

УДК 336.77:330.131.7(477)

С. М. Халатур,д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університетORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8331-3341>**Д. К. Карамушка,**

аспірант кафедри менеджменту і права,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6637-8231>**О. О. Базавлуцький,**

студент гр. МгФБС-1-21, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1399-0915>

DOI: 10.32702/2306-6792.2022.20.24

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ФІНАНСОВО- ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

S. Khalatur,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance,
Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University

D. Karamushka,

Postgraduate student of the Department of Management and Law, Dnipro State Agrarian and Economic University

O. Bazavlutskyy,

Student of the gr. MGFBS-1-21, Dnipro State Agrarian and Economic University

CONCEPTUAL BASES FOR A MANAGING SYSTEM CREATION OF THE POTENTIAL OF THE FINANCIAL AND ECONOMIC ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE

Мета. Метою статті є розвиток концептуальних засад побудови системи управління потенціалом фінансово-господарської діяльності підприємства. **Методика дослідження.** При написанні статті було використано сукупність загальнонаукових та специфічних методів економічних досліджень, зокрема методи абстрагування (при визначенні сутності поняття потенціалу фінансово-господарської діяльності підприємства), аналізу (при дослідженні підходів щодо розуміння поняття потенціалу та виокремлення специфічних рис системи управління потенціалом фінансово-господарської діяльності підприємства), синтезу (для уточнення видів структур системи управління потенціалом фінансово-господарської діяльності підприємства).

Результати дослідження. Сформульовано поняття потенціалу фінансово-господарської діяльності підприємства відповідно до двох аспектів його розуміння: ресурсного та результатного. Потенціал фінансово-господарської діяльності підприємства, визначений з ресурсної точки зору як сукупність ресурсів, які використовує підприємство для забезпечення сталої фінансово-господарської діяльності та отримання додатніх фінансових результатів з метою забезпечення подальшого розвитку, є системним, дискретним, статичним. Потенціал фінансово-господарської діяльності підприємства визначений з результатної точки зору як здатність підприємства здійснювати сталу фінансово-господарську діяльність, трансформуючи існуючі ресурси у максимально можливий фінансовий результат, є системним, континуальним, динамічним. Відповідно до дуальної єдності сутності потенціалу фінансово-господарської діяльності підприємства виокремлено специфічні риси системи управління потенціалом фінансово-господарської діяльності підприємства. Сформовано підходи до структурної декомпозиції системи управління потенціалом фінансово-господарської діяльності підприємства (за компонентним, функціональним та організаційним підходами) та представлено її основні функції.

Наукова новизна результатів дослідження полягає у розвитку концептуальних засад побудови системи управління потенціалом фінансово-господарської діяльності підприємства за рахунок уточнення змісту поняття потенціалу фінансово-господарської діяльності підприємства, визначення властивостей системи управління ним та підходів до структурної декомпозиції системи управління.

Практична значущість результатів дослідження полягає у формуванні теоретико-методологічного підґрунтя подальшої кількісної оцінки потенціалу фінансово-господарської діяльності підприємства та ефективності функціонування системи управління ним.

The purpose of the article is to develop the conceptual foundations of building a system for managing the potential of the financial and economic activity of the enterprise. When writing the article, a set of general scientific and specific methods of economic research was used, in particular methods of abstraction (when determining the essence of the concept of the potential of the financial and economic activity of the enterprise), analysis (when studying approaches to understanding the concept of potential and identifying specific features of the system of managing the potential of the financial and economic activity of the enterprise), synthesis (to clarify the types of structures of the management system of the potential of the financial and economic activity of the enterprise).

Research results. The concept of the potential of the enterprise's financial and economic activity is formulated in accordance with two aspects of its understanding: resource and result. The potential of the enterprise's financial and economic activity, defined from a resource point of view as a set of resources used by the enterprise to ensure sustainable financial and economic activity and obtain positive financial results in order to ensure further development, is systemic, discrete, static. The potential of the financial and economic activity of the enterprise is defined from the result point of view as the ability of the enterprise to carry out sustainable financial and economic activity, transforming existing resources into the maximum possible financial result; it is systemic, continuous, and dynamic. In accordance with the dual unity of the essence of the potential of the financial and economic activity of the enterprise, specific features of the management system of the potential of the financial and economic activity of the enterprise are singled out. Approaches to the structural decomposition of the system of managing the potential of financial and economic activity of the enterprise have been formed (according to component, functional and organizational approaches) and its main functions have been presented.

The scientific novelty of the research results lies in the development of the conceptual foundations of the construction of the management system of the potential of the financial and economic activity of the enterprise by clarifying the content of the concept of the potential of the financial and economic activity of the enterprise, determining the properties of the management system and approaches to the structural decomposition of the management system.

The practical significance of the research results lies in the formation of the theoretical and methodological basis for further quantitative assessment of the potential of the enterprise's financial and economic activity and the effectiveness of its management system.

Ключові слова: потенціал, фінансово-господарська діяльність, система управління, власливості системи управління, функції системи управління.

Key words: potential, financial and economic activity, management system, properties of the management system, functions of the management system.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Економіка України нині перебуває у вкрай важкому становищі. Значна частка підприємств нині зруйнована або втрачена, інші обмежені у постачанні необхідних ресурсів. Підприємства сфери послуг мають обмежені ринки збуту. Зміщення потреб суспільства обумовило трансформацію галузевої структури суспільного виробництва, що негативно вплинуло на його ефективність. Виникнення особливих потреб воєнного часу визначило виникнення нових виробництв. За таких умов, коли існують системні ризики та загрози функціонуванню більшості підприємств, підвищення ефективності управління потенціалом фінансово-господарської діяльності підприємств є важливим практичним завданням.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Розробка теоретичних та методологічних засад функціонування потенціалу підприємства була предметом наукових досліджень

значної кількості науковців. Зокрема, цьому напряму присвячено праці Я. Г. Берсуцького, А. Я. Берсуцького, С. О. Іщук, Н. С. Краснокутської, П. В. Круша, Н. Н. Лепи, Н. А. Москаленко, І. П. Отенко, Т. В. Паєнтко, В. І. Подвігіної, О. А. Пробоїв, Б. М. Сердюка, О. С. Федонін, О. М. Рєпіна тощо. Особливості формування, структурної організації системи управління підприємством досліджуються у працях А. Н. Алексеєва, Г. В. Воронцової, В. В. Глуценка, І. І. Глуценка, О. С. Іванілова, А. В. Ігнат'єва, М. М. Максимцова, В. В. Мильніка, С. М. Халатур та інших. Разом з тим теоретичні засади формування системи управління потенціалом підприємства вважають слабо розробленими. Особливо детального обґрунтування потребує розробка теоретико-методологічних засад побудови системи управління потенціалом фінансово-господарської діяльності підприємства.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Відак, метою статті стало розвинути концептуальні засади побудови системи управлін-

ня потенціалом фінансово-господарської діяльності підприємства. Основними методами дослідження стали: абстрагування для визначення сутності поняття потенціал фінансово-господарської діяльності підприємства; аналізу для дослідження підходів щодо розуміння поняття потенціалу та виокремлення специфічних рис системи управління потенціалом фінансово-господарської діяльності підприємства; синтезу для уточнення видів структур системи управління потенціалом фінансово-господарської діяльності підприємства.

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Саме розуміння потенціалу є дуалістичним. Так потенціал розглядають відповідно до двох підходів: ресурсного та результативного [10]. Відповідно до ресурсного підходу потенціал є відображенням залучених до використання ресурсів. Наприклад, відповідно до ресурсного підходу потенціал підприємства розглядають як [7, с. 10] сукупність ресурсів (трудових, матеріальних, технічних, фінансових та ін.), навиків та можливостей керівників, спеціалістів та інших категорій персоналу щодо виробництва товарів, здійснення послуг, отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення функціонування і розвитку підприємства. Відповідно до результативного підходу потенціал сприймають як сукупність можливостей, фундамент для трансформації ресурсів у результат. Зокрема, під потенціалом розуміють максимально можливу сукупність активних і пасивних, явних і прихованих альтернатив (можливостей) якісного розвитку соціально-економічної системи підприємства [9].

Поняття потенціалу також є дуалістичним з точки зору його континуальності-дискретності. Оскільки сутність потенціалу може бути виражено через обсяг ресурсів, залучених до нього, обсяг ресурсів є вимірюваним та обмеженим у часі, то вимірний потенціал є дискретним. Однак існування будь-якого об'єкту є протяжним у часі, отже, безперервним. Таким чином, процес його оцінювання континуальний. Як дискретний об'єкт потенціал є статичним, як континуальний динамічним.

Потенціал підприємства є економічною категорією, яка проявляє свою сутність у двох комплексах властивостей:

- за використання ресурсного підходу як системна, дискретна, статична;
- за використання результатного підходу як системна, континуальна, динамічна.

Економічний потенціал підприємства вважають системним утворенням, структуру і зміст

якої визначають особливості його функціонування [5, с. 60]. Так, О. С. Хренюк та В. А. Бова [10] у складі економічного потенціалу підприємства виокремлюють фінансовий потенціал, маркетинговий потенціал, виробничий потенціал, організаційний потенціал. Існують й інші способи декомпозиції потенціалу підприємства як складного системного утворення. Зокрема, оскільки підприємство здійснює окремі види діяльності (фінансову, операційну, інвестиційну), то структуру потенціалу підприємства можна розглядати, виходячи із видів діяльності. Або інакше, оскільки основною діяльністю підприємства є фінансово-господарська, то основним елементом економічного потенціалу підприємства є потенціал його фінансово-господарської діяльності. Однак, незважаючи на безумовну логічність такої декомпозиції економічного потенціалу підприємства, в економічній літературі не зустрічається формалізація потенціалу підприємства за видами діяльності.

Тому ми пропонуємо наступні формулювання поняття потенціалу фінансово-господарської діяльності підприємства:

— з точки зору ресурсного підходу це сукупність ресурсів, які використовує підприємство для забезпечення сталої фінансово-господарської діяльності та отримання додатніх фінансових результатів з метою забезпечення подальшого розвитку;

— з точки зору результатного підходу це здатність підприємства здійснювати сталу фінансово-господарську діяльність, трансформуючи існуючі ресурси у максимально можливий фінансовий результат.

Поняття діяльності зміщує змістові акценти у розумінні властивостей потенціалу як економічної категорії. Оскільки діяльність є континуальною та динамічною (як процес), то і визначальним є розуміння потенціалу фінансово-господарської діяльності підприємства з точки зору результатного підходу. Розуміння потенціалу фінансово-господарської діяльності підприємства з точки зору ресурсного підходу доповнює та деталізує його розуміння з точки зору результатного підходу.

Потенціал фінансово-господарської діяльності підприємства є специфічним об'єктом управління. При цьому існують певні нюанси у розумінні самої сутності управління. Наприклад, А. С. Большакова [1] розглядає процес управління підприємством як процес оптимального розподілу його ресурсів суб'єкта господарювання. При цьому на підприємстві повинні існувати мета управління, завдання, план уп-

равлінських заходів та контроль отриманих результатів. В свою чергу, формування поняття системи управління також є доволі різноманітними:

— апаратний, нормативний, функціональний різновид технології управління, який спрямований на вирішення окремих завдань (В. В. Глущенко, І. В. Глущенко, 2004 [2]);

— система управління підприємством це принципи та механізми прийняття рішень, проходження інформації, планування, а також системи мотивації та матеріального стимулювання (О. С. Іванілов, 2009[4]);

— система управління підприємством представляє собою цілісний комплекс ієрархічно впорядкованих і взаємопов'язаних прямими та зворотними зв'язками елементів, які здійснюють управління діяльністю підприємства, тобто є класичним предметом дослідження теорії систем (А. М. Черницька, 2012 [11]).

Н. О. Зеленська під управлінням потенціалом підприємства розуміє процес цілеспрямованого впливу на нього на основі якісної та кількісної оцінки складових в розрізі формування потенціалу, накопичення та використання з метою забезпечення виконання цілей управління [3, с. 47]. У системі управління потенціалом підприємства вона вирізняє функції, цілі і завдання управління, організаційну структуру, методи, заходи та інструменти управління, суб'єкти та об'єкти управління. Т. Б. Кузенко та Н. В. Сабліна [6, с. 128] у структурі системи управління потенціалом підприємства вирізняють принципи, мету, задачі, сукупність факторів (зовнішні та внутрішні), методи управління фінансовими ресурсами, методи управління фінансовою рівновагою, системи діагностики та моніторингу, критерії ефективності.

Серед функцій системи управління потенціалом фінансово-господарської діяльності підприємства ми пропонуємо виокремити наступні:

— формування, пов'язана із створенням і розвитком потенціалу;

— регулювання, пов'язана із забезпеченням сталості функціонування та гомопоезісу потенціалу.

Зазначені функції не є тотожними із функціями управління, з точки зору менеджменту загалом (планування, організація, лідерство, контроль) [8, с. 3] чи з точки зору вузьких завдань управління підприємством (оцінка, конт-

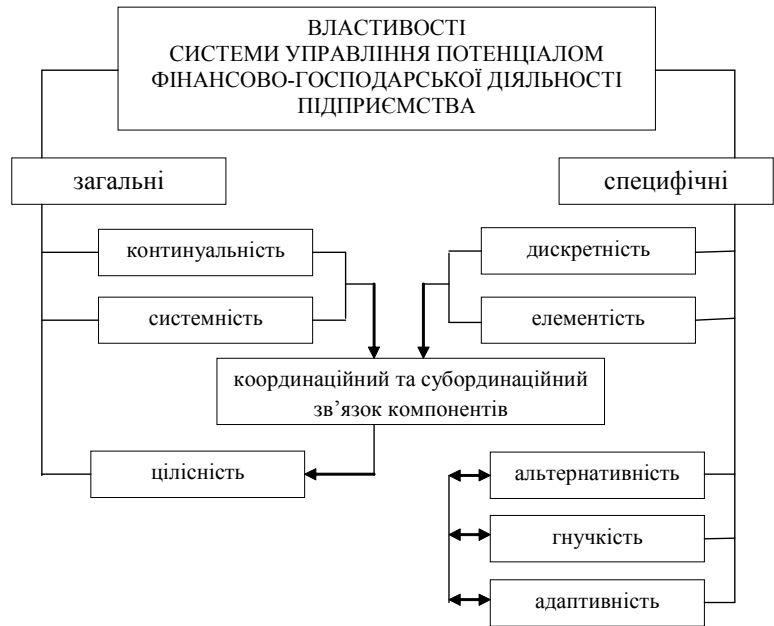


Рис. 1. Властивості системи управління потенціалом фінансово-господарської діяльності підприємства

Джерело: складено автором.

роль, корекція, інформаційне забезпечення, фінансове забезпечення) [12, с. 57]. Узагальнене формулювання функцій системи управління потенціалом фінансово-господарської діяльності підприємства відображає комплектацію завдань управління потенціалом.

У структурній організації системи управління потенціалом фінансово-господарської діяльності підприємства виокремлюємо наступні види структур:

— компонентну, яка характеризує так звані "генетичні зв'язки" між різними видами ресурсів, їх спільне чи відмінне економічне призначення, здатність виробничої та управлінської підсистем інтенсифікувати їх використання;

— функціональну, яка характеризує систему зв'язків між елементами системи управління у їх взаємодії під час процесу управління;

— організаційну, яка характеризує систему управління потенціалом з точки зору самоорганізації та формалізації процедур її функціонування.

Система управління потенціалом фінансово-господарської діяльності підприємства має властивості (рисунок 1):

— загальні. Загальні властивості системи управління потенціалом фінансово-господарської діяльності обумовлені тим, що вона є частиною системи управління вищого рівня ієрархії, отже, набуває її властивостей. До таких властивостей можна зарахувати: сис-

темність (система управління потенціалом фінансово-господарської діяльності підприємства є часткою системи управління вищого рівня ієрархії і сама формує низку підсистем), континуальність (система управління потенціалом фінансово-господарської діяльності підприємства функціонує безперервно та постійно еволюціонує, видозмінюючись кожен наступний момент), цілісність (незважаючи на складність організації, система управління потенціалом фінансово-господарської діяльності підприємства являє собою певну єдність, цілісність, оскільки всі її компоненти поєднані тісними координаційними та субординаційними зв'язками);

— специфічні, які визначені тим, що об'єкт управління (потенціал фінансово-господарської діяльності підприємства) є одиничним, специфічним, отже окремі властивості системи управління набувають специфічної форми. Такими специфічними властивостями є: дискретність (конкретні заходи системи управління потенціалом фінансово-господарської діяльності підприємства реалізуються перервно у часі, хоча в цілому вона функціонує безперервно), елементність (об'єкт управління для системи управління потенціалом фінансово-господарської діяльності підприємства значно звужено, отже, тільки окремі елементи загальної системи управління підприємством задіяно під час її функціонування), альтернативність (досягти посилення потенціалу фінансово-господарської діяльності підприємства можна за рахунок застосування окремих альтернативних рішень, кожне з яких буде спрямоване на різний комплекс елементів фінансового механізму підприємства), адаптивність (оскільки підприємство перебуває у змінному економічному середовищі, остільки будь-які управлінські впливи системи управління фінансово-господарської діяльності підприємства повинні враховувати ці зміни, що визначить, врешті-решт, ступінь реалізації потенціалу), гнучкість (як механізм функціонування, так і самі управлінські впливи системи управління потенціалом фінансово-господарської діяльності підприємства повинні мати спроможність до змін). Останні три властивості є взаємодоповнюючими.

ВИСНОВКИ

Система управління потенціалом фінансово-господарської діяльності підприємства є специфічним субструктурним утворенням в межах загальної системи управління підприємством. Її особливості визначаються особливостями об'єкта управління, сутність якого

можна розглядати з двох точок зору ресурсної та результатної. При формуванні системи управління потенціалом фінансово-господарської діяльності підприємства домінує результатний підхід, внаслідок чого першочергово проявляються такі властивості системи управління як системність, континуальність та динамічність. Однак і з точки зору ресурсного підходу у системі управління фінансово-господарської діяльності підприємства спостерігаються прояви властивостей елементності, дискретності та статичності. Таким чином, система управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, виходячи з набору її властивостей та форм структурної організації, концептуально відрізняється від системи управління підприємством в цілому, хоча й формується на її основі.

Література:

1. Большакова А. С. Менеджмент: Краткий курс. СПб.: Питер, 2000. 176 с.
2. Глуценко В. В., Глуценко І. В. Дослідження систем управління: Залізничник, 2004. 416 с.
3. Зеленська М. О. Система управління потенціалом підприємства. Наукові праці. 2011. Вип. 39. С. 46—50.
4. Іванілов О. С. Економіка підприємства: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 728 с.
5. Кісь Г. Управління потенціалом підприємства як основа цілеспрямованого керування його розвитком. Економічний форум. 2022. Вип. 1 (2), С. 59—68. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-2-8>.
6. Кузенко Т. Б., Сабліна Н. В. Методичні підходи до управління фінансовим потенціалом підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 4. С. 123—130.
7. Кузнецова Т. В., Красовська Ю. В., Подлевська О. М. Управління потенціалом підприємства: Навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2017. 196 с.
8. Лазеба Е. С. Основні функції управління підприємством та їх взаємозв'язок. Вісник Полтавського державного аграрного університету. 2019. Вип. 4. 3. С. 81-85.
9. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. Ф. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посіб. для сам. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2004. 369 с.
10. Халатур С. М. Механізм адаптації агропромислового комплексу України в умовах глобальної продовольчої проблеми // Вісник Дніпропетровського державного аграрного університету. 2015. № 3. С. 114—116.

11. Хренюк О. С., Бова В. А. Сутність фінансового потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102585>.

12. Черницька А. М. Розкриття і характеристика підходів до визначення системи управління підприємством. Ефективна економіка. 2012. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1638>

13. Khalatur S., Dubovych O. and Velychko V. (2019), Conceptual basis of financial management of liquidity and solvency of enterprise. *Agrosvit*. Vol. 24. Pp. 50—58. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.24.50.

14. Khalatur S., Vinichenko I., Volovyk D. (2021). Development of modern business processes and outsourcing activities. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7(3), 195—202. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-3-195-202>

15. Khalatur S., Masiuk Y., Kachula S., Brovko L., Karamushka O., Shramko I. (2021). Entrepreneurship development management in the context of economic security, *Entrepreneurship and Sustainability Issues* 9(1): 558—573. [https://doi.org/10.9770/jesi.2021.9.1\(35\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.9.1(35))

16. Khalatur S., Pavlova H., Vasileva L., Karamushka D., Danilevica A. 2022. Innovation management as basis of digitalization trends and security of financial sector, *Entrepreneurship and Sustainability Issues* 9(4): 56—76.

17. Velychko O., Velychko L., Butko M., Khalatur S. (2019). Modelling of strategic managerial decisions in the system of marketing logistics of enterprise. *Innovative Marketing*, 15(2), 58—70. doi:10.21511/im.15(2).2019.05

References:

1. Bolshakova, A. S. (2000), *Menedzhment: Kratkij kurs [Management: A short course]*, Piter, St. Petersburg, Russia.

2. Glushchenko, V.V. and Glushchenko, I.V. (2004), *Doslidzhennia system upravlinnia [Control systems research]*, Zaliznychnyk.

3. Zelenska, M. O. (2011), "The system of managing the potential of the enterprise", *Scientific works*, Vol. 39, pp. 46—50.

4. Ivanilov, O. S. (2009), [Enterprise Economics], Center of Educational Literature, Kyiv, Ukraine.

5. Kis, H. (2022), "Enterprise potential management as a basis for purposeful management of its development", *Economic Forum*, Vol. 1 (2), pp. 59—68. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-2-8>.

6. Kuzenko, T. B. and Sablina, N. V. (2015), "Methodical approaches to managing the financial potential of an enterprise", *Actual problems of the economy*, Vol. 4, pp. 123—130.

7. Kuznetsova, T. V., Krasovska, Yu. V. and Podlevska, O. M. (2017), *Ekonomika pidpryemstva [Enterprise potential management]*, NUVHP, Rivne, Ukraine.

8. Lazeba, E. S. (2019), "Basic functions of enterprise management and their relationship", *Bulletin of the Poltava State Agrarian University*, Vol. 4, 3, pp. 81—85.

9. Fedonin, O. S., Repina, I. M. and Oleksyuk, O. F. (2004), *Potensial pidpryemstva: formuvannia ta otsinka [Enterprise potential: formation and assessment]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.

10. Khalatur, S.M. (2015), "The mechanism of adaptation of the agro-industrial complex of Ukraine in the conditions of the global food problem", *Bulletin of the Dnipropetrovsk State Agrarian University*, Vol. 3, pp. 114—116.

11. Hrenyuk, O. S. and Bova, V. A. (2017), "The essence of the financial potential of the enterprise", *Actual problems of economy and management*, vol. 11, available at: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102585> (Accessed 25 Sept 2022).

12. Chernytska, A. M. (2012), "Disclosure and characteristics of approaches to the definition of an enterprise management system", *Efficient economy*, Vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1638> (Accessed 25 Sept 2022).

13. Khalatur, S., Dubovych, O. and Velychko, V. (2019), "Conceptual basis of financial management of liquidity and solvency of enterprise", *Agrosvit*, Vol. 24, pp. 50—58. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.24.50.

14. Khalatur, S., Vinichenko, I. and Volovyk, D. (2021), "Development of modern business processes and outsourcing activities", *Baltic Journal of Economic Studies*, Vol. 7(3), pp. 195—202. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-3-195-202>.

15. Khalatur, S. Masiuk, Y. Kachula, S. Brovko, L. Karamushka, O. and Shramko, I. (2021), "Entrepreneurship development management in the context of economic security", *Entrepreneurship and Sustainability*, vol. 9 (1), pp. 558—573. [https://doi.org/10.9770/jesi.2021.9.1\(35\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.9.1(35))

16. Khalatur, S. Pavlova, H. Vasileva, L. Karamushka, D. and Danilevica, A. (2022), "Innovation management as basis of digitalization trends and security of financial sector", *Entrepreneurship and Sustainability*, vol. 9 (4), pp. 56—76.

17. Velychko, O. Velychko, L. Butko, M. and Khalatur, S. (2019), "Modelling of strategic managerial decisions in the system of marketing logistics of enterprise", *Innovative Marketing*, vol. 15 (2), pp. 58—70. doi:10.21511/im.15(2).2019.05

Стаття надійшла до редакції 06.10.2022 р.