DOI: [10.32702/2307-2105-2020.5.68](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.68)

УДК: 338.4

О. В. Мізіна,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та державного управління,
Донецький національний технічний університет, м. Покровськ
ORCID ID: 0000-0002-2022-3071*

О. В. Амелницька,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри транспортного менеджменту і логістики,
Приазовський державний технічний університет, м. Маріуполь
ORCID ID: 0000-0001-5296-1688*

І. Р. Грецька,

*магістрант, кафедра управління та фінансово-економічної безпеки,
Донецький національний технічний університет, м. Покровськ
ORCID ID: 0000-0003-4190-5175*

О. Ю. Сорока,

*магістрант, кафедра управління та фінансово-економічної безпеки,
Донецький національний технічний університет, м. Покровськ
ORCID ID: 0000-0002-8580-8679*

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЕНЕРГОПОСТАЧАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

O. Mizina

*PhD in economics, associate professor,
associate professor of the department of management and public administration,
Donetsk National Technical University, Pokrovsk*

O. Amelnitskaya

*PhD in economics, associate professor,
associate professor of the department of Transport Management and Logistics,
Priazovsky State Technical University, Mariupol*

I. Gretska

*Master's student, Department of Management and Financial and Economic Security,
Donetsk National Technical University, Pokrovsk*

O. Soroka

*Master's student, Department of Management and Financial and Economic Security,
Donetsk National Technical University, Pokrovsk*

LOGISTICS ACTIVITY MANAGEMENT OF ENERGY SUPPLY ENTERPRISES

У статті досліджуються питання впровадження заходів щодо формування системи логістичного менеджменту та стратегій розвитку логістичних систем на енергопідприємствах. Проведено аналіз теоретичних підходів щодо інструментарію логістичної діяльності на підприємствах, надано характеристику складових логістичного менеджменту на енергопідприємствах; здійснено аналіз існуючих різновидів логістичних стратегій на рівнях управління. На підставі аналізу логістичної діяльності та структури і

динаміки логістичних витрат досліджуваного підприємства протягом трьох років запропоновано заходи щодо формування складових системи логістичного менеджменту та стратегій розвитку логістичної системи енергопідприємства.

Практична реалізація запропонованих заходів містить в собі пропозиції щодо впровадження функції контролінгу з використанням збалансованої системи показників оцінки в систему логістичного менеджменту та системи CRM в логістичну стратегію розвитку.

The article examines the implementation of measures for the formation of the logistics management system and strategies for the development of logistics systems in energy companies. Based on a detailed analysis of the content of the definition of "logistics", the lack of a unified approach to defining the concept among well-known scientists in the field of logistics, as evidenced by its alternative definitions: logistics function, logistics system, logistics process and more. Taking into account the conditions of modern economic development, the components of logistics management tools are outlined, the task of which will be to manage the logistics flows of the enterprise within the logistics chain "supply - production - warehousing - sales".

The analysis of existing types of logistics strategies at the management levels is carried out. The systematization of the existing types and kinds of logistics strategies allowed to allocate the existing logistics strategies at the enterprise on four levels and to define interrelation between them.

Based on the analysis of the components of the logistics activities of energy companies, its specifics are determined, the advantages of using a logistics approach in the management of energy companies are formed.

Based on the analysis of logistics activities and the structure and dynamics of logistics costs of the studied enterprise for three years, measures are proposed for the formation of components of the logistics management system and strategies for the development of the logistics system of the energy company. DTEK Donetsk Electric Networks JSC's logistics needs to be constantly improved due to the dynamic changes in the company's external operating conditions, the emergence of innovative logistics technologies and communication processes, which forces logistics process specialists to systematically evaluate their actions, review and change strategies and plans.

The practical implementation of the proposed measures includes proposals for the introduction of the controlling function using a balanced system of evaluation indicators in the logistics management system and the CRM system in the logistics development strategy. Taking into account a balanced system of indicators in the logistic controlling of the enterprise there is a possibility to perform certain specific functions (planning, organization, motivation control). To increase the level of logistics customer service of the company The introduction of the CRM concept in the strategy of development of logistics systems of the energy supply company will increase the level of logistics customer service.

Ключові слова: логістична діяльність; логістична система; логістичний менеджмент; логістичний контролінг; логістична стратегія; збалансована система показників оцінки; система CRM.

Keywords: logistics activity; logistics system; logistics management; logistics controlling; logistics strategy; balanced scorecard; CRM system.

Постановка проблеми. Процеси глобалізації та інформатизація бізнесу потребують негайної реакції менеджменту підприємств країни з метою забезпечення конкурентоспроможності в нових соціально-економічних умовах. Разом з тим, стає все більш зрозуміло, що широкий спектр завдань, функцій і об'єктів застосування логістики розширює можливості підприємств, але ускладнює об'єктивну оцінку ефективності та доцільності застосування конкретних форм логістичних систем і логістичних методів. Сьогодні вітчизняні підприємства недостатньо використовують у своїй діяльності та в управлінні нею логістичні підходи та концепції, що пояснюється недостатнім розвитком в Україні логістики як науки, незважаючи на існування багатьох передумов для широкого застосування її інструментарію. Основними причинами, що гальмують впровадження системи логістики в управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, є складність

організації процесу її формування та несистемне застосування логістичного інструментарію у різних департаментах та підрозділах підприємства. Для комплексного та практичного застосування концепцій логістики, формування логістичних систем підприємств і системи логістичного менеджменту в управлінні підприємствами необхідним є рівень розвитку самого підприємства та рівень розвитку економіки і суспільства в цілому.

Актуальність обраної теми дослідження полягає в тому, що для досягнення ефективного управління виробничо-господарською і логістичною діяльністю сучасні підприємства вимагають формування складових системи логістичного менеджменту та логістичних стратегій з метою підвищення ефективності управлінської діяльності і оптимізації витрат на управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями логістичного управління та аналізом складових логістичного менеджменту, а також аналізом сутності і складових логістичних стратегій на підприємствах займаються багато вітчизняних та зарубіжних вчених: В. Г. Алькема, Є.В. Крикавський, М.А. Окландер, М.Ю. Григорак, А.Г. Кальченко, Н.І. Смиринський, А. В. Ткачова, Л. В. Фролова, Д.Д. Бауерсокс, А.М. Гаджинський, М. Кристофер, Д. Сток, Д. Ламберт, Л.Б. Міротін, В.І. Сергєєв та ін. Проте залишаються недостатньо дослідженими питання щодо формування системи логістичного менеджменту підприємств, виникає об'єктивна необхідність у формуванні відповідної логістичної стратегії в умовах розвитку підприємств конкретної галузі промисловості.

Постановка завдання. Мета статті полягає в аналізі теоретичних та методичних основ щодо інструментарію логістичної діяльності підприємств та розробці заходів щодо формування ефективної системи логістичного менеджменту та відповідних логістичних стратегій на енергопідприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Функціонування промислових підприємств в сучасних умовах потребує рішення складних, багаторівневих проблем з метою забезпечення певного рівня конкурентоспроможності, підвищення обсягів продажу товарів та послуг і збільшення ефективності виробництва. Вирішення всіх цих проблем в сукупності можливо за умови використання логістичного підходу у функціонуванні та управлінні, при цьому формуються можливості для забезпечення розвитку підприємства.

Фундаментальне дослідження сутності та особливостей логістичного підходу було зроблено науковцями [1, с.35-36], які визначили концептуальну ідею застосування логістичного підходу як досягнення результату з найменшими можливими в даних умовах витратами, максимальній пристосованості підприємства до мінливих ринкових умов, розширенні ринкового сегменту й отриманні конкурентних переваг. Проте поза увагою авторів залишиється фінансовий потік як супутній до матеріального. Відповідно до [2, с.11] термін «логістичний підхід» визначається як теорія, що вивчає оптимізацію ринкових зв'язків, тобто – наука про вдосконалення, підвищення ефективності управління матеріальними і пов'язаними з ними інформаційними та фінансовими потоками протягом переміщення від первісного джерела сировини і матеріалів до кінцевого покупця готової продукції, використовуючи теорію економічних компромісів і системний підхід для отримання синергетичного ефекту. При цьому автор виокремлює управління як матеріальними, так і інформаційними й фінансовими потоками. В [3] автором здійснено докладний аналіз позицій науковців щодо сутності логістичного підходу шляхом структурування їх на певні групи, деякі з них певною мірою перетинаються, але й різняться за ступенем повноти визначення об'єктів та ознак логістичного підходу.

Однією з найважливіших складових виробничо-господарської діяльності будь-якого підприємства є логістична діяльність, яка містить в собі безпосередньо виконання логістичних функцій, протікання логістичних процесів і здійснення логістичних операцій. В сучасній вітчизняній господарській практиці відсутнє відображення у формах статистичної звітності підприємств показників і характеристик логістичної діяльності внаслідок відсутності відповідного її визначення у нормативно-правовій базі. Вказана обставина ускладнює визначення ефективності логістичної діяльності та оцінити вплив останньої на промислове підприємство. Розмір логістичних витрат не встановлюється у існуючих формах бухгалтерського обліку, у діючому сьогодні національному класифікаторі видів економічної діяльності суб'єктів господарювання логістична діяльність представлена у вигляді окремих функцій та операцій за різними секціями, підсекціями та групами економічної діяльності, тобто не існує зосередженості досліджуваного виду діяльності [4, с. 152; 5, с. 290].

В джерелах [4; 6] автори на основі докладного аналізу змісту дефініції «логістична діяльність» сформували та систематизували визначення, мету, завдання, спрямованість, суб'єкти й об'єкти, критерії ефективності, а також види логістичної діяльності, а також визначили відсутність єдиного підходу до визначення досліджуваного поняття серед відомих науковців у галузі логістики, що підтверджується наявністю його альтернативних дефініцій: логістична функція, логістична система, логістичний процес тощо.

Адаптована до логістики теорія менеджменту дозволяє в загальному сенсі визначити логістичне управління як науку що в реальних умовах функціонування підприємств здійснює функції планування, керування і контролю різноманітних потокових процесів задля якісного задоволення потреб споживачів в певних обґрунтованих межах, які встановлює логістична система [7, с. 41].

В умовах сучасного розвитку економіки доцільно окреслити складові інструментарію логістичного менеджменту, завданням якого буде управління логістичними потоками підприємства в межах логістичного ланцюга «постачання – виробництво – складування – збут». Проблематику дефініцій сучасного логістичного менеджменту у сучасній науковій літературі подано достатньо широко, проте існують певні розбіжності серед фахівців стосовно категорійного апарату.

В якості резюме пропонується під логістичним менеджментом розуміти сукупність управлінських функцій, методів та форм управління підприємством, реалізація яких спрямована на оптимізацію різноманітних потокових процесів в межах логістичного ланцюга «постачання – виробництво – складування – збут» з метою забезпечення стійкого економічного зростання підприємства.

На основі проаналізованих визначень поняття «логістична стратегія» доцільно констатувати, що логістична стратегія підприємства:

- формується на часовому, стратегічному, інтегрованому, економічному та інформаційному рівнях. Часовий рівень припускає довгострокове планування рішень та дій, стратегічний показує взаємозв'язок логістики із корпоративною стратегією, інтегрований характеризується інтегруванням усіх логістичних елементів, економічний заснований на оптимізації руху потоків, інформаційний полягає в формуванні ефективних інформаційних мереж;

- за змістом містить в собі цілі, критерії їх досягнення та заходи з раціонального управління та координації потокових процесів з метою формування стратегії підприємства;

- спрямована на зниження рівня витрат при досягненні максимально можливого рівня задоволення потреб споживачів.

Доцільно проаналізувати та класифікувати логістичні стратегії у відповідності до рівня їх застосування, розділяючи їх на чотирьох рівнях (табл.1).

Логістичні енергетичні системи енергопідприємств характеризуються значними відмінностями від класичних логістичних систем, а саме:

- енергетичні потоки нерозривні в просторі та часі на відміну від традиційних фізичних, що складаються з окремих партій продукції;

- основні фізичні і хімічні властивості енергетичних потоків схильні до постійної зміни, на відміну від традиційних матеріальних потоків, які практично не змінюються;

- логістичні системи енергопідприємств характеризуються безперервністю реалізації різних логістичних функцій стосовно енергопотуку (виробництво, видобуток, транспортування тощо);

Таблиця 1
Класифікація логістичних стратегій за рівнями застосування [8, с.214]

Найменування рівня стратегії	Призначення логістичної стратегії	Область застосування логістичної стратегії
Рівень стратегічної компетенції	Виконання стратегічної мети логістики на підприємстві	Формулювання корпоративної стратегії та довгострокових цілей підприємства, формулювання логістичної місії
Рівень ключових логістичних орієнтирів	Визначення базових орієнтирів у здійсненні логістичного менеджменту на підприємстві	Визначення, за рахунок яких елементів логістичної діяльності буде досягнуто поставлену мету та цілі логістики підприємства в цілому
Рівень логістичних стратегій виконавчого рівня	Забезпечення виконання стратегічних орієнтирів вищого рівня шляхом їх конкретизації	Конкретизують, за рахунок яких ключових складових логістичної діяльності буде досягнуто поставлених пріоритетів діяльності підприємства, його конкурентні переваги
Рівень логістичних функцій та операцій	Забезпечення досягнення поставлених цілей логістичної діяльності в окремих логістичних функціональних сферах	Слугують більш конкретизованим орієнтиром під час прийняття та реалізації окремих логістичних функцій та операцій

- використання нерухомих транспортних засобів для транспортування потоків;
- наявність тісного технічного зв'язку всіх складових енергетичної системи з нерухомими транспортними засобами;

- невелика кількість альтернативних варіантів транспортування енергетичних потоків та неможливість зміни способу їх транспортування у рамках енергетичної системи;

- значна вартість основних виробничих фондів логістичної енергетичної системи;

- значний і швидкий вплив зміни режим у роботі хоча б одного із елементів енергосистеми на весь процес просування енергопотуку;

- необхідність врахування значної кількості факторів при прийнятті управлінських рішень щодо енергетичних логістичних систем;

- висока ціна помилок при прийнятті рішень щодо циркуляції логістичного потоку.

З використанням інформації про основні та допоміжні логістичні потоки на енергопідприємстві конкретизовано функції логістичної діяльності АТ «ДТЕК Донецькі електромережі»:

- формування логістичної стратегії підприємства на всіх визначених рівнях – від функціональної до корпоративної;

- участь у розробці договорів зі стейкхолдерами;

- участь у підготовці планів співробітництва з партнерами;
- проведення досліджень та збирання інформації щодо існуючих проблем логістичної діяльності енергопідприємства;
- оптимізація, за можливістю, внутрішніх потокових процесів;
- організація логістичного обслуговування споживачів;
- бюджетування існуючих логістичних процесів;
- організація, планування й контроль процесу руху різноманітних потоків у процесі виробництва продукції.
- вивчення світових інноваційних логістичних технологій з метою впровадження їх на підприємстві.

Аналіз структури логістичних здійснюється шляхом їх виділення за відповідними статтями витрат: операційні витрати, адміністративні витрати, витрати на збут. В табл.2 наведено динаміку зазначених статей витрат та частку логістичних витрат в їх складі за період 2016-2018 рр. в енергопостачальній компанії АТ «ДТЕК Донецькі електромережі».

Таблиця 2.

Динаміка витрат обсягу та структури логістичних витрат АТ «ДТЕК Донецькі електромережі» 2016-2018 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2018 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	+/-	%
Адміністративні витрати, тис. грн.	55543	69920	152649	97106	274
Частка логістичних витрат в складі адміністративних витрат, %	15,3	15,5	14,9	-0,4	97
Витрати на збут, тис. грн.	618077	159111	225264	-392813	36
Частка логістичних витрат в складі витрат на збут, %	73,4	71,4	72,9	0,5	99
Операційні витрати, тис. грн.	4840886	4939528	3558791	-1282095	74
Частка логістичних витрат в складі операційних витрат, %	11,3	13,1	12,2	0,9	108
Разом витрат:	5514506	5168559	3936704	-1577802	71

Аналіз показав, що найбільшу частку логістичні витрати складують у витратах на збут підприємства АТ «ДТЕК Донецькі електромережі». У 2018 році 72,9 % усіх збутових витрат віднесено до складу логістичних, що на 0,5 % менше, ніж у 2016 році. Найменшу питому вагу логістичні витрати посідають у операційних витратах, лише 12,2% у 2018 році, що на 0,9 % більше, ніж у 2016 році. У складі адміністративних витрат питома вага логістичних витрат становить 14,9 %, що на 0,4 % більше, ніж у 2016 році.

Для оцінки рівня розвитку логістичного менеджменту досліджуваного підприємства доцільно застосувати певні показники [9]:

- оцінка рівня розвитку логістичної діяльності підприємства за функціональними напрямками;
- оцінка рівня логістизації персоналу підприємства.

Результати розрахунків показників логістизації за досліджуваний період наведено в табл.3.

Таблиця 3.

Оцінка рівня логістизації АТ «ДТЕК Донецькі електромережі» за період 2016-18 рр.

Роки	$ЧФ_d$	$ЧФ$	$P_{л/ф}$	$ЧП_d$	$ЧП$	$P_{л/n}$
2016	21	26	60,6	265	3111	5,11
2017	23	28	61,6	245	2527	5,82
2018	24	29	62,1	278	2517	6,63

За першим показником ступінь охопту логістичним підходом сфер діяльності підприємства та рівень їх логістичної інтеграції за роками аналізованого періоду незначно збільшуються, що свідчить про нарощування логістичних активностей досліджуваної компанії.

За другим показником частка спеціалістів, що займаються логістикою на підприємстві, також поступово збільшується за роками аналізованого періоду, проте не є достатньою (максимально 6,62 % в 2018 р.).

Загальний аналіз логістичного менеджменту АТ «ДТЕК Донецькі електромережі» виявив певні обмеження та «вузькі місця»:

- неефективна організація використання робочого часу працівників, що виконують логістичні операції та функції, та помилкове визначення важливості поставлених перед ними завдань., а саме: невчасно подані документи на узгодження, затримка відповіді на важливі електронні листи, затримка подачі інформації в інші підрозділи і департаменти призводять до збоїв у графіку виконання замовлень споживачів;
- високий рівень сервісних витрат у структурі логістичних витрат підприємства;
- потокові логістичні процеси не завжди забезпечено достатнім інформаційним супроводженням;

- наявність в деяких логістичних ланцюгах застарілого устаткування;
- недостатнє використання передових інформаційних технологій в забезпеченні логістичних процесів;
- ступінь охопту логістичним підходом сфер діяльності підприємства та рівень їх логістичної інтеграції на кінець досліджуваного періоду становить 62,1%, що свідчить про наявність потенціалу для підвищення місця логістики в діяльності підприємства;
- висока питома вага сервісних витрат в загальних логістичних витратах;
- як підсумок неефективне управління загальною логістичною діяльністю досліджуваного підприємства.

Для побудови ефективної системи логістичного менеджменту на АТ «ДТЕК Донецькі електромережі» пропонується здійснити впровадження логістичного контролінгу в систему логістичного менеджменту енергопостачальної компанії метою усунення «вузьких місць» і зниження або повного запобігання ризикам логістичної діяльності в компанії. Оскільки логістичний контролінг передбачає виявлення й оцінку основних ознак об'єкта управління, останні і кількісному вираженні доцільно визначити за допомогою системи показників, яка в логістичній діяльності підприємства повинна відображати ознаки потоків, процесів, етапів з урахуванням різних логістичних процесів. Для обґрунтування такої системи показників потрібно виконати певні вимоги:

- показники мають бути основою оцінки й аналізу стану як усієї логістичної діяльності підприємства, так і її окремих видів;
- показники повинні статистично узгоджуватися між собою;
- показники повинні балансувати всі види логістики.

Для виконання означених вимог доцільно скористатися теорією збалансованої системи показників ефективності, яка широко застосовується на підприємств у розвинутих країнах світу. Для досліджуваної енергопостачальної компанії пропонується використати систему, що містить 5 критеріїв оцінки ефективності логістичної діяльності, кожний з яких заснований на розрахунку певних показників (табл.4).

На основі сформованої збалансованої системи показників (ЗСП) уявляється доцільним встановлення цілей та стратегії підприємства через систему оцінки його діяльності, при цьому підприємство отримує певну методику створення системи стратегічних критеріїв та системи управління [10].

При виборі і розробці стратегії розвитку логістичних систем в досліджуваній енергопостачальній компанії в якості основного пріоритету пропонується використовувати певний (високий) рівень логістичного обслуговування споживачів. При формуванні логістичної мережі підприємства в рамках обрання і впровадження стратегії розвитку логістики першочергову увагу необхідно приділити оптимальному розташуванню виробничих потужностей і збутових підрозділів підприємства, а також створенню ефективної системи управління потоками сервісного обслуговування, фінансовими і інформаційними потоками як стратегічними аспектами діяльності енергопостачальної компанії.

Таблиця 4.

Критерії і показники оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства

№ за/п	Критерії логістичної діяльності	Показники ефективності логістичної діяльності
1	Надійність доставки в ланцюзі постачань	Виконання графіків доставки
		Коефіцієнт задоволеності споживачів
		Задоволення споживачів з позиції «ідеального замовлення»
2	Швидка реакція ланцюга постачань	Час виконання замовлення
		Термін окремих логістичних циклів
3	Продуктивність логістичної інфраструктури	Продуктивність складського та транспортного устаткування
		Продуктивність фінансових розрахунків
		Продуктивність інформаційної системи
4	Витрати в ланцюзі постачань	Загальні витрати в обсязі реалізації продукції
		Загальні витрати на управління ланцюгом постачань
		Ресурсовіддача з позиції доданої вартості
5	Ефективність управління логістичними активами в ланцюзі постачань	Запаси (в днях постачання)
		Кількість оборотів активів

Оскільки для досліджуваного підприємства найбільш важливим є взаємодія з замовниками (споживачами), висока ефективність якої забезпечується за рахунок прийняття компанією концепції CRM (Customer Relationship Management). Процес впровадження концепції CRM у стратегію розвитку логістичних систем АТ «ДТЕК Донецькі електромережі» для наочності уявлення доцільно представити у вигляді піраміди, в основі який лежить прийняття стратегії CRM, на вершині знаходяться нові логістичні технології, між ними розташовані корпоративна культура, бізнес-процеси та структура (рис. 1).

Згідно до запропонованої піраміди впровадження концепції CRM становить поетапний процес, що

містить три послідовні стадії: прийняття стратегії CRM, структурні, процесні та культурні зміни в логістичних системах компанії, установка CRM-системи.

Для досягнення ефективності від реалізації проекту CRM в логістичній діяльності АТ «ДТЕК Донецькі електромережі» необхідно виконати наступні дії:

- сформулювати стратегічні логістичні цілі, на основі яких встановлюється зміст програми логістичної діяльності компанії, інакше доцільно визначити вигоди для досліджуваної компанії від провадження CRM, окреслити зміст та пріоритети задач, які потрібно вирішити. Термін формування цілей – короткостроковий період і довгостроковий (3-5 років);

Рис. 1. Піраміда впровадження концепції CRM у логістичну систему АТ «ДТЕК Донецькі електромережі»

- визначити для встановлених раніше цілей чітких критеріїв і кількісних та якісних значень з метою ефективного контролю ходу реалізації проекту впровадження CRM і його реальної віддачі. Тобто потребує розробки механізм оцінки і контролю результатів впровадження проекту CRM. Встановлені цільові значення повинні відповідати реальному стану справ і бути взаємоузгодженими;

- обґрунтувати і розробити логістичну стратегію, орієнтовану на взаємовідносини зі споживачами, визначити, що бажає досягти досліджувана компанія у відносинах з клієнтами. Останній результат враховується при визначенні змін у структурі, бізнес-процесах, культурі і технології.

Висновки. Актуальність, необхідність і перспективність дослідження заходів щодо формування системи логістичного менеджменту і стратегій розвитку логістичних систем на промислових підприємствах, особливо з урахуванням галузевої специфіки, вимагає подальших досліджень в цьому напрямі. Необхідність впровадження контролінгу як функції логістики в систему логістичного менеджменту та системи CRM в логістичну стратегію розвитку досліджуваної енергокомпанії доведено виявленими проблемами в формуванні ефективної логістичної системи і логістичного менеджменту.

Перспективами досліджень в цьому напрямі є подальший розвиток та удосконалення запропонованих практичних заходів з удосконалення логістичної діяльності підприємства.

Література.

1. Фролова, Л. В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2004. 261 с.
2. Паласюк, Б. М. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. Галицький економічний вісник. 2012. №3(36). С. 166–170.
3. Кабанець, І. А. Визначення основних логістичних підходів до управління інноваційними процесами машинобудівним підприємством. [Електронний ресурс]. Ефективна економіка. 2013. №11. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2539>.
4. Струк Н. Р. Логістичні формування як об'єкт управління. Аграрна економіка. 2012. Т. 5, № 3–4. С. 64–68.
5. Бауэрсокс, Д., Клосс, Д. Логистика: интегрированная цепь поставок. Москва: Олимп-Бизнес, 2001. 640 с.
6. Иванова, М. И. Особенности формирования логистической системы предприятия. Strategii și politici de management în economia ontemporană: conferința națională cu participare internațională (ed. a 5-a), 25–26 martie 2016. Chișinău: ASEM, 2016. С. 151–158.
7. Харрисон, А. Управление логистикой: разработка стратегий логистических операций; пер. с англ.; за наук. ред. О.Е. Михайцева. Днепропетровск: Балан Бизнес Бук, 2007. 368 с.
8. Рудківський, О.А. Логістична стратегія підприємства: концептуальні підходи до визначення та формування: колективна монографія // Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку. Житомир, ЖДТУ, 2012. С. 218–228.

9. Зырянов, А., Синагатуллин, Т. Логистизация распределительных систем: определения, оценка эффективности // Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. 2009. № 1. С. 21-24.
10. Halvey, J.K., Melby, B.M. Business process outsourcing: process, strategies, and con-tracts. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. 2007. 584 p.

References.

1. Frolova, L. V. (2004), *Lohistychne upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodolohichni aspekty* [Logistic management of the enterprise: theoretical and methodological aspects], DonDUET im. M. Tugan-Baranovs'kogo, Donetsk, Ukraine
2. Palasiuk, B. M. (2012), *Lohistychne upravlinnia pidpriemstvom: sutnist i osnovni pryntsypy* [Logistic management of the enterprise: essence and basic principles], Halytskyi ekonomichnyi visnyk, vol. 3 (36), pp. 166-170
3. Kabanets, I. A. (2013), *Vyznachennia osnovnykh lohistychnykh pidkhodiv do upravlinnia innovatsiinymy protsesamy mashynobudivnym pidpriemstvom* [Definition of the basic logistic approaches to management of innovative processes by the machine-building enterprise], *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2539> (Accessed 12 May 2020)
4. Struk, N. R. (2012), *Lohistychni formuvannia yak ob'ekt upravlinnia* [Logistics formations as an object of management], *Ahrarna ekonomika*, T. 5, vol. 3-4, pp. 64 - 68
5. Baujersoks, D., Kloss, D. (2001), *Lohystyka: yntehryrovannaia tsep postavok* [Lohystyka: yntehryrovannaia tsep postavok], Olymp-Byznes, Moscow, Russia
6. Ivanova, M. I. (2016), *Osobennosti formirovaniya logisticheskoy sistemy predpriyatiya* [Features of the formation of the enterprise logistics system], *Strategii i politiki de management în economia ontemporană: conferința națională cu participare internațională* (ed. a 5-a), 25–26 martie 2016. Chișinău: ASEM, C. 151–158
7. Harrison, A. (2007), *Upravlenie logistikoj: razrabotka strategij logisticheskikh operacij* [Logistics Management: Development of Logistics Operations Strategies], Balan Biznes Buk, Dnepropetrovsk, Ukraine
8. Rudkivskyi, O.A. *Lohistychna stratehiia pidpriemstva: kontseptualni pidkhody do vyznachennia ta formuvannia* [Entrepreneurship strategy: conceptual approaches to appointments and formations], kolektyvna monohrafiia "Menedzhment subiektiv hospodariuvannia: problemy ta perspektyvy rozvytku", ZhDTU, Zhytomyr, Ukraine
9. Zyryanov, A. and Sinagatullin, T. (2009), *Logistizaciya raspredelitel'nyh sistem: opredeleniya, ocenka effektivnosti* [Logistic distribution systems: definitions, performance evaluation], *Resursy. Informaciya. Snabzhenie. Konkurenciya*, vol. 14, pp. 21 – 24
10. Halvey, J.K. and Melby, B.M.(2007), *Business process outsourcing: process, strategies, and con-tracts*, NJ: John Wiley & Sons, Hoboken, USA.

Стаття надійшла до редакції 15.05.2020 р.