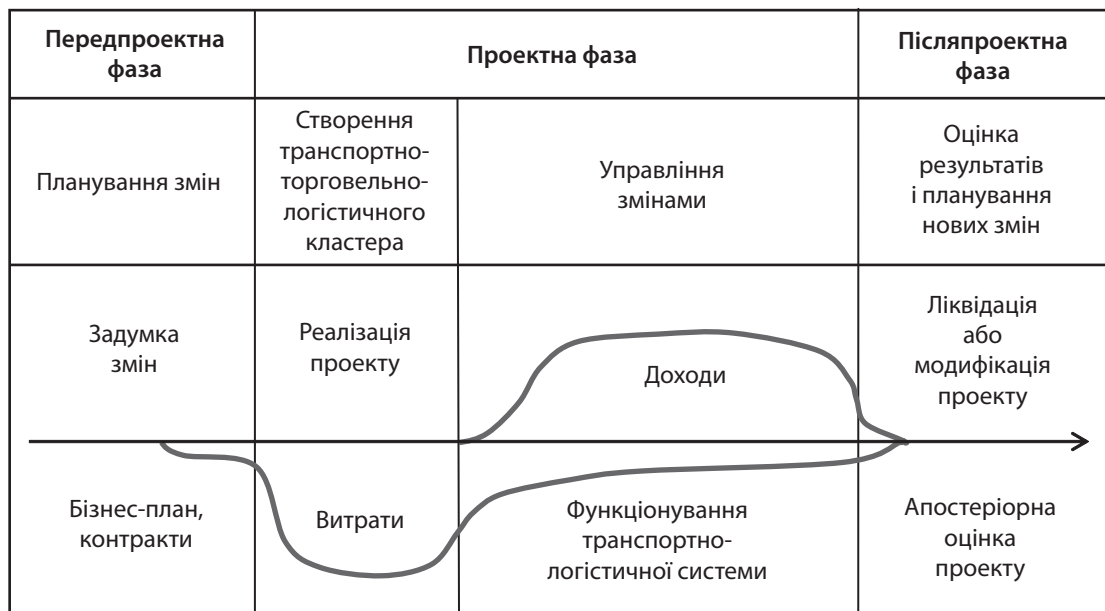


Рис. 2. Цикли змін по фазах проекту

- ★ *політичні* – підтримка обласною та міською владою створення ТТАК;
- ★ *соціальні* – забезпечення зайнятості населення регіону за рахунок створення нових робочих місць, надання можливості отримання освіти в галузі транспорту, логістики та торгівлі;
- ★ *науково-технічні* – використання інновацій, сучасних технологій, наукових досягнень як у технічній, так і в управлінській областях;
- ★ *природні* – умови реалізації проекту з точки зору місця розташування;
- ★ *правові* – урахування законодавства для реалізації проекту та забезпечення безперебійного функціонування ТТАК.

Таким чином, створення транспортно-торгівельно-логістичного кластера в регіоні на основі врахування особливостей проектного підходу дасть можливість забезпечити ефективність такого проекту.

Фінансування проекту передбачає залучення інвестицій у створення й розвиток транспортно-логістичних і торговельних об'єктів на території регіону за рахунок комплексу робіт з пошуку інвесторів, зацікавлених у створенні та заповненні конкретних об'єктів, сприяння інвесторам у залученні кредитних ресурсів українських і міжнародних банків, фінансових установ.

Ефективність такого проекту буде визначатися за трьома напрямками:

- ★ економічна ефективність, перш за все, у таких галузях, як торгівля, транспорт і логістика, а також суміжних галузях економіки регіону;
- ★ соціальна, яка виражається в підвищенні рівня соціальної захищеності жителів регіону, нових робочих місцях, підвищенні рівня заробітних плат, зростанні фінансуванні соціальних об'єктів, створенні нових об'єктів соціальної інфраструктури;

- ★ бюджетна ефективність, що оцінює вплив проекту на зростання доходів консолідованого бюджету регіону.

Реалізація проектного підходу до створення транспортно-торговельно-логістичного кластера потребує ефективного управління проектом. Спираючись на дев'ять базових функціональних областей управління проектами, які виділяє Американський інститут управління проектами PMI, що встановлює на світовому рівні стандарти в даній професійній області, розглянемо, як ці області відображаються при створенні ТТАК.

Перша область – управління змістом проекту. Зміст проекту (*Project Scope*) визначає продукти (послуги) і роботи, що створюються, і які повинні бути виконані в рамках проекту. Управління змістом проекту має забезпечити включення в проект тільки тих робіт, які забезпечують успішне створення продукту і завершення проекту. Опис змісту проекту включає:

- ★ *мету проекту і продукту.* Метою створення транспортно-торговельно-логістичного кластера є задоволення потреб споживачів у якісному транспортно-логістичному та торговельному обслуговуванні за рахунок координації дій, сучасної матеріальної бази та інфраструктури, а також кваліфікованого кадрового забезпечення;
- ★ *вимоги до продукту або послуги та їх характеристики.* Переважну позицію в ТТАК повинні займати комплексні послуги, що включають управління ланцюжком поставок, а не монопослуги по транспортуванню та складуванню, які переважають зараз на ринку транспортно-логістичних послуг;
- ★ *критерії приймання продукту.* ТТАК повинен задовольняти таким критеріям, як реалістичність і перспективність, мультиплікативна впливовість на економіку, стимулювання експорту, комплексність послуг, наявність необхідної інфраструктури, професійна кваліфікація персоналу, збільшення зайнятості, інноваційність, належна маркетингова політика, співфінансування;
- ★ *межі проекту* – набір правил, що відокремлюють область, яка контролюється учасниками проекту, від області, яка лежить за межами компетенцій учасників. Проект транспортно-торговельно-логістичного кластера має територіальне обмеження, пов'язане з концентрацією підприємств транспортно-логістичної системи та торговельних підприємств, а також вигідним геополітичним розташуванням;
- ★ *результат проекту* – очікувані, значущі для бізнесу наслідки створення продукту проекту. ТТАК дозволить задовольнити потреби споживачів у якісному обслуговуванні, об'єднати всі вантажопотоки в одному місці, мінімізувати час обробки товарів, збільшити спектр пропонованих бізнесу послуг;
- ★ *обмеження проекту.* Обмеження проекту створення ТТАК стосуються його фінансування, у тому числі частково за державні кошти та кошти інвесторів проекту. Обмеження також стосуються земельних ділянок, що виділяються під будівництво об'єктів ТТАК;
- ★ *допущення проекту.* Вони регламентують взаємозв'язок даного проекту із суміжними рішеннями в рамках проекту створення ТТАК;

- ★ *первісну організацію проекту.* Організаційна схема проекту створення ТТАК включає формування координаційної ради (контролюючого та регулюючого органу), керуючого комітету (вищого органу управління проектом), куратора проекту, який відповідає за виділення ресурсів, ініціативного центру прийняття рішення з боку замовника проекту, менеджера проекту;
- ★ *ризики проекту.* Ризики проекту створення ТТАК пов'язані з геополітичними ускладненнями, змінами вантажопотоків, законодавчими рішеннями, ризиками недофінансування тощо. Управління ризиками потребує складання реєстру ризиків і методів їх уникнення або зменшення наслідків;
- ★ *контрольні події розкладу.* Серед основних контрольних подій проекту створення ТТАК є: формування детального проекту, заключення договорів про співробітництво, початок фінансування робіт, будівництво об'єктів кластера, початок експлуатації проекту;
- ★ *первісну ієрархічну структуру робіт (ICP).* Формування такої структури проводиться у період створення детального проекту, в якому прописується перелік робіт, порядок і терміни їх виконання;
- ★ *кошторис витрат із зазначенням порядку величин.* Кошторис створення ТТАК включає всі витрати з джерелами їх фінансування;
- ★ *вимоги до управління конфігурацією проекту.* Ці вимоги характеризують зміни, які вносяться до проекту в період його реалізації;
- ★ *вимоги до схвалення.* Перелік вимог, які дають можливість схвалити проект створення ТТАК.

Друга область – управління часом проекту. Управління часом проекту – це процес, за допомогою якого керівник проекту може контролювати терміни виконання проектних завдань, оцінювати результати та ризики. Процес управління часом проекту створення ТТАК має кілька аспектів: з одного боку, він нерозривно пов'язаний з процесом бюджетування та складанням графіка проекту, з іншого боку – з контролем термінів виконання проектних завдань, оцінкою можливих ризиків, і нарешті, з управлінням часом кожного співробітника. Як базову модель, що використовується для управління часом проекту створення ТТАК, можна розглядати детерміновані моделі мережевого планування, де зв'язки між окремими завданнями проекту жорстко задані.

Третя область – управління вартістю. Управління вартістю (витратами) проекту створення ТТАК включає в себе такі процеси: оцінку вартості проекту; бюджетування проекту, тобто встановлення цільових показників витрат на реалізацію проекту; контроль вартості (витрат) проекту, постійної оцінки фактичних витрат, порівняння з раніше запланованими в бюджеті та розробку заходів коригуючого і застережливого характеру.

Четверта область – управління якістю. Проблема якості є проблемою економічної, оскільки визначає конкурентоспроможність, а значить, і життєздатність ТТАК. Економічні критерії оцінки якості засновані на оцінці сукупності споживчих потреб щодо послуг ТТАК. Тому якість проектного продукту (ТТАК) вимірюється системою показників, які відображають його характеристики.

П'ята область – управління матеріальними ресурсами. Управління матеріальними ресурсами проекту створення ТТАК включає процеси, пов'язані з матеріаль-

ним забезпеченням виконання робіт по проекту. Вони повинні базуватися на логістиці проекту, формуванні потоків матеріальних ресурсів по етапах реалізації проекту.

Шоста область – управління людськими ресурсами (персоналом). Вона включає: визначення загальної стратегії формування команди проекту; планування забезпечення проекту людськими ресурсами; залучення, відбір та оцінку персоналу; підвищення кваліфікації, підготовку та перепідготовку персоналу для ТТАК; систему просування по службі (управління кар'єрою); ефективне використання персоналу в плані організації робіт, робочих місць, умов праці, соціальних умов; управління заробітною платою і витратами на персонал. ТТАК повинен відрізнятися особливою ефективністю у сфері рекрутування та підвищення кваліфікації кадрів. Регіон формування ТТАК має володіти величезним потенціалом робочої сили і широким спектром програм навчання на всіх кваліфікаційних рівнях. Поряд з можливостями отримати комерційні і робітничі професії в системі освіти повинен бути великий перелік спеціальностей вищої освіти рівня бакалавр, магістр. Тим самим забезпечується високий потенціал добре навчених фахівців, що є вирішальним фактором у конкурентоспроможності підприємств, які входять до ТТАК.

Сьома область – управління ризиками – включає такі процеси: планування управління ризиками (вибір підходів і планування діяльності з управління ризиками проекту); ідентифікацію ризиків (визначення ризиків, здатних вплинути на проект, і документування їх характеристик); якісна оцінка ризиків (якісний аналіз ризиків і умов їх виникнення з метою визначення їх впливу на успіх проекту); кількісна оцінка (кількісний аналіз ймовірності виникнення та впливу наслідків ризиків на проект); планування реагування на ризики (визначення процедур і методів з ослаблення негативних наслідків ризикових подій та використанню можливих переваг); моніторинг та контроль ризиків (моніторинг ризиків та оцінка ефективності дій з мінімізації ризиків).

Восьма область – управління інформацією та комунікаціями. Створення та реалізація проекту ТТАК потребує обробки великого обсягу інформації, тому створення баз даних та ефективне управління ними неможливо без застосування спеціалізованих програм з логістики, торгівлі та транспортного управління. Управління комунікаціями забезпечує підтримку системи зв'язку (взаємодій) між учасниками проекту, передачу управлінської та звітної інформації, спрямованої на забезпечення досягнення цілей проекту. Кожен учасник проекту повинен бути підготовлений до взаємодії в рамках проекту відповідно до його функціональних обов'язків.

Дев'ята область – інтеграційне управління. При формуванні та реалізації проекту створення ТТАК необхідно розвивати інтеграційний підхід до організації управління проектом, який концентрував би всі зусилля на стратегічному плані ТТАК і підкреслював би необхідність досконалого володіння методикою управління проектами працівниками для успішного доведення проекту до завершення. Інтегрування проекту створення ТТАК зі стратегією потребує для деяких підприємств, що входять до кластеру, перетворення всього процесу управління бізнесом, для інших ця інтеграція означатиме встановлення зв'язків між уже наявними розрізненими підсистемами і перенесення уваги на систему в цілому. У центрі уваги при інтеграції в управлінні проектом знаходяться дві ключові області. Перша – це інтегрування проекту створення ТТАК зі стратегічними планами підприємств і організацій, що беруть участь

у проекті. Друга – інтеграція всередині процесу управління проектом.

ВИСНОВКИ

Проектний підхід до створення транспортно-торгівельно-логістичного кластера має свої особливості, які пов'язані з етапами організаційної діяльності, ресурсним забезпеченням, інноваційними методами проектного управління і передбачає цикл змін в бізнесі регіон. Він включає необхідність створення сучасних термінально-логістичних комплексів, розвиток послуг доданої вартості, впровадження електронних систем управління рухом транспортних потоків, застосування нових технологій і механізмів, що дозволяють підвищити продуктивність і якість послуг для всіх споживачів. Ефективне управління проектом створення транспортно-торгівельно-логістичного кластера потребує подальшого моделювання системи управління проектом організації транспортно-логістичної системи, розгляду методичних підходів до оцінки ефективності його організації та функціонування, а також апостеріорної оцінки проекту. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Банзекуливаху Ж. М. Эффективность управления транспортным хозяйством в логистической системе / Ж. М. Банзекуливаху // Вестник Полоцкого государственного университета. Сер. D, Экономические и юридические науки. – 2010. – № 10. – С. 93 – 98.
2. Бродецкий Г. Эффективные инструменты многокритериальной оптимизации в логистике / Г. Бродецкий, Н. Бродецкая, Д. Гусев // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2010. – № 2. – С. 157 – 165.
3. Ванюшкин А. С. Мотивационный механизм участия крупного и среднего бизнеса в проектной экономике / А. С. Ванюшкин // Управление проектами и развитие производства : 36. наук.пр. – Луганск : Вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2012. – № 1 (41). – С. 19 – 29.
4. Клейнер Г. Б. Синтез стратегии кластера на основе системно-интеграционной теории / Г. Б. Клейнер, Р. М. Качалов, Н. Б. Нагрудная // Отраслевые рынки. – 2008. – № 5-6 (18) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.kleiner.ru/arpab/klaster.html>
5. Козырь Б. Ю. Кластерные системы в проектах развития морских торговых портов Украины / Б. Ю. Козырь // Управление развитием складных систем. – 2011. – № 6. – С. 99 – 102.
6. Меньшенина И. Г. Кластерообразование в региональной экономике : монография / И. Г. Меньшенина, Л. М. Капустина ; Федер. агентство по образованию, Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2008. – 154 с.
7. Нестеров С. Ю. Методика повышения эффективности региональных логистических систем / С. Ю. Нестеров // Грузовое и пассажирское автохозяйство. – 2010. – № 11. – С. 52-55.
8. Соколенко С. І. Інноваційні кластери за кордоном та в Україні – інструмент розвитку конкурентоспроможності національної та регіональної економіки / С. І. Соколенко // IV національний форум з питань регіонального розвитку «Стратегії конкурентоспроможності регіонів в умовах глобалізації: український та закордонний досвід». – К., 2008 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.rgd.org.ua/project.../4th.../sokolenko.ppt
9. Управление рисками проекта // Технологии корпоративного управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.iteam.ru/publications/project/section_36/article_382/

REFERENCES

Banzekulivakho, Zh. M. "Effektivnost upravleniia transportnym khoziaystvom v logisticheskoy sisteme" [Driving efficiency management in the logistics system]. *Vestnik Polotskogo gosudarst-*