

УДК 334.7.009.12:65.012.34

Г. О. Коваленко,

к. с.-г. н., доцент кафедри менеджменту,

Уманський національний університет садівництва, м. Умань, Черкаська обл.

ORCID ID: 0000-0002-7449-9487

І. В. Чукіна,

к. е. н., старший викладач кафедри менеджменту,

Уманський національний університет садівництва, м. Умань, Черкаська обл.

ORCID ID: 0000-0002-2259-9363

DOI: 10.32702/2306-6792.2021.1—2.65

ЛОГІСТИЧНІ СТРАТЕГІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

H. Kovalenko,

PhD in Agricultural Sciences, Associate Professor of the Department of Management,

Uman National University of Horticulture, Uman Cherkassy region

I. Chukina,

PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Management,

Uman National University of Horticulture, Uman Cherkassy region

LOGISTICS STRATEGIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Умови конкурентної боротьби вимагають від підприємств застосування нових підходів до планування та управління потоковими процесами, заснованих на принципах логістики. Логістика сприяє досягненню стратегічних, тактичних, оперативних цілей організації бізнесу за рахунок ефективного, з точки зору зниження загальних затрат і задоволення вимог кінцевих споживачів до якості продукції і послуг управління матеріальними і сервісними потоками, а також супутніми потоками інформації і фінансових засобів. У сільськогосподарських підприємствах логістика як система не організована, використовується фрагментарно, характеризується низькою ефективністю. Причина такої ситуації полягає в тому, що керівники сільськогосподарських підприємств не розуміють вагомості використання логістичного інструментарію для забезпечення конкурентних переваг на ринку. Нині логістичні стратегії розробляються та реалізуються агрохолдингами і деякими сільськогосподарськими підприємствами. Відділи логістики зазначених підприємств, застосовують класичні варіанти логістичної стратегії, які включають у себе певний перелік профільних (локальних) логістичних стратегій. Логістична стратегія є одним із ключових складників, які забезпечують належний рівень конкурентного потенціалу сучасного сільськогосподарського підприємства. Обрана логістична стратегія повинна ґрунтуватися на визначеній концепції логістики. Сільськогосподарські підприємства в своїй діяльності використовують різні шляхи реалізації обраної логістичної стратегії. Логістика передбачає системне управління процесами змін не лише всередині підприємства, але й у стосунках з його партнерами. Підвищити адаптивність логістичних потоків до нових умов та гнучкість діяльності підприємства можна з допомогою реінжинірингу. Якісні перетворення в управлінні підприємством створюють умови для його розвитку на інноваційній основі. Шляхи, або варіанти, реалізації логістичної стратегії, дозволяють, зважаючи на стрімкі зміни політичних та економічних умов господарювання, досягти передбачених логістичною стратегією результатів діяльності підприємства або зменшити негативний вплив таких наслідків.

The conditions of competition require companies to apply new approaches to the planning and management of flow processes based on the principles of logistics. Logistics contributes to the achievement of strategic, tactical, operational goals of the business organization through effective, in terms of reducing overall costs and meeting the requirements of end users to the quality of products and services management of material and service flows, as well as related flows of information and funds. In agricultural enterprises, logistics as a system is not organized, is used in fragments, is characterized by low efficiency. The reason for this situation is that managers of agricultural enterprises do not understand the importance of using logistics tools to ensure competitive advantage in the market. Currently, logistics strategies are developed and implemented by agricultural holdings and some agricultural enterprises. Departments of logistics of the specified enterprises, apply classical variants of logistics strategy. Which include a list of profile (local) logistics strategies. Logistics strategy is one of the key components that ensure the appropriate level of competitive potential of a modern agricultural enterprise. The chosen logistics strategy should be based on a certain concept of logistics. Agricultural enterprises in their activities use different ways to implement the chosen logistics strategy. Logistics involves the systematic management of change processes not only within the enterprise, but also in relations with its partners. It is

possible to increase the adaptability of logistics flows to new conditions and the flexibility of the enterprise with the help of reengineering. Qualitative transformations in enterprise management create conditions for its development on an innovative basis. Ways, or options, to implement a logistics strategy, allow, given the rapid changes in political and economic conditions of management, to achieve the results of the logistics strategy of the enterprise or reduce the negative impact of such consequences.

Ключові слова: логістичні стратегії, конкурентоспроможність, аграрний ринок, сільськогосподарські підприємства, логістика.

Key words: logistics strategies, competitiveness, agricultural market, agricultural enterprises, logistics.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах господарювання логістика виступає засобом досягнення стратегічних цілей організації. Розробка та реалізація підприємствами агропродовольчого комплексу логістичної стратегії дозволяє забезпечити виконання конструктивної стратегічної програми розвитку підприємства, спрямовану на оптимальну організацію потокових процесів і досягнення конкурентних переваг. В умовах сьогодення розвиток теорії та практики стратегічного логістичного управління знаходиться на початковому етапі, що в свою чергу потребує розробок у сфері формування логістичної стратегії підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вчені наголошують на неможливості ефективною реалізації логістичної стратегії на українських підприємствах через нерозвиненість інформаційних систем у частині обліку логістичних витрат та управління ними, а також системи показників оцінки результатів логістичної діяльності. Таку проблематику висвітлено у дослідженнях Головащенко О., Карого О., Новописної К. Доцільність використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства розглядається в роботах Бутова А., Плетньова С. Здійсненню оцінки логістичної стратегії підприємства присвячено роботи Тарасюк Г., Рудковського О., Погайдак О. Водночас невирішеними на сьогодні залишаються питання адаптації логістичних стратегій до стрімких змін політичних та економічних умов.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розкриття напрямів використання логістичних стратегій на підприємстві для забезпечення його конкурентоспроможності за сучасних умов ведення бізнесу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Необхідність адаптації підприємств АПК до міжнародного конкурентного середовища вимагають посилення конкурентоспроможності аграрної галузі. Досягнення підприємством конкурентних переваг, або збереження позицій на ринку, потребує своєчасної адекватної реакції на зміни зовнішніх політичних та економічних факторів. Умови конкурентної боротьби вимагають від підприємств застосування нових підходів до планування та управління потоковими процесами, заснованих на принципах логістики [1].

Логістика з позицій бізнесу є інтегральним інструментом менеджменту, який сприяє досягненню стратегічних, тактичних або оперативних цілей організації бізнесу за рахунок ефективного, з точки зору зниження загальних затрат і задоволення вимог кінцевих споживачів до якості продукції і послуг управління матеріальними і сервісними потоками, а також супутніми потоками інформації і фінансових засобів [2].

Напрямок логістики, який пов'язаний із застосуванням її положень і методів у сфері аграрного виробництва це агрологістика. Аграрна логістика як наука розробляє наукові принципи, методи, математичні моделі, що дають змогу планувати, контролювати і управляти транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними та нематеріальними операціями, що виникають у процесі доведення сировини та матеріалів до аграрного підприємства, організації виробничого процесу, доведення аграрної продукції до споживання відповідно до його вимог [3].

В Україні агрологістика перебуває на початковому етапі розвитку. Недосконалість логістики, зберігання, інфраструктури аграрного ринку, заважають ефективно функціонувати аграріям. Використання застарілого облад-

нання, техніки, призводить до збільшення виробничих витрат, а це втрати продукції, невідповідність вимогам щодо якості та безпечності сировини, та харчових продуктів. До цього слід додати соціально-економічні та політичні проблеми — зниження темпів розвитку економіки, зростання конкуренції, труднощі на глобальному ринку, фактичні військові дії [4].

Для розвитку підприємства необхідні зміни, спроможні перетворити його на підприємство майбутнього. У нинішніх умовах важливо особливо увагу приділяти своєчасному формуванню нових стратегій розвитку. Логістика дає змогу оновити виробництво на основі довгострокової стратегії майбутнього [5].

Одне із основних завдань аграрної логістики полягає в утворенні інтегрованої ефективної системи регулювання та контролю матеріальними та інформаційними потоками сільськогосподарських підприємств, яка забезпечить високу якість постачання продукції.

Саме ефективне логістичне управління є одним із важливих чинників реалізації конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Теоретико-методологічні і прикладні напрацювання логістики активно впроваджуються в операційну та стратегічну діяльність підприємств в усіх галузях економіки. Дедалі відчутнішою стає необхідність у розвитку і впровадженні у практику логістичних інформаційних систем, що дозволили б органічно об'єднати в єдине ціле усі логістичні підсистеми. Це зумовлено тим, що інформація на сучасному рівні розвитку — це самостійний виробничий чинник, потенційні можливості якого відкривають широкі перспективи для зміцнення конкурентоспроможності підприємства. При цьому інформаційна логістична система припускає створення комп'ютерної мережі, баз даних, комунікацій, комплексу заходів щодо прийняття управлінських рішень. Найчастіше основним критерієм такої ефективності вважають мінімізацію логістичних витрат. Саме тому важливою складовою підвищення економічної ефективності логістичної системи є визначення та реалізація резервів економії або оптимізації витрат ресурсів. Підвищення ефективності діяльності передбачає врахування витрат, їх економію та оптимізацію на усіх етапах проходження матеріального, фінансового, інформаційного, енергетичного і кадрового потоків [2].

Логістичні заходи дають можливість покращувати внутрішні та зовнішні зв'язки таким чином, щоб гарантувати успішний взаємний вплив окремих складових і досягти ефекту си-

нергії. Успішні підприємства намагаються автоматизувати не окремі процеси, а зв'язані ланцюжки (управління постачанням, збутом, фінансами, інвестиційною діяльністю), що сприяє формуванню комплексних управлінських рішень. Стратегічне логістичне управління розвитком підприємства дозволяє сформувати та організувати раціональне використання його потенціалу [6].

Традиційним визначенням стратегії вважається її усвідомлення як загального напрямку дій, які визначають перспективний розвиток підприємства щодо досягнення переваг. У більшості трактувань стратегії акцентується увага на таких її особливостях як здатність реагувати на непередбачувані дії в умовах конкуренції та взаємодіяти з зовнішнім оточенням, а також створювати позицію підприємства на ринку шляхом вибору видів діяльності, що кардинально відрізняються від конкурентів [4].

Під логістичною стратегією розуміють комплекс рішень, планів, заходів, що пов'язані з ефективним управлінням матеріальними потоками в межах логістичної системи. Логістична стратегія підприємства спрямована на оптимізацію ресурсів при управлінні матеріальними, інформаційними, фінансовими, енергетичними, кадровими та іншими потоками. Існують різні мотивації для розробки логістичної стратегії: усвідомлений вибір; в залежності від цілей [1]. Важливим позитивним моментом логістичних рішень у розвитку підприємства є можливість швидкої адаптації підприємства до умов ринку. За умови правильних підходів до формування і розроблення стратегії ці процеси пристосування вимагають порівняно невисоких витрат, і дають змогу забезпечити зростання частки ринку та отримання конкурентних переваг. Все це свідчить про високу ефективність і результативність логістики при вирішенні завдань розвитку підприємства. Логістичні заходи дають змогу удосконалювати внутрішні та зовнішні кластерні зв'язки у такий спосіб, щоб забезпечити позитивний взаємний вплив окремих елементів і домагатись синергетичного ефекту в діяльності підприємства, особливо на перспективу. Для цього важливо на основі діагностики стану підприємства виявити саме ту інформацію, яка є найістотнішою для успішного управління процесами постачання та збуту продукції. Сучасним інструментом між ланками ланцюга постачання, виробництва та збуту може бути система управління ресурсами підприємства. Для забезпечення необхідних умов розвитку підприємства необхідно сфокусувати інвестиції на найефективніших проєк-

тах. Стратегічне логістичне управління розвитком підприємства дає змогу оптимально сформувати та організувати раціональне використання потенціалу підприємства у часі і просторі. Для підвищення ефективності цих процесів необхідно розробити відповідні механізми логістичного управління розвитком підприємства. З цією метою розроблено сучасні інструменти реалізації цілей розвитку за певними групами бізнес-процесів. На практиці підприємство фокусує логістичну стратегію на одному конкретному стратегічному напрямі. Такими напрямками можуть бути: пропозиція споживачам визначеного сегменту ринку потрібного товару, забезпечення високої якості товару і послуг, оптимізація маршруту доставки товару в указане замовником місце, вибір найбільш вигідного місця для надання послуги або видачі замовникові товару, а також мінімізація витрат, пов'язаних зі зберіганням та доставкою товару замовникам. З огляду на це можна стверджувати, що логістична стратегія є одним із ключових складників, які забезпечують належний рівень конкурентного потенціалу сучасного агропідприємства. Логістична стратегія у себе включає певний перелік профільних (локальних) логістичних стратегій. Серед великої кількості логістичних стратегій, що застосовуються підприємствами, можна виділити кілька базових [7]. Це стратегія мінімізації загальних логістичних витрат, стратегія покращення якості логістичного сервісу, стратегія мінімізації інвестицій у логістичну інфраструктуру, стратегія логістичного аутсорсингу, "Ощадлива" логістика [1].

Для підприємств аграрного сектору економіки особливий інтерес представляють потенційні можливості реалізації вказаних стратегій та відповідно отримання конкурентних переваг. Обрана профільна логістична стратегія повинна відповідати конкурентній стратегії підприємства і ґрунтуватись на визначеній концепції логістики. Це можна пояснити в такий спосіб. Якщо аграрне підприємство реалізовує конкурентну стратегію концентрованого росту за рахунок розширення географії ринків збуту своєї продукції, то в якості профільної логістичної стратегії ним може бути обрана, наприклад, стратегія мінімізації інвестицій у логістичну інфраструктуру з децентралізацією розподілу товарних потоків аграрної продукції. Основні напрями реалізації такої стратегії будуть полягати у: використанні логістичних посередників у дистрибуції, створенні мережі регіональних розподільних центрів, а також децентралізованому управлінні логісти-

кою у виділених регіонах збуту і створенні інформаційної системи, що підтримує логістику упродовж усього ланцюга поставок аграрної продукції [7].

Успішні підприємства намагаються автоматизувати не окремі процеси (облікові, складські операції), а зв'язані ланцюжки (управління поставанням, збутом, фінансами, інвестиційною та інноваційною діяльністю), що сприяє формуванню комплексних управлінських рішень. Ступінь використання потенціалу інформаційних технологій при реалізації бізнес-завдань залежить від розуміння керівництвом природи бізнесу та участі у розробленні й реалізації стратегії підприємства [5].

Відділами логістики, а отже, і відповідними їх кадрами, що можуть розробляти та реалізувати логістичні стратегії, забезпечені вертикально інтегровані структури — агрохолдинги та окремі сільськогосподарські підприємства. Зазначені підприємства, навіть за умов відсутності власної розробленої логістичної стратегії, застосовують її класичні варіанти. Сільськогосподарські підприємства — постачальники сировини для харчової та переробної промисловості використовують стратегії управління запасами.

Зміна підходів до формування стратегій підприємств з позицій логістики розвитку полягає у: переорієнтації уваги на збутові поточкові процеси, на відміну від зосередженості на використанні виробничих потужностей, тобто зміщення акцентів у бік потреб ринку і можливостей задоволення попиту замість основної уваги на процесах виробництва; переході на інтегроване управління потоковими процесами із чітким урахуванням потреб споживача та колективу підприємства, зокрема, при визначенні оптимальних партій поставок, на відміну від попередніх уявлень про концентрацію уваги на виробничих процесах [8].

Підприємства в своїй діяльності використовують різні шляхи реалізації обраної логістичної стратегії. ПАТ "Миронівський хлібопродукт" одним із основних завдань обслуговування споживачів вважає своєчасну та точну доставку продукції з філіалів і виробництва з мінімальними витратами і високим сервісом. Товариство здійснило в 2014 р. оптимізацію документообігу для роботи з торгівельними мережами. Застосування автоматизованого друку пакетів документів на весь відвантажений товар вздовж усього рейсу транспортного засобу дозволило значно скоротити час на підготовку документів. Впроваджена за участю товариства — аутсорсера eSoft система маршру-

тизації постійно доповнюється. Проведення оптимізації адресного зберігання в складській логістиці дозволило протягом одного року зменшити кількість пересорту запасів на 50% та підвищити якість доставки товарів. Молочна компанія "Галичина" здійснила перехід на нову стратегію розвитку. Компанія перейшла на Pull-систему (виробництво на підставі реального споживання). За умов використання системи ринкова інформація надходить безпосередньо на підприємство, яке отримує можливість одразу формувати виробничу програму та графік роботи цехів. За таких умов господарювання не може бути зайвих запасів, що відповідно зменшує логістичні витрати. Впровадження зазначеної системи стало можливим завдяки досягненню високого рівня координації, як всередині компанії, так і з зовнішніми партнерами [9].

Підвищити адаптивність логістичних потоків до нових умов та гнучкість діяльності підприємства можна з допомогою реінжинірингу. Його потенціал радикальних змін дає змогу досліджувати бізнес-процеси підприємства із урахуванням поставлених цілей розвитку та забезпечує їхній логічний взаємозв'язок. У результаті це дає змогу точно ставити цілі й передбачати кінцеві результати за кожним видом діяльності [8].

Якісні перетворення в управлінні підприємством створюють умови для його розвитку на інноваційній основі. Логістика передбачає системне управління процесами змін не лише всередині підприємства, але й у стосунках з його партнерами [10].

У сучасних умовах господарювання, які характеризуються змінами (політичними та економічними) підприємства задля збереження власних ринкових позицій вимушені: частково або повністю відмовитися від обраної логістичної стратегії (наприклад, відмова від аутсорсингу); розглянути доцільність використання нової логістичної стратегії (з врахуванням фактору часу); зосередитися на шляхах реалізації логістичної стратегії. Вирішення зазначеної проблеми полягає в розробці підприємствами адаптивних шляхів реалізації логістичних стратегій. Адаптивні шляхи реалізації логістичної стратегії — варіанти, що дозволяють зважаючи на стрімкі зміни політичних та економічних умов господарювання досягти передбачених логістичною стратегією результатів діяльності підприємства або зменшити негативний вплив таких наслідків. При визначенні доцільності використання адаптивних шляхів реалізації логістичних стратегій підприємствам, пере-

дусім потрібно розглянути відомі концепції, методи та прийоми, застосування яких є економічно доцільним.

ВИСНОВКИ

Незважаючи на наукові досягнення, логістичне управління сільськогосподарських підприємств знаходиться на початковому етапі свого розвитку. Логістика як система не організована, застосовується фрагментарно, характеризується низькою ефективністю, що пояснюється об'єктивними обставинами. Основна причина полягає в нерозумінні керівництвом підприємств вагомості використання інструментарію логістики.

Логістична стратегія та її інструменти можуть забезпечити як оптимізацію внутрішнього середовища підприємств, так і конкурентні переваги та стійке положення на ринку. Процес формування логістичної стратегії є достатньо складним в умовах сьогодення, враховуючи недосконалість систем управління підприємствами та необхідність адекватно реагувати на зміни політичних та економічних умов господарювання. Зменшення негативного впливу таких наслідків можна досягти завдяки використанню адаптивних шляхів реалізації логістичної стратегії.

Під час вибору стратегії розвитку підприємствам варто спиратись на логістичну стратегію як її концептуальну основу. У ході дослідження встановлені основні профільні логістичні стратегії підприємств аграрного сектору — це стратегія скорочення логістичних витрат, стратегія поліпшення якості логістичного сервісу, стратегія логістичного аутсорсингу і стратегія мінімізації інвестицій у логістичну інфраструктуру.

Створити досконалу для всіх підприємств логістичну стратегію неможливо. У кожного з них вона буде особливою, тому що її метою вважається досягнення певних стратегічних завдань.

Литература:

1. Косарева Т.В. Аграрна логістика: сутність і багатаспектність / Т.В. Косарева // Економіка АПК. К.: ННЦ "Інститут аграрної економіки". 2008. № 10. С. 37—43.
2. Вишневська О.М. Особливості логістичних систем сільськогосподарських підприємств / О.М. Вишневська, Т.В. Двойнісюк, С.В. Шигида // Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Вип. 7. 2015. С. 106—109.

3. Гуторов О.І. Логістика: навч. посібник / О.І. Гуторов, О.І. Лебединська, Н.В. Прозорова / Харк. нац. аграр. ун-т. Харків: Міськдрук. 2011. — 322 с.

4. Свірідова С.С. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами / С.С. Свірідова, С.А. Толстова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2017. № 2 (30). С. 109—116. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/109.pdf>

5. Довбенко В.І. Логістика процесів розвитку підприємств та їхніх об'єднань / В.І. Довбенко. Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка". 2007. № 14 (594), С. 398—408.

6. Шишкін В.О. Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства / В.О. Шишкін, Я.Ю. Бахметова // Електронне наукове фахове видання з економічних наук "Modern Economics". № 14. (2019). С. 296—300.

7. Сумець О.М. Змістовний аналіз дефініції "Логістична діяльність" / О.М. Сумець. Сталий розвиток економіки. 2013. № 4. С. 292.

8. Бутов А. Перспективи використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства / А. Бутов // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С.І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2013. Т. 14. № 2. С. 124—131.

9. Тарасюк Г. Ключові показники ефективності та оцінка логістичної стратегії підприємства / Г. Тарасюк, О. Рудківський, О. Погайдак. Соціально-економічні проблеми і держава. 2013. Вип. № 2 (9). С. 223—231.

10. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення. Навч. посібник у схемах і таблицях (для організації самост. роботи студентів ВНЗ) С. В. Смерічевська, М.В. Жаболенко С.В. Чернишова та ін.: за заг. ред. С.В. Смерічевської. Львів: "Магнолія 2006". 2013. 552 с.

References:

1. Kosareva, T.V. (2008), "Agricultural logistics: the nature and multidimensional", *Ekonomika APK*, vol. 10, pp. 37—43.

2. Vishnevskaya, O.M. Dvojnisiuk, T.V. and Shyhyda. S.V. (2015), "Peculiarities of logistic systems of agricultural enterprises", *Global and national economic problems. Nikolaev National University named after V.O. Sukhomlinsky*, vol. 7. pp. 106—109.

3. Gutorov, O.I. Lebedyns'ka, O. I. and Prozorova, N. V. (2011), *Lohistyka [Logistics]*, Kharkiv. nat. agrarian. un-t. City Press, Kharkiv, Ukraine.

4. Sviridova, S.S. and (2017), "Modern tools of strategic management of agricultural enterprises", *Economics: the realities of time. Scientific journal*, vol. 2, pp. 109—116.

5. Dovbenko, V.I. (2007), "Logistics of enterprise development processes and their associations", *Bulletin of the National. Lviv Polytechnic University*, vol. 14, pp. 398—408.

6. Shishkin, V.O. and Bakhmetova, Ya. Yu. (2019), "Prospects for the use of logistics strategy as a condition for ensuring the competitiveness of the enterprise", *Electronic scientific professional publication on economic sciences "Modern Economics"*, vol. 14, pp. 296—300.

7. Sumets, O. M. (2013), "A meaningful analysis of the definition of "Logistics"", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 4, pp. 290—295.

8. Butov, A. (2013), "Prospects for logistics strategies to ensure the competitiveness of enterprises", *Economic Analysis*, vol. 14, pp. 124—131.

9. Tarasyuk, G. Rudkivkyi, A. and Pohaydak, A. (2013), "Key performance indicators and evaluation sourcing company", *Socio-economic problems and the state*, vol. 2, pp. 223—231.

10. Smerichenska, S.V. Zhabolenko, M.V. and Chernyshev, S.V. (2006), *Marketing and Logistics: conceptual bases and strategic decisions [Teach. manual in charts and tables for self organization. of university students]*, Magnolia, Lviv, Ukraine. *Стаття надійшла до редакції 17.01.2021 р.*

www.dy.nayka.com.ua

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвитку

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net
тел.: (044) 223-26-28, (044) 458-10-73