

Василина Іванівна КАЦЬМА

аспірантка кафедри економіки підприємства,
Львівський національний університет імені Івана Франка
E-mail: v.katsma@gmail.com

СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Кацьма, В. І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством [Текст] / Василина Іванівна Кацьма // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2016. – Том 23. – № 2. – С. 60-65. – ISSN 1993-0259.

Анотація

Вступ. Економіка України останніми роками функціонує на межі дефолту. «Відірваність» її від світової з кожним роком зростає. Постійна та затяжна криза, нестабільність політичної та соціально-економічної ситуації, військові дії в країні негативно впливають на стан та розвиток підприємств усіх галузей економіки. Для збереження та розширення своїх позицій на ринку підприємство повинне мобільно й адекватно реагувати на всі зміни зовнішнього середовища. Знаходження та запровадження новітніх методів управління дали б змогу забезпечити сталий розвиток підприємства та закріпити його позиції на ринку. До одного з таких методів належить логістична концепція управління.

Мета. Метою статті є теоретичне обґрунтування переваг застосування логістичної концепції управління підприємством.

Результати. У статті розглянуто проблему логістичного управління підприємством. Проаналізовано причини, які зумовлюють труднощі впровадження нових методів управління. Визначено та розкрито суть основних наукових підходів до логістичного управління. Систематизовано та охарактеризовано підсистеми організації логістичного управління на підприємстві. Зроблено висновок про необхідність застосування принципів управління на засадах логістики для забезпечення стійких конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності власної продукції.

Ключові слова: логістична концепція; логістичний ланцюг; логістичні підсистеми; логістичні цілі; логістичні принципи; конкурентоспроможність; конкурентна перевага.

Vasylyna Ivanivna KATSMA

PhD Student,
The Department of Economics of Enterprise,
The Ivan Franko National University of Lviv
E-mail: v.katsma@gmail.com

**THE MEANING AND ROLE OF THE LOGISTICS MANAGEMENT
IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISE**

Abstract

Introduction. In recent times Ukrainian economy has operated on the edge of default. The gap between the Ukrainian and the world economy becomes wider every year. Continuous crisis, political, social and economic uncertainty, war actions in the county have a detrimental effect on the current stage and development of all economic sectors. To save and strengthen its positions on the market the enterprises should respond quickly and adequately to the changes of the external environment. Defining and implementing new methods of administration will maintain sustainable development of enterprise and strengthen its positions on the market. The concept of Logistics Management is one of such methods.

Purpose of the article. This article aims to justify the advantage of applying the concept of Logistics Management.

Results. The challenge of logistics management is presented in the article. The main principles which pose difficulties in the implementation of the new management methods have been analysed. The main scientific approaches to the logistics management are defined and described. The organizational subsystems of logistics management at the enterprise are also systemized and described. We have come to the conclusion that it is

reasonable to implement the management principles which are based on logistics in order to provide competitive advantages and increase the competitiveness of its own production.

Keywords: *logistics concept; logistics chain; logistics subsystem; logistics goals; logistics principles; competitiveness; competitive advantage.*

JEL classification: M2

Вступ

Економіка України останніми роками функціонує на межі дефолту. «Відірваність» української економіки від світової з кожним роком зростає. Постійна та затяжна криза, нестабільність політичної та соціально-економічної ситуації, воєнні дії в країні негативно впливають на стан та розвиток підприємств усіх галузей економіки. Для збереження та розширення своїх позицій на ринку підприємство повинне мобільно й адекватно реагувати на всі зміни зовнішнього середовища. Знаходження та запровадження новітніх методів управління дали б змогу забезпечити сталий розвиток підприємства та закріпити його позиції на ринку. До одного з таких методів належить логістична концепція управління підприємством.

На управління підприємствами на засадах логістичних підходів в Україні звертають поки що недостатню увагу. Дослідженням окремих його аспектів займалися такі вчені, як Долішній М. І., Забуранна Л. В., Крикавський Є. В., Ларіна Р. Р., Фролова Л. В., Хаджинова О. В., Чумаченко О. М. та інші.

Незважаючи на значну кількість робіт з логістики й менеджменту, цим працям бракує моделей визначення ефективності логістичного управління, які б дозволяли всебічно оцінювати результат логістизації діяльності підприємства та розробляти заходи скорочення ризиків і запобігання банкрутству.

Мета та завдання статті

Метою статті є теоретичне обґрунтування переваг застосування логістичної концепції управління підприємством. Завдання дослідження: проаналізувати причини, які зумовлюють труднощі впровадження нових методів управління; визначити та розкрити суть наукових підходів до логістичного управління; систематизувати та охарактеризувати підсистеми логістичного управління; виокремити принципи логістичного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження

Постіндустріальний етап розвитку економіки України та необхідність побудови інтелектуального суспільства в умовах інтеграції, інформатизації та глобалізації світових господарських процесів потребують не тільки його демократизації, а й істотних змін в організації та управлінні всіма ієрархічними рівнями господарювання на основі інноваційно-інвестиційної моделі сталого розвитку економіки країни. З огляду на це принципово значущим стає застосування інноваційної моделі управління, яка зможе надати нові імпульси у розвиток економіки, вдосконалити механізми управління і забезпечити підвищення ефективності кожного суб'єкта підприємницької діяльності [1].

Для ефективного існування підприємств, завоювання ними конкурентних переваг на ринку необхідна обов'язкова, безперервна організаційно-технічна перебудова. Це дасть змогу наблизити рівень реально існуючого виробництва до його оптимального проекту, який відповідатиме досягнутому рівню знань, техніки, технології, організації і управління виробництвом. Така перебудова неможлива без безперервної та гнучкої адаптації підприємства до умов ринку, що постійно змінюються, до нестабільного податкового законодавства та методів державного регулювання.

Основоположним підходом до розробки такої моделі виступає логістизація економіки загалом і управління зокрема, яка неможлива без трансформування існуючої системи менеджменту й опанування прогресивних методів управління підприємницькою діяльністю на засадах логістики.

Пошук інноваційних моделей розвитку й управління підприємством, однією з яких є застосування логістичного підходу до управління підприємством, є важливою умовою досягнення стійкої конкурентоспроможності на ринку.

Основні передумови входження економіки України у сферу логістичного управління мають свою специфіку, зумовлену як тимчасовими факторами, пов'язаними з перехідним характером української системи господарювання, так і з більш тривалими та постійно діючими факторами, зокрема такими, як розміри і географічне розташування країни; види, обсяги, якість і доступність природних ресурсів; наявність інтелектуального потенціалу і кваліфікованих трудових ресурсів; розміри, спеціалізація і розподіл по території країни виробничих комплексів і центрів; рівень інтеграції у світовий економічний простір [2].

Труднощі імплементації основних положень логістики на вітчизняних підприємствах полягають насамперед у нестабільності економіки України, а найважливіші проблеми, пов'язані з ефективним

використанням логістики у вітчизняному підприємстві, на думку науковців [3, 4], можна поділити на об'єктивні й суб'єктивні.

Об'єктивними причинами є недосконалість методологічної бази впровадження логістики в реальний сектор економіки України; невизначеність меж використання логістики в існуючих господарських системах; нестійке правове поле діяльності підприємницьких структур, а також непродумана система оподаткування; відсутність необхідної структуризації діяльності господарських систем, яка потрібна для впровадження логістики; значне моральне і фізичне зношення виробничого устаткування; слабкорозвинена транспортна інфраструктура, яка не відповідає сучасним вимогам (високий ступінь фізичного і морального зношення транспортних засобів і, як наслідок, низька ефективність їх функціонування); низький рівень розвитку виробничо-технічної бази складського господарства; недостатній рівень розвитку й використання сучасних систем електронних комунікацій, електронних мереж, систем зв'язку та телекомунікацій.

Суб'єктивними причинами є відсутність кваліфікованих фахівців з логістики і потенційне небажання менеджерів змінювати сталі стереотипи роботи на тлі загальної низької правової й управлінської культури. Начальники служб постачання, доставки, продажів, які звикли виконувати свої традиційні функції, перешкоджають упровадженню наскрізної схеми управління матеріальними потоками підприємства, оскільки цілі логістики не збігаються з цілями окремих функціональних підрозділів. Більше того, окреме підприємство, оптимізоване з погляду логістики, може виявитися неоптимальною ланкою в загальному логістичному ланцюзі у зв'язку з тим, що логістичний підхід передбачає залучення в ланцюг безпосередньо виробничого підприємства і пов'язаних з ним постачальників, посередників, клієнтів. Саме координація роботи логістичного ланцюга, що складається з різних підприємств, є найважчою при використанні логістичних методів управління.

Організація логістики на підприємствах, у логістичних системах, логістичних ланцюгах поставок є істотним чинником організаційного забезпечення ефективного логістичного управління як у вузькому (управління переміщеннями матеріальних ресурсів), так і в широкому розумінні як сутність управління підприємством, філософія управління. Зростання значення організації логістики в ефективності логістичного управління відбувалося у безпосередньому зв'язку з масштабами поширення концепції логістики на процеси та сфери діяльності підприємства [5, с. 365].

При традиційному підході до управління кожна ланка логістичного ланцюга має власну систему управління, зорієнтовану на власні цілі та критерії ефективності. Вихідний матеріальний потік кожної попередньої ланки логістичного ланцюга, сформований під впливом системи управління цієї ланки з урахуванням його цілей та критеріїв, є вхідним для наступної ланки. Результуючим матеріальним потоком усього логістичного ланцюга є вихідний потік останньої ланки. Її параметри отримують у результаті незалежних управлінських дій, які здійснюються послідовно в кожній з ланок логістичного ланцюга. Тому з точки зору загальних цілей управління вони є спонтанними.

Згідно з логістичним підходом управлінські дії додаються з боку єдиної логістичної системи управління до нового об'єкта – наскрізного матеріального потоку. Ці дії формуються з урахуванням загальних цілей та критеріїв ефективності логістичного ланцюга, що досліджується, тому параметри вихідного матеріального потоку є передбачуваними.

Логістичний підхід до управління підприємством спрямований на забезпечення раціоналізації поточкових процесів у межах керованої системи з позиції єдиного матеріалопровідного ланцюга, інтеграція окремих частин якого здійснюється на технічному, технологічному, економічному, методологічному рівнях, а мінімізація витрат часу і ресурсів досягається шляхом оптимізації наскрізного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Таким чином, логістичне управління полягає в цілеспрямованому впливі на логістичні потоки з метою синхронізації їхньої взаємодії і досягнення ефекту синергізму [2].

Логістичне управління – це процес формування стратегії, планування, управління і контролю за переміщенням і складуванням сировини, матеріалів, виробничих запасів, готових виробів та формуванням інформації від пункту виникнення до пункту використання (споживання) з метою найефективнішого пристосування та задоволення потреб споживача [6].

Логістичне управління – це цілеспрямований вплив на просторово-часове балансування бізнес-процесів, пов'язаних з формуванням потоків матеріальних і нематеріальних цінностей, метою якого є ефект синергізму, що проявляється в чистому грошовому потоці підприємства [1].

Логістичне управління можна розглядати як замкнений управлінський цикл, який постійно повторюється. Логістичне управління як циклічний процес розглядають з позицій структурного, процесного та функціонального підходів, які тісно пов'язані між собою [7, с. 12].

Логістичне управління – це процес або діяльність, яка підпорядкована наперед окресленим цілям, здійснюється у логічній послідовності, може бути організована на стратегічному та тактичному рівнях, здійснюється безперервно і включає планування, організацію, реалізацію та контроль товаропросування – руху сировини, матеріалів і напівфабрикатів, готової продукції (швидкості руху,

об'ємів руху, адаптивності) на виробництво, у процесі виробництва та до споживача на основі формування логістичної системи товаропросування та логістичної сітки [6].

Логістична концепція проголошує необхідність виявляти індивідуальні потреби споживачів і відповідати на них, спрямовуючи наявні ресурси на їх повне задоволення. Основоположна ідея полягає в тому, що найбільшого успіху досягають ті компанії, всі продуктивні дії яких у поєднанні дозволяють виправдати очікування споживачів [8, с. 114]. Оскільки логістика забезпечує запити споживачів, пов'язані з часом і місцем наявності продуктів, а також до супутніх послуг, можна стверджувати, що управління логістикою – це управління обслуговуванням споживачів.

Проаналізувавши існуючі підходи до визначення терміну «логістичне управління», можемо сформулювати узагальнене визначення цього поняття: логістичне управління – це підхід до організації діяльності підприємства, який базується на засадах та принципах логістики, характеризується системною комплексністю управління товарно-матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками задля досягнення ефекту синергії з метою задоволення потреб підприємства та запитів споживачів з мінімальними витратами ресурсів та часу.

Загалом принципова відмінність логістичного підходу до управління від традиційного полягає у виокремленні єдиної функції управління колись розрізненими матеріальними потоками: у технічній, технологічній, економічній і методологічній інтеграції окремих ланок матеріалопровідного ланцюга в єдину систему, що забезпечує ефективне управління наскрізними матеріальними потоками. Якщо раніше об'єктом управління були масові окремі матеріальні об'єкти, то при логістичному підході основним об'єктом стає потік, тобто множина об'єктів, що сприймаються як ціле [6].

Особливими характеристиками логістичного управління, як і управління загалом, можна окреслити наступні: один із специфічних видів діяльності, що відрізняє його від інших видів діяльності; головною формою логістичного управління виступає вплив відповідних суб'єктів управління (керівників) на його об'єкт (логістичну систему); вид діяльності, що здійснюється безперервно у часі та просторі; здійснюється як процес, що відбувається у чіткій структурно-логічній послідовності окремих його етапів; завжди підпорядкований визначеним цілям та завжди характеризується певним результатом; управлінська діяльність потребує раціонального використання необхідних ресурсів та відбувається в умовах ризику і невизначеності [9].

Функціональними галузями сучасного логістичного управління є: закупівельна логістика; виробнича логістика; розподільча логістика; транспортна логістика; логістика запасів; логістика складування; логістика сервісу; інформаційна логістика [6, с. 72].

Загальною метою логістичного управління є реалізація й узгодження економічних інтересів безпосередніх і опосередкованих учасників підприємницьких процесів через найефективніше використання ресурсів в існуючих на даний момент умовах господарювання. Загальна мета діяльності кожного підприємства конкретизується у підцілях, які визначаються потребами оптимізації і раціоналізації підприємницької діяльності, розвитком інфраструктури логістичної системи з урахуванням чинного законодавства про створення сучасної матеріально-технічної бази виробництва і товарного обміну, активного використання прогресивних інформаційних технологій.

Незважаючи на багатоаспектність і широту цілей логістичного управління, науковці-логісти [5] визначають спільні цілі, властиві всім учасникам логістичних систем. Головними серед них вважаються: удосконалення процесів фізичного переміщення ресурсів і готової продукції в усіх структурах, охоплених логістичним управлінням; гармонізація стратегічних, тактичних і оперативних логістичних цілей із загальними цілями і стратегіями підприємств або інших учасників логістичного ланцюга; спрямування інтегрованої діяльності учасників логістичного ланцюга на ефективне обслуговування клієнта за принципом «висока користь – припустимі витрати».

У процесі логістичного управління на підприємстві виокремлюють такі підсистеми організації логістичного управління: постачання, складська, транспортна, виробнича, збутова.

Підсистема постачання спрямована на удосконалення ефективності роботи шляхом вибору компетентних постачальників, оптимізації процесу закупівлі, розробки процесу управління закупівлями, використання стандартних робочих методик, дослідження ринку, формування стратегії та тактики закупівлі.

Складська підсистема передбачає удосконалення процесів складування за допомогою впровадження складських технологій, підвищення якості складських послуг, їхньої стандартизації та раціонального розміщення.

Транспортна підсистема забезпечує розробку раціональних схем поставок, маршрутизацію перевезень, оптимальне завантаження транспорту, забезпечення єдності процесу транспортування з виробничим та складським процесами, забезпечення обліку на транспорті.

Виробнича підсистема здійснює впровадження методів управління запасами, планування виробництва, забезпечення виробництва, облік матеріального потоку, дотримання виробничого циклу, підвищення якості продукції.

Збутова підсистема спрямована на системне дослідження ринку, підвищення швидкості оформлення та обробки замовлень, підвищення рівня логістичного сервісу, зменшення кількості рекламацій, штрафів тощо.

Завдання логістики полягає в комплексному управлінні наскрізним матеріальним потоком, утворення логістичної системи підприємства доцільно починати зі сфери постачання, оскільки саме вона організовує вхід матеріального потоку до логістичної системи.

Логістична концепція управління впливає майже на кожен аспект формування прибутків і збитків фірм. Тому відповідні зміни в логістичній стратегії впливають на фінансові результати діяльності фірм і роблять свій внесок у забезпечення їхньої довгострокової життєздатності.

Як головна підсистема загальної системи управління підприємством, логістичне управління спрямоване на досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку підприємства. Логістичне управління інвестиційною, інноваційною, виробничою, фінансовою, кадровою та інформаційною сферами діяльності сприяє реалізації стратегічних, а всіма потоковими процесами в ланцюзі «закупівля ресурсів – транспортування – виробництво – складування – реалізація – сервісне обслуговування кінцевих споживачів» – тактичних цілей підприємства.

Науковцями визначено великий комплекс принципів реалізації логістичного управління, зокрема: принцип системного підходу; тотальних витрат; глобальної оптимізації; логістичної координації і інтеграції; використання теорії компромісів для перерозподілу витрат; відмова від випуску універсального технологічного та підйомно-транспортного обладнання; принцип розвитку логістичного сервісу; моделювання та інформаційно-комп'ютерної підтримки; розробки необхідного комплексу підсистем; TQM (total quality management) – загального управління якістю; гуманізації всіх функцій і технологічних рішень у логістичній системі; стійкості і адаптивності [10].

Діяльність підприємства як логістичної системи, тобто такої, що підлягає логістичному управлінню, може бути подана за фазовим поділом трьома блоками [7]:

- логістика постачання, під якою розуміють комплексне планування, управління та фізичне опрацювання потоку матеріалів, сировини, комплектуючих та відповідного інформаційного потоку від їх переміщення від постачальників до початкового виробничого складування;
- логістика виробництва, яка містить управління процесами від початку виробництва до передавання продукції у сферу збуту;
- логістика збуту охоплює управління переміщенням готових виробів до замовника.

Відмінною рисою логістичного управління є системний, цілісний підхід до організації та здійснення переміщень матеріалів і готових виробів на всьому шляху від виготовлення до кінцевого споживання. Логістичний підхід надає можливість розглядати рух вантажу від постачальника до споживача як систему, що становить поєднання взаємодіючих логістичних ланцюгів.

Логістичне управління здійснюється на основі загальних принципів управління з урахуванням специфіки логістичної діяльності. Серед принципів логістичного управління можна виокремити такі [5]:

- системність і комплексність, які полягають в управлінні всіма потоковими процесами у взаємодії та узгодженні окремих етапів бізнес-процесів з метою оптимізації всієї логістичної системи;
- узгодження критеріїв оцінки ефективності функціонування окремих ланок логістичного ланцюга на мікро- і макрологістичному рівнях;
- організацію обліку витрат на управління матеріальними й пов'язаними з ними інформаційними, фінансовими та сервісними потоками вздовж усього логістичного ланцюга;
- активніше використання інформаційних технологій та сучасних методів моделювання в управлінні логістичними системами та ін.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Підсумовуючи, можна стверджувати, що застосування принципів логістичного управління дало б змогу підприємству забезпечити високу конкурентоспроможність своєї продукції і послуг через оптимізацію витрат, пов'язаних з виробництвом і реалізацією товарів, прискорити оборотність обігового капіталу, найбільш повне задоволення споживачів у якісних товарах та сервісі. Такий ефект досягається шляхом значного скорочення запасів матеріальних ресурсів і готової продукції у сферах виробництва, постачання і збуту, скорочення тривалості виробничого циклу і циклу виконання замовлень клієнтів, упровадження гнучких автоматизованих і роботизованих виробництв, що дозволяють швидко переходити на випуск нових видів продукції, створення дистрибутивних каналів збуту тощо.

Список літератури

1. Фролова, Л. В. Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія : дис... д-ра екон. наук [Текст] / Л. В. Фролова - Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. - Донецьк, 2005. <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/136901.html>.

2. Забуранна, Л. В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку [Текст] / Л. В. Забуранна // Сталый розвиток економіки. – 2010. – № 7. – С. 120–123.
3. Амітан, В. Н. Логістизація процесів в організаційно-економічних системах [Текст] / В. Н. Амітан, Р. Р. Ларіна, В. Л. Пілюшенко. – Донецьк: ТОВ “Юго-Восток, Лтд”, 2003. – 73 с.
4. Антонюк, Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації [Текст] / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – К.: КНЕУ, 2003. – 394 с.
5. Крикавський, Є. В. Логістика. Основи теорії: підруч. [Текст] / Є. В. Крикавський. – Львів: Національний університет “Львівська політехніка”, Інтелект-Захід, 2006. – 454 с.
6. Моделі і методи логістичного управління суб'єктами господарювання й економікою регіону: монографія [Текст] / Р. Р. Ларіна, О. Г. Череп, І. Ю. Грішин, А. О. Ілаєва. – Сімферополь: ВД «АРИАЛ», 2011. – 234 с.
7. Хаджинова, О. В. Логістична стратегія управління витратами великого багатoproфільного промислового підприємства [Текст]: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.01 „Економіка, організація і управління підприємствами” / О. В. Хаджинова. – Донецьк, 2006. – 23 с.
8. Пономарьова, Ю. В. Логістика: навч. посіб / Ю. В. Пономарьова. – К.: ЦНЛ, 2003. – 189 с.
9. Поканевич, Ю. В. Управління, як складна багатовимірна категорія / Ю. В. Поканевич [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/files/404/11824824.pdf>.
10. Мельник, О. В. Нові концептуальні підходи в логістиці [Електронний ресурс] / О. В. Мельник // Ефективна економіка. – 2013. – № 2. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

References

1. Frolova, L. (2005). *Lohistychnе upravlinnia torhovelnym pidpriemstvom: teotii ta metodolohiia*. [dysertatsiia doctora ekonomichnykh nauk. Donetskyy derzhavnyi universytet ekonomiky ta torhivli imeni M.Tuhan-Baranovskoho]. Donetsk. Retrieved from: <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/136901.html>.
2. Zaburanna, L. (2010). Lohistychnе upravlinnia pidpriemstvom: sutnist ta peredumovy rozvytku. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 7, 120-123.
3. Atamin, V., Larina, R., Piliushenko, V. (2003). *Lohistyziatsiia protsesiv v orhanizatsiino-ekonomichnykh systemakh*. Donetsk: Yuho-vostok, 73.
4. Antoniuk, L., Poruchnyk, A., Savchuk, V. (2003). *Innovatsii: teoriia, mekhanizm rozrobky ta komertsializatsii*. Kyiv: KNEU, 394.
5. Krykavskyy, Ye. (2006). *Lohistyka. Osnovy teorii*. Lviv: Natsionalnyi Universytet “Lvivska Politekhnikha”, Intel'ekt-Zahid, 454.
6. Larina, R., Cherep, O., Hrishyn, I., Ilaieva, A. (2011). *Modeli i metody lohistychnoho upravlinnia subiektamy hospodariuvannia ta ekonomikoiu rehiony*. Simferopol: VD “Arial”, 234.
7. Khadzhynova, O. (2006). *Lohistychna stratehiia upravlinnia vytratamy velykoho bahatoprofilnoho promyslovoho pidpriemstva*. [avtoreferat dysertatsii kandydata ekonomichnykh nauk: spetsialnist 08.06.01 “Ekonomika, orhanizatsiia i upravlinnia pidpriemstvamy”]. Donetsk, 23.
8. Ponomariova, Yu. (2003). *Lohistyka*. Kyiv: TSNL, 189.
9. Pokanevych, Yu. *Upravlinnia yak skladna bahatovymirna katehoriia*. Retrieved from: <https://core.ac.uk/download/files/404/11824824.pdf>.
10. Melnyk, O. (2013). *Nova kontseptualni pidkhody v lohistrytsi*. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

Стаття надійшла до редакції 14.04.2016 р.