

REFERENCES

1. Kendall, I. and Rollins, I. (2004), *Sovremennye metody upravleniya portfelyami projektov i ofis upravleniya proektami: Maksimizaciya ROI* [Modern methods of projects portfolios management and project management office: Maximizing ROI], translated by Matveev, A.A. and Raskin, A.L., ZAO "PMSOFT", Moscow, Russia.
2. Kerzner, H. (2003), *Strategicheskoe planirovanie dlya upravleniya proektami s ispolzovaniem modeli zrelosti* [Strategic planning for projects management using a project management maturity model], translated by Bazhenov, A.D., Moscow, Russia.
3. Andrievskaya, V.A. and Pavlovskaya, L.A. (2014), "Assessment of project potential of a stevedoring company", *Vostochno-evropeyskiy zhurnal peredovyh tehnologiy*, vol. 4/3 (70), pp. 49-54.
4. Kovtun, T.A. (2012), "Peculiarities of the usage of a systematic approach to projects", *Visnyk ONMU*, vol. 32, pp. 170-181.
5. Zamshin, C.I. (2011), "Project-based approaches to the management of competitiveness of production systems", *Vestnik URGTU*, vol. 3, pp. 60-66.
6. Fesenko, I. (2012), *Upravlinnya proectamy: teoriya i praktyka vykonannya proektnykh diy* [Project Management: the theory and practice of project activities], tutorial, Kharkiv National Academy of Municipal Economy, Kharkiv, Ukraine.
7. Petrova, I. (2007), *Proectuvannya v socialno-kulturniy sferi* [Project Management in socio-cultural sphere], tutorial, Vydavnytvo KNUKiM, Kyiv, Ukraine.
8. Razu, M.L. (2012), *Upravlenie proectom. Osnovy proektnogo proektirovaniya* [Project management. The basics of project engineering], textbook, KnoRus, Moscow, Russia.
9. Ansoff, I. (1989), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management], translated by Evenko, L.I., Moscow, Russia.
10. Kovtun, O.I. (2006), *Strategiya pidpryemstva* [Enterprise strategy], tutorial, Novyi svit-2000, Lviv, Ukraine.
11. Martynenko, N.N. (2005), *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of management], textbook, Karavela, Kyiv, Ukraine.
12. Abilov, A. (2004), *Seti svyazi i sistemy kommutacii* [Communication network and switching system], tutorial, Radio i svyaz, Moscow, Russia.

УДК 338.242.2

АНАЛІЗ ТА СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ФУНКЦІЙ І ЗАВДАНЬ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА СТРАТЕГІЧНОМУ Й ТАКТИЧНОМУ РІВНЯХ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Поповиченко І.В., д.е.н., професор

ДВНЗ «Державна Придніпровська академія будівництва та архітектури»
Україна, 49600, м. Дніпропетровськ, вул. Чернишевського, 24а

popovichenko@ua.fm

У статті запропоновано систематизацію та класифікацію функцій і задач логістичного управління підприємством на вищому, середньому та низовому рівнях керівництва. Визначено існуючі обмеження на використання переваг логістичного управління на практиці та основні кроки по їх подоланню. Зроблено акцент на необхідності організації стійкої взаємовигідної співпраці з контрагентами – постачальниками, споживачами, посередниками для забезпечення ефективного результату виробничо-господарської діяльності підприємства. Зроблено критичний аналіз розуміння сутності логістичного менеджменту зарубіжними та вітчизняними фахівцями. Запропоновано дев'ять логічно-послідовних кроків (послідовність дій), що нададуть шанс керівникам підприємств побачити ключові проблемні, «вузькі» місця в організації виробничо-господарської та комерційної діяльності, й знайти засоби їх усунення через застосування логістичного менеджменту. Наведені кроки охоплюють діапазон дій, починаючи з аналізу техніко-економічних показників та показників ділової активності підприємства, і

завершуючи перепроєктуванням нерационально організованих бізнес-процесів з реорганізацією оргструктури підприємства за процесним принципом, автоматизацією документообігу на основі впровадження адекватних інформаційних технологій та моніторингом й оцінкою релевантних показників. Проаналізовано зміст шести основних функцій логістичного менеджменту підприємства з прив'язкою до певних рівнів управління (вищий, середній, низовий). Це такі функції: функція логістичного цілепокладання; функція стратегічного та оперативно-календарного планування і бюджетування; функція організації логістичних систем; функція мотивації логістичної діяльності; функція координації та синхронізації логістичної діяльності; функція логістичного контролінгу. Практична значущість запропонованого підходу проявляється під час впровадження логістичної концепції в діяльність виробничо-господарської організації, а саме під час аналізу й розподілу зон відповідальності та формування функціональних обов'язків і посадових інструкцій конкретних фахівців. Використання представленого підходу сприятиме підвищенню життєздатності, виживаності, ефективності і конкурентоспроможності виробничо-господарської організації в складних сучасних економічних умовах.

Ключові слова: функції логістичного менеджменту, логістична концепція, рівні управління, інтеграція, контрагенти, бізнес-процеси.

Поповиченко И.В. АНАЛИЗ И СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ФУНКЦИЙ И ЗАДАЧ ЛОГИСТИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА СТРАТЕГИЧЕСКОМ И ТАКТИЧЕСКОМ УРОВНЯХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ / ГВУЗ «Государственная Приднепровская академия строительства и архитектуры», Украина

В статье предложена систематизация и классификация функций и задач логистического управления предприятием на высшем, среднем и низовом уровнях руководства. Определены существующие ограничения на использование преимуществ логистического управления на практике и основные шаги по их преодолению. Сделан акцент на необходимости организации устойчивого взаимовыгодного сотрудничества с контрагентами – поставщиками, потребителями, посредниками для обеспечения эффективного результата производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Сделан критический анализ понимания сущности логистического менеджмента зарубежными и отечественными специалистами. Предложены девять логически-последовательных шагов (последовательность действий), которые дают шанс руководителям предприятий увидеть ключевые проблемные, «узкие» места в организации производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности, и найти способы их устранения путем применения логистического менеджмента. Приведенные шаги охватывают диапазон действий, начиная с анализа технико-экономических показателей и показателей деловой активности предприятия, и, заканчивая, перепроектированием нерационально организованных бизнес-процессов с реорганизацией оргструктуры предприятия по процессному принципу, автоматизацией документооборота на основе внедрения адекватных информационных технологий и мониторингом и оценкой релевантных показателей. Проанализировано содержание шести основных функций логистического менеджмента предприятия с привязкой к определенным уровням управления (высший, средний, низовый). Это следующие функции: функция логистического целеполагания; функция стратегического и оперативно-календарного планирования и бюджетирования; функция организации логистических систем; функция мотивации логистической деятельности; функция координации и синхронизации логистической деятельности; функция логистического контроллинга. Практическая значимость предложенного подхода проявляется при внедрении логистической концепции в деятельность производственно-хозяйственной организации, а именно при анализе и распределении зон ответственности и формировании функциональных обязанностей и должностных инструкций конкретных специалистов. Использование представленного подхода будет способствовать повышению жизнеспособности, выживаемости, эффективности и конкурентоспособности производственно-хозяйственной организации в сложных современных экономических условиях.

Ключевые слова: функции логистического менеджмента, логистическая концепция, уровни управления, интеграция, контрагенты, бизнес-процессы.

Popovychenko I. ANALYSIS AND SYSTEMATIZATION OF THE FUNCTIONS AND TASKS OF LOGISTICS MANAGEMENT AT THE STRATEGIC AND TACTICAL LEVELS OF ACTIVITY ENTERPRISE / SHEI "State Dnieper Academy of Construction and Architecture", Dnipropetrovsk, Ukraine

The paper proposes a systematization and classification of the functions and tasks of the logistics management of the enterprise at the top, middle and lower management levels. Identified existing restrictions on the use of the advantages of logistics management in practice and the basic steps to overcome them. Emphasized on the need to organizing sustainable mutually beneficial cooperation with contractors – suppliers, customers, intermediaries to ensure effective results production and business activities of the enterprise. Made a critical analysis of the understanding of the logistical management by foreign and domestic experts. Proposed nine logical sequential steps (sequence of actions) that give managers a chance to see the key problem places, "narrow" places in the organization of production and economic and commercial activities and to find ways to address them through the application of logistic management. These steps cover a range of activities, starting with the analysis of technical

and economic parameters and indicators of business activity, and, ending, redesigning of irrationally organized business processes to the reorganization of the organizational structure of the enterprise on the basis of process, workflow automation through the introduction of appropriate information technology and monitoring and evaluation of relevant indicators. Made an analysis the content of the six basic functions of logistical management of company with a binding to specific levels of control (upper, middle, lower). These functions are: function of logistics goal setting; function of the strategic and operational scheduling and budgeting; function of the organization of logistics systems; function of motivation logistics activities; function of coordination and synchronization of logistics activities; function of logistic controlling. The practical significance of the proposed approach is shown in the implementation of the logistics concept to production and business activities of the organization, namely, in the analysis and distribution of areas of responsibility and the formation of functional responsibilities and job descriptions of certain specialists Using the presented approach will enhance the viability, survival, efficiency and competitiveness of production and business organizations in today's challenging economic conditions.

Key words: functions of logistics management, logistics concept, levels of management, integration, contractors, business processes.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Коли йдеться про логістичне управління чи логістичний менеджмент, на практиці в багатьох випадках виникає питання: що це таке – логістичний менеджмент (управління), і чим функції логістичного менеджменту відрізняються від традиційних функцій загального менеджменту. Вважаємо за потрібне визначитися із дефініціями. Процес взаємодії між такими сферами бізнесу, як закупівлі – постачання – виробництво – маркетинг – дистрибуція – посередник – споживач, вимагає цілеспрямованого впливу на просторово-часову синхронізацію наведених бізнес-процесів при формуванні логістичних потоків, систем і ланцюгів, що й є концепцією логістичного менеджменту на думку, наприклад, Л. В. Фролової [1, с. 46]. При цьому, ми б маркетинг згадали двічі в цій послідовності – ще й перед закупівлями. Щодо просторово-часової синхронізації певних бізнес-процесів, повністю погоджуємося, але з уточненням, що саме об'єктом логістичного менеджменту є ці самі логістичні потоки, системи, ланцюги та ще й логістичні мережі. Саме логістичні потоки (матеріальні, інформаційні, фінансові, сервісні) створюють логістичні системи з логістичних ланцюгів та мереж. Але актуальним є питання чіткого розуміння та визначення елементів, механізму дії та взаємодії логістичних систем на мікро- і макроекономічному рівнях для ефективного управління цими системами через використання інструментарію логістичного менеджменту.

Отже, необхідно не тільки ідентифікувати і дослідити функції логістичного менеджменту підприємства, але й детально проаналізувати їх зміст, завдання та особливості на стратегічному і тактичному рівнях управління підприємством, тобто на вищому, середньому та низовому управлінських рівнях.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Класики інтегрованого управління логістикою Д. Дж. Бауерсокс та Д. Дж. Клосс розглядають логістичний менеджмент як основу для розробки ділової стратегії фірм з управління матеріальними потоками та виробничим процесом [2]. Автори відомої фундаментальної праці зі стратегічного управління логістикою Дж. Р. Сток і Д. М. Ламберт дають таке визначення логістичного менеджменту: «Логістичний менеджмент – це частина процесу в ланцюгу постачань, в ході якого планується, реалізується і контролюється ефективний і продуктивний потік товарів, їх запаси, сервіс і пов'язана інформація від точки їх зародження до точки поглинання (споживання) з метою задоволення вимог споживача» [3, с. 12].

Російські науковці В. М. Стаханов, В. І. Сергєєв вважають логістичний менеджмент синтезом основних (загальних) управлінських функцій – планування, організації, регулювання, координації та контролю, але – в поточних процесах [4, 5].

Відомий вітчизняний фахівець з логістики, до речі, прихильник польського підходу трактування логістики та логістичного менеджменту як прогресивної форми функціонування

традиційного менеджменту Є. В. Крикавський, визначає логістичну функцію менеджменту, аналогічно фінансовому, виробничому чи іншому різновиду загального менеджменту [6].

Президент Української логістичної асоціації, а також провідний вітчизняний науковець М. Ю. Григорак із своїми колегами трактує функції логістичного управління як «виокремлені комплекси цілеспрямованих рішень і дій щодо планування, організації, мотивації, координації та контролінгу процесів адміністрування і партнерства господарюючих суб'єктів у інтегрованому логістичному ланцюзі поставок» [7, с. 137]. На нашу думку, це визначення є найбільш точним та всеосяжним щодо суті логістичного менеджменту та функцій логістичного управління, але потребує подальшого тлумачення стосовно прив'язки до стратегічного та тактичного рівнів діяльності підприємства. Отже, актуальним науково-практичним завданням є вивчення, аналіз та характеристика функцій і задач логістичного менеджменту на вищому, середньому та низовому рівнях управління виробничо-господарською організацією як елементом інтегрованого товароруку (потокowego процесу).

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ

Цілями цієї публікації є аналіз, систематизація та класифікація функцій і задач логістичного управління підприємством на вищому, середньому та низовому рівнях керівництва для забезпечення ефективного результату виробничо-господарської діяльності на основі взаємовигідної співпраці з контрагентами – постачальниками, споживачами, посередниками.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У науковому та фахово-експертному співтоваристві на сьогоднішній день не викликає сумнівів той факт, що створення раціональних інтегрованих логістичних мікро- та макросистем і професійне, ефективне управління ними через реалізацію функцій логістичного менеджменту є наступним етапом розвитку загального менеджменту та розвитком методів управління конкурентоздатністю підприємства / бізнесу. Але на рівні керівництва конкретних підприємств – суб'єктів господарської діяльності цей факт поки що не є таким очевидним. На нашу думку, це зумовлене таким:

- логістичне управління потребує стратегічного мислення та мистецтва вибудовувати сталі партнерські відносини, до чого не завжди доходять руки у керівництва через поточні щоденні завдання та проблеми;
- логістика часто сприймається як лише приватна (окрема, супутня, допоміжна) функція організації складського господарства та/чи транспортного забезпечення діяльності;
- організаційна структура підприємства не передбачає виділення підрозділу, що відповідає за логістику, в окрему функціональну одиницю з відповідними повноваженнями, ресурсами та відповідальністю;
- прихильність традиційному вертикальному, функціональному принципу побудови оргструктури підприємства, а не процесному, горизонтальному (бо це складніше і незвичніше).

Тому, як допомогу керівникам підприємств, які прагнуть підвищити ефективність свого бізнесу, ми пропонуємо послідовність кроків та дій, що нададуть їм шанс побачити ключові проблемні, «вузькі» місця в організації їхньої роботи, та знайти засоби їх усунення через застосування логістичного менеджменту. Це такі кроки:

1. Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства за минулий період для визначення поточного стану економіки підприємства: обсяги реалізації, собівартість та її структура, рентабельність продажів, рентабельність операційної діяльності, чиста рентабельність підприємства, показники ділової активності підприємства (а саме:

оборотність запасів, оборотність активів, оборотність оборотного капіталу, оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості, тривалість операційного циклу), фактичні та планові терміни виконання замовлень.

2. Аналіз організаційної структури підприємства на предмет складу і напрямків матеріальних та інформаційних потоків для ідентифікації конкретних бізнес-процесів та існуючої системи логістичного забезпечення діяльності.

3. Визначення проблемних зон фінансово-економічного становища підприємства та існуючої оргструктури і чинників, що викликають створення цих проблемних зон.

4. Декомпозиція організаційної структури підприємства по рівнях управління і структурних підрозділах та ідентифікація як об'єктів дослідження підсистем підприємства – структурних складових оргструктури підприємства.

5. Ідентифікація на основі кібернетичного підходу входів та виходів підприємства, як відкритої системи і його окремих структурних підрозділів на фоні руху матеріальних, фінансових та інформаційних потоків.

6. Обґрунтування системи показників та їх бажаних значень, що характеризують ефективність організації логістичних потоків на рівні підприємства загалом і на рівні його структурних підрозділів, зокрема.

7. Обчислення, моніторинг, періодичний аудит та оцінка визначених показників (визначення ступеня відповідності фактичних значень показників запланованим (бажаним)).

8. Якщо фактичні значення показників виявилися нижче ніж заплановані, виявлення «винуватих» підрозділів та бізнес-процесів, у яких задіяні ці підрозділи, а також причин отриманого результату.

9. Перепроектування нераціонально організованих бізнес-процесів та реорганізація оргструктури підприємства за процесним (горизонтальним) принципом (наслідок – ліквідація дублювання певних функцій, чи/та навпаки, виявлення перевантажених невласивими функціями співробітників, перегляд їхніх функціональних обов'язків).

10. Прийняття рішення щодо автоматизації документообігу й впровадження певних інформаційних технологій та спеціалізованих програмних продуктів з метою забезпечення ефективних комунікацій на внутрішньому та зовнішньому рівнях діяльності підприємства та інтеграції (стиківки) бізнес-процесів підприємства із бізнес-процесами постачальників, посередників та оптових споживачів.

11. Моніторинг та оцінка показників, визначених на етапі 6. Виконання корегуючих дій в разі незадовільних значень цих показників (етапи 8-11).

У процесі виконання перелічених етапів менеджери трьох рівнів – від вищого до низового, мусять виконувати такі управлінські функції [7]:

- функція логістичного цілепокладання;
- функція стратегічного та оперативно-календарного планування і бюджетування;
- функція організації логістичних систем;
- функція мотивації логістичної діяльності;
- функція координації та синхронізації логістичної діяльності;
- функція логістичного контролінгу.

Далі класифікуємо та деталізуємо означені управлінські функції з характеристикою завдань у рамках кожної функції (стратегічних, тактичних) на певних рівнях управління підприємством (табл. 1).

Таблиця 1 – Функції та завдання логістичного менеджменту на вищому, середньому та низовому рівнях управління підприємством

Функції логістичного менеджменту	Характеристика завдань певної функції на певному рівні управління		
	Вищий	Середній	Низовий
1. Функція логістичного цілепокладання	На основі прийнятої стратегії створення конкурентних переваг побудова дерева логістичних цілей (декомпозиція цілей більш високого рівня до цілей нижчого рівня).	Принципове поєднання маркетингового (4Р) та логістичного міксів (6 правил логістики), визначення рамочних умов щодо запобігання суперечностей між маркетингом, виробництвом та логістикою.	Доведення змісту встановлених цілей певних підрозділів до конкретних виконавців.
2. Функція стратегічного та оперативно-календарного планування і бюджетування	Обрання на основі маркетингово-виробничої стратегії та аналізу зовнішнього середовища логістичної місії та стратегії чи міксу логістичних стратегій (стратегія оптимізації загальних логістичних витрат; стратегія поліпшення якості логістичного сервісу; стратегія мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру; логістичний аутсорсинг).	<ul style="list-style-type: none">- Визначення меж логістичної системи підприємства.- Втілення логістичної стратегії у конкретні проекти / види діяльності (визначення розмірів необхідних інвестицій, видів та джерел ресурсів, оптимальних термінів реалізації проектів чи певних управлінських рішень). Часовий період – середньостроковий (1-2 роки).- Планування логістичних бізнес-процесів як пов'язаної сукупності певних операцій у загальному господарському потоці.	<ul style="list-style-type: none">- Деталізація планів підрозділів і служб підприємства через планування окремих логістичних операцій, які входять до складу певних бізнес-процесів.- Корегування оперативних планів у зв'язку із змінами обставин, непередбаченими тактичними планами.
	<ul style="list-style-type: none">- Розробка бюджету щодо забезпечення логістичної системи необхідними матеріально-фінансовими ресурсами.- Розробка системи показників оцінки ефективності логістичної діяльності.		
3. Функція організації логістичних систем	<ul style="list-style-type: none">- Формування загальної конфігурації логістично-дистрибутивної мережі.- Позиціонування логістики в структурі управління компанією.- Визначення пріоритетів та принципів ІТ забезпечення логістичної діяльності	<ul style="list-style-type: none">- Формування моделі та структури ланцюгів постачань.- Проектування дистрибутивної мережі.- Визначення стратегій управління запасами та транспортного забезпечення.- Проектування складського господарства.- Проектування оргструктури служби логістики (вибір рівня централізації та децентралізації управління, визначення раціональних рівнів спеціалізації та інтеграції, здійснення процесів департаментизації).	<ul style="list-style-type: none">- Впровадження системи управління складами (WMS).- Впровадження системи управління перевезеннями (TMS).- Впровадження процедур документообігу.
4. Функція мотивації логістичної діяльності	Формування сумісної логістичної політики суб'єктів ланцюга постачання (забезпечення єдності кінцевих цілей діяльності; створення механізму та інформаційних можливостей розрахунку доходів та системи визначення внеску кожного суб'єкта ланцюга постачань в загальний результат та, відповідно, системи оплати кожного суб'єкта).	<ul style="list-style-type: none">- Забезпечення загальних для всіх учасників логістичного ланцюга принципів та критеріїв індивідуального підбору та оцінки роботи персоналу. Розробка, впровадження та моніторинг адміністративних, матеріальних, моральних засобів заохочення діяльності структурних підрозділів логістики, окремих співробітників, заснованих на принципах синергізму та емерджентності.	Поточна робота кадрової служби щодо забезпечення прийнятої кадрової та мотиваційно-компенсаційної політики підприємства, конкретно, персоналу логістичної служби.

Продовження таблиці 1

5. Функція координації та синхронізації логістичної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - Організація логістичної діяльності в просторі та часі відповідно до цілей загального ланцюга постачань (декілька господарюючих суб'єктів) і до цілей кожного господарюючого суб'єкта-учасника цього ланцюга. - Створення умов для синхронізації основного товарно-матеріального потоку із супутніми фінансовими, інформаційними, енергетичними потоками - Створення прозорих системних умов для реалізації логістичного контролінгу. 	<ul style="list-style-type: none"> - Узгодження попиту і наявності товарних запасів з виконанням відповідних логістичних функцій. - Управління адаптацією логістичної системи зовнішнім і внутрішнім змінам у ланцюгу постачань. - Координація асортименту закупівель та номенклатури логістичних послуг, що надаються замовнику. - Координація бюджету окремих логістичних функцій (закупівлі, склади-запаси, тривалість циклу задоволення замовлення) з використанням функціонально-вартісного аналізу. 	<ul style="list-style-type: none"> - Оперативне управління переходами і стиками послідовно виконуваних логістичних операцій. - Синхронізація внутрішньопотокових процесів і операцій.
6. Функція логістичного контролінгу	<ul style="list-style-type: none"> - Координація структури консолідованого плану підприємства і плану логістичної діяльності. - Взаємоузгодження і взаємопов'язування планів виробничих і функціональних підрозділів підприємства. 	<ul style="list-style-type: none"> - Оцінка рівня відповідності логістичного плану до виробничого та маркетингового. - Аналіз відхилень від планів, з'ясування їх причин та розробка пропозицій щодо ліквідації цих відхилень. - Аналіз логістичних ризиків та розробка заходів щодо їх зниження. 	<ul style="list-style-type: none"> - Постійний моніторинг виконання логістичних операцій, облік та аналіз організації управління стиками логістичних операцій. - Аудит запасів для контролю ефективності управління запасами. - Аудит транспортної документації та витрат ресурсів на транспортування товарів. - Аналіз ефективності виконання окремих логістичних функцій логістичної системи.

ВИСНОВКИ

Запропонована послідовність кроків для виявлення й усунення проблемних місць у роботі підприємства та наведена в таблиці 1 систематизація і класифікація функцій та завдань логістичного менеджменту може бути корисною під час впровадження логістичної концепції в діяльність виробничо-господарської організації, а саме, під час аналізу й розподілу зон відповідальності та формування функціональних обов'язків і посадових інструкцій певних

фахівців. Використання представленого підходу сприятиме підвищенню життєздатності, виживаності, ефективності і конкурентоспроможності виробничо-господарської організації в складних сучасних економічних умовах.

Подальші напрямки досліджень щодо впровадження логістичних підходів до управління бізнесом лежать у площині визначення логістичних ризиків та управління ними в умовах суспільно-політичної та економічної кризи в державі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Фролова Л. В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти : монографія / Л. В. Фролова. — Донецьк : Дондуєт, 2004. — 161 с.
2. Бауэрсокс Доналд Дж. Логистика: Интегрированная цепь поставок / Доналд Дж. Бауэрсокс, Дейвид Дж. Клосс ; пер. с англ. — М. : ЗАО «Олимп-бизнес», 2010. — 640 с.
3. Сток Джеймс Р. Стратегическое управление логистикой / Джеймс Р. Сток, Дуглас М. Ламберт ; [под ред. В. И. Сергеева ; перев. с 4-го англ. изд.]. — М. : ИНФРА-М, 2005, XXXII. — 797 с.
4. Стаханов В. Н. Логистика в строительстве / В. Н. Стаханов, Е. К. Ивакин. — М. : Приор, 2001. — 176 с.
5. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок : учеб. / [Дыбская В. В., Зайцев Е. И., Сергеев В. И., Стерлигова А. Н. ; под ред. проф. В. И. Сергеева]. — М. : Эксмо, 2008. — 944 с. — (Полный курс MBA).
6. Крикавський Є. В. Логістичне управління : підруч. / Є. В. Крикавський. — Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2005. — 684 с.
7. Кулик В. А. Логістичний менеджмент / В. А. Кулик, М. Ю. Григорак, Л. В. Костюченко. — К. : Логос, 2013. — 268 с.
8. Кулик В. А. Структура системи логістичного менеджменту в глобальних ланцюгах поставок / В. А. Кулик, Л. В. Костюченко // Проблеми підготовки професійних кадрів по логістике в умовах глобальної конкурентної середовища : IX МНПК, 27-28 окт. 2011 г. Сб. докл. в 2-х ч.: Ч. 1 / отв. ред. М. Ю. Григорак, Л. В. Савченко. — К. : НАУ, 2011. — Т. 1. — С. 220—222.

REFERENCES

1. Frolova, L.V. (2004), *Lohistychne upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodolohichni aspekty* [Logistics business management: theoretical and methodological aspects], monograph, Donduet, Donetsk, Ukraine.
2. Bowersox, Donald J. and Closs, David J. (2010), *Logistika: Integririvannaja cep' postavok* [Logistics: Integrated supply chain], transl. from Engl., ZAO "Olimp-biznes", Moscow, Russia.
3. Stok, James R. and Lambert, Douglas M. (2005), *Strategicheskoe upravlenie logistikoj* [Strategic Management Logistics], translated by Sergeev, V.I., INFRA-M, Moscow, Russia.
4. Stahanov, V.N. and Ivakin, E.K. (2001), *Logistika v stroitel'stve* [Logistics in the construction], "Izdatel'stvo Prior", Moscow, Russia.
5. Dybskaja, V.V., Zajcev, E.I., Sergeev, V.I. and Sterligova, A.N. (2008), *Logistika: integracija i optimizacija logisticheskix biznes-processov v cepjeh postavok* [Logistics: integration and optimization of logistics business processes in the supply chain], textbook, (Polnyj kurs MVA), Jeksmo, Moscow, Russia.
6. Krykav's'kyj, Ye.V. (2005), *Lohistychne upravlinnia* [Logistics Management], textbook, Vyd-vo Natsional'noho universytetu «L'viv's'ka politekhnika», L'viv, Ukraine.
7. Kulyk, V.A., Hryhorak, M.Yu. and Kostiuhenko, L.V. (2013), *Lohistychnyj menedzhment* [Logistics management], Lohos, Kyiv, Ukraine.
8. Kulyk, V.A. and Kostiuhenko, L.V. (2011), "Structure of logistics management in global supply chain", *Problemy podgotovki professional'nyh kadrov po logistike v uslovijah global'noj konkurentnoj sredy. IX MNPk, 27-28 okt. 2011. Sb. dokl. v 2-h ch.: Ch. 1 / отв. red. Grigorak, M.Yu. and Savchenko, L.V.* [Problems of professional training in logistics in the global competitive environment. Proc. 9th Int. Conf. in 2 Vols.], Kyiv, NAU, Oct. 27-28, 2011, pp. 220-222.