

Ефективна економіка № 10, 2014

УДК 334.711:65.012.34

I. М. Пальчик,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту і права,

Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет

ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ – ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ

I. M. Palchyk,

Ph.D., associate professor of department of management and right,

Dnepropetrovsk state agrarian-economic university, Dnipropetrovsk

LOGISTICS COMPANY MANAGEMENT – THEORETICAL - METHODOLOGICAL ASPECT

У науковій статті проаналізовано етапи розвитку логістичного управління від становлення до сучасності. На основі наукових поглядів сформувано сутність категорії «логістичне управління». Наведено основні наукові та теоретичні положення, концепції, підходи, принципи логістичного управління. Опрацьовано теоретичні засади етапності процесу прийняття рішень у системі логістичного управління.

In the scientific article analyses the stages of development of logistic management from formation to the present. On the basis of scientific views strokovno the essence of the category "logistic management". The main scientific and theoretical principles, concepts, approaches, principles of logistic management. Developed theoretical bases of the stages of decision making process in the system of logistic management.

Ключові слова: логістика, управління, теорія, концепція, підхід, принцип, етап.

Key words: logistics, management, theory, concept, approach, principle, stage.

Постановка проблеми. Формування теоретико-методичних напрямів логістики здійснювалось починаючи із ХХ ст. Окремим галузевим науковим напрямом розвивалось управління та менеджмент організацій. Необхідність формування базових основ управління логістикою, зокрема, теорій, принципів, засад було зумовлене потребою налагодження системи планування, організування, впровадження та контролю у логістичному процесі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження категорій управління та менеджменту здійснювалось такими вітчизняними та зарубіжними науковцями: Брасс А. А. [3], Веснін В. Р. [4], Віханський О. С. [5], Герчикова І. М. [7], Дафт Р. [8], Довгань Л.Є. [21], Дубич К. В. [9] Хміль Ф.І. [29] та іншими. Логістичні категорії вивчали: Алесинська Т. В. [1], Бойко Є. О. [2], Кальченко А. [11], Кобзева К. В. [12,13], Мельник О. В. [16], Миротин Л. Б. [18, 19], Пономарьова Ю. В. [23], Чурилов С. В. [31] та інші. Незважаючи на це, потребують додатково уточнення сутність категорії «логістичне управління», принципи та теоретичні основи його впровадження.

Постановка завдання. Метою наукової статті – є узагальнення теоретико-методичних основ логістичного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Діяльність будь-якого підприємства можна охарактеризувати як процес, що постійно повторюється, тому логістичне управління можна розглядати як замкнений управлінський цикл, який також постійно повторюється. Як циклічний процес логістичне управління розглядають з позицій структурного, процесного та функціонального підходів, які тісно пов'язані між собою [28, с. 12]. Логістичне управління органічно пов'язане з теорією і практикою маркетингу та менеджменту, тобто ув'язкою виробництва і реалізації товарів з реальним платоспроможним попитом покупців, стимулюванням реалізації шляхом реклами товарів, гнучкої політики цін і торгових націнок (знижок), пошуком нових сфер діяльності для отримання доходів і т. д. Діалектична взаємодія і взаємопроникнення логістики, маркетингу та менеджменту дають в сукупності економічний ефект [22].

Логістична концепція проголошує необхідність виявляти індивідуальні потреби споживачів і відповідати на них, спрямовуючи наявні ресурси на їх повне задоволення. Основоположна ідея полягає в тому, що найбільшого успіху досягають ті компанії, всі продуктивні дії яких у поєднанні дозволяють виправдати очікування споживачів [27, с. 114]. Оскільки логістика забезпечує запити споживачів, пов'язані з часом і місцем наявності продуктів, а також до супутніх послуг, можна стверджувати, що управління логістикою – це управління обслуговуванням споживачів [6].

Історично склалися два принципово різних науково-практичних напрямки розвитку логістики – у військовій справі й у математиці [13, с. 61]. Етапи історичного розвитку логістики та логістичного управління були обумовлені: об'єктивними тенденціями на ринку; широтою розуміння можливостей логістичного підходу та рівнем розробки концепцій, методів і моделей логістичного управління; складністю логістичного управління; рівнем розвитку технічних засобів обробки і передачі даних [1, с. 5-6].

Охарактеризуємо основні етапи становлення логістики.

Етап І. Фрагментації (1920-1950рр.) – становлення засад логістики, а також формування інструментів управління матеріальними потоками та зниження загальних витрат [40, р. 82]. Для етапу характерний фрагментарне управління матеріальними потоками, оптимізація перевезень, а критеріями ефективності виступають: мінімальна ціна за перевезення при використанні транспорту загального користування або мінімальні витрати на транспортування [16].

Етап II. (50-70-ті рр. XX ст.) – період концептуалізації, розвиток логістики, як складової маркетингу, пошук нових шляхів зниження витрат виробництва і збуту за умови розвитку комп'ютерних і інформаційних технологій [13, с. 62]. Здійснюється поява логістичного сервісу та перших логістичних концепцій «Just in time», «Канбан», MRP, а критеріями ефективності виступають: мінімум загальних витрат на матеріальний розподіл; максимум прибутку фірми від логістичних операцій, ліквідується процес складування. З'являється закупівельна, виробнича та транспортна логістика [16].

III етап. (80-90-ті рр. XX ст.) – період інтегральної концепції логістики (за Д. Бауерсоком [33] період «логістичного ренесансу»), підетап – неологістика 1-го покоління (до початку 80-90 рр.). Після Другої світової війни корпорації почали стежити за задоволеністю клієнтів, а логістика отримала подальший розвиток. Етап характеризується революцією в інформаційних технологіях, що призвело до розуміння необхідності управління не тільки матеріальними, але й інформаційними потоками [27, с. 24]. З'являються нові види логістики – інформаційна, міжнародна, будівельна та логістичне управління спеціалізованими фірмами [16].

IV етап (95-ті р. XX ст.) – новітній етап розвитку логістики (за В. Омельченко [6, с. 89]), етап глобалізації (за Алесинською Т. В. [1, с. 9-10]). Саме інтенсивна глобалізація вплинула на подальші зміни в теорії та практиці логістики. Це сприяло створенню національних та міжнародних спеціалізованих союзів та асоціацій логістики, які крім підрозділів, що займаються просуванням потоків, мають дослідницькі центри, консультативні відділи, банки інформації, учбові центри та ін [13, с. 63]. Відбулось об'єднання логістичних операцій підприємства у повний логістичний ланцюг (закупівля – виробництво – збут), а також управління матеріальними та супроводжуваними потоками, створення міжнародних логістичних систем, масове застосування логістичних технологій [32].

Сучасний етап розвитку логістики (2000-і рр.) визначають два основні фактори: глобалізація світової економіки та глобальна науково-технічна революція. Логістична система управління на цьому етапі максимально ускладнюється [1, с. 10].

Стратегічне управління логістикою, визначається науковцями, як високопрофесійна управлінська діяльність зі своєю логістичною структурною спеціалізацією, спрямована на виживання логістичної системи підприємства в невизначеному зовнішньому середовищі, обов'язково включає стратегічне планування як строго заданий процес і строго певну підсистему [18, с. 105]. Для того щоб сформулювати сутність поняття «логістичне управління підприємства», потрібно розділити його на два елементи: «логістика» та «управління». У вітчизняній і зарубіжній економічній літературі існує досить чимало трактувань поняття логістики. Виникнення логістики спричинене у результаті тривалої інтеграції та еволюції таких наук або концепцій як маркетинг та виробничий менеджмент [31] (див. табл. 1.).

Таблиця 1.

Сутність категорії «логістика» та «управління»

№ пп	Автори (організації)	Сутність
Визначення сутності «Логістики»		
1.	(Logistix Partners Oy, Helsinki, FI, 1996) [38,]	Основи бізнес-планування для управління товарами, послугами, інформацією і потоками капіталу. Включає в себе складні інформаційні, системи зв'язку і управління, необхідні в сучасному бізнес-середовищі
2.	ECRC University of Scranton / Defense Logistics Agency Included with permission [40]	Наука про планування, здійснення та придбання і використання ресурсів, необхідних для підтримки роботи системи
3.	MDC, LogLink / LogisticsWorld, 1997 [40]	Наука про планування, організацію та управління діяльністю, які забезпечують доставку товарів або послуг
4.	Canadian Association of Logistics Management [35]	Процес планування, реалізації та контролю за ефективним та економічно ефективним потоків і зберігання сировини, в процесі інвентаризації, готової продукції та пов'язаної з ними інформації з пункту відправлення до пункту споживання з метою виконання їх вимог

5.	Council of Logistics Management [36,]	Процес планування, реалізації та контролю за ефективною, дієвою потоком і зберігання товарів, послуг, і відповідної інформації від пункту відправлення в пункт споживання з метою відповідно до вимог замовника "Зверніть увагу, що це визначення включає вхідні, вихідні, внутрішні та зовнішні рухи, і повернення матеріалів для цілей охорони навколишнього середовища
6.	Родников А. Н. й Резер С.М. [24]	Це наука про планування, контроль та управління транспортуванням, зберіганням та іншими матеріальними і нематеріальними операціями, що здійснюються в процесі доведення сировини і матеріалів до виробничого підприємства, внутрішньозаводської переробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів, доведення готової продукції до споживача у відповідності з інтересами і вимогами останнього, а також передача, зберігання і обробка відповідної інформації.
7.	Дж. Бушер [34]	Процес планування, реалізації і управління ефективним, економічним рухом і збереженням сировинних матеріалів, незакінченого виробництва, готової продукції, пов'язаної з цим інформації з пункту виникнення у пункт споживання з метою забезпечення відповідності вимогам споживача
8.	Е. Мате й Д. Тиксьє [15]	Як способи й методи координації відносин фірми з партнерами, засоби координації пропонованого ринком попиту й реалізації висунутих компанією пропозицій.
Визначення сутності «Управління як виду практичної діяльності»		
9.	Брасс А.А.[3], Дубич К.В., Кірічок О.Г., Процюк В.К. [9], Мухін В.І.[20], Семенов А.К., Набоков В.І.[26], Хміль Ф.І.[29] та ін.	має прояв перш за все в сфері економічних відносин, тобто характеризується як один із видів економічної діяльності головною формою здійснення цієї діяльності виступає вплив певного суб'єкта управління на його об'єкт
10.	Брасс А.А. [3], Мухін В.І. [20],	ця діяльність здійснюється безперервно у часі та просторі.
11.	Брасс А.А. [3], Веснін В.Р.[4], Віханський О.С. та Наумов А. І. [5], Іванов І. І. [10], Немцов В. Ф., Довгань Л.Є. та Сініок Г.Ф [21]	здійснюється як процес, що відбувається у чіткій структурно-логічній послідовності окремих його етапів.
12.	Віханський О.С. та Наумов А. І. [5], Герчикова І. М. [7], Дафт Р. [8], Лукічова Л. І. [14]	ця діяльність завжди підпорядкована визначеним цілям, тобто є цілеспрямованою. Такі цілі можуть носити стратегічний або тактичний характер. управління є ресурсовитратним, тобто потребує певних витрат ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових тощо), які повинні раціонально використовуватись. Такі витрати є об'єктом планування (нормування) та обліку в будь-якій господарській системі.

*-складено автором на основі [3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 20, 21, 24, 26, 29, 34, 35, 36, 38]

Відповідно до означених термінів можемо вивести сутність категорії «логістичне управління» – це процес або діяльність, яка підпорядкована наперед окресленим цілям, здійснюється у логічній послідовності, може бути організована на стратегічному та тактичному рівнях, здійснюється безперервно і включає планування, організацію, реалізацію та контроль товаропросування – руху сировини, матеріалів і напівфабрикатів, готової продукції (швидкості руху, об'ємів руху, адаптивності) на виробництво, у процесі виробництва та до споживача на основі формування логістичної системи товаропросування та логістичної сітки.

Особливими характеристиками логістичного управління, як і управління загалом можемо окреслити наступні: один із специфічних видів діяльності, що відрізняє його від інших видів діяльності; головною формою логістичного управління виступає вплив відповідних суб'єктів управління (керівників) на його об'єкт (логістичну систему); вид діяльності, що здійснюється безперервно у часі та просторі; здійснюється як процес, що відбувається у чіткій структурно-логічній послідовності окремих його етапів; завжди підпорядкований визначеним цілям та завжди характеризується певним результатом; управлінська діяльність потребує раціонального використання необхідних ресурсів та відбувається в умовах ризику і невизначеності [22].

Науковою базою логістичного управління – є: теорія управління та методологія управління. Сучасна теорія логістики в концептуальному плані базується на чотирьох методологіях: системного аналізу; кібернетичного підходу; дослідження операцій; прогностики.

Методологія логістичного управління визначається підходами 1) системний підхід; 2) програмно-цільовий підхід; 3) проектний підхід; 4) маркетинговий підхід, орієнтований на споживача; 5) кібернетичний; 6) інформаційний; 7) гуманістичний підхід; 8) інтеграційний; 9) мережевий підхід; пріоритетами; засобами управління; обмеженнями; критеріями тощо [17].

Окрім того підходами логістичного управління можуть бути: лінійне програмування; теорія черг; імітаційне моделювання; експертні оцінки; транспортні матриці; теорія керування запасами; мережні моделі; математична оптимізація; методи прогнозування попиту [18, с.141]. Відповідно для реалізації методології логістичного управління слід долучати такі наукові та теоретичні положення: з математики, економічної кібернетики, технічної кібернетики, системного аналізу, проектного управління, прогностики, менеджменту загалом та ін [11, с.71]. Функціональними галузями сучасного логістичного управління – є: закупівельна логістика; виробнича логістика; розподільча логістика; транспортна логістика; логістика запасів; логістика складування; логістика сервісу; інформаційна логістика [11, с.72].

Існують чотири найважливіших підходи, які зробили істотний внесок в розвиток теорії та практики управління. Це: підхід з позицій виділення різних шкіл в управлінні; процесний підхід, системний підхід, ситуаційний підхід. Науковими школами логістичного управління, що безпосередньо впливають на управління логістикою відзначимо школи наукового управління, адміністративна (або класична), людських стосунків та поведінкових наук [31].

Школа наукового управління найбільш тісно пов'язана з працями Ф. У. Тейлора, Л. Гілбрета, та Г. Гантта. Ф. Тейлор рекомендував дотримуватись таких принципів управління: 1) науковий підхід до вивчення кожної задачі; 2) копіткий підбір працівників і навчання їх раціональним методам виконання роботи; 3) забезпечення робочих місць всім необхідним для виконання роботи; 4) стимулювання виконання виробничих завдань [5, с.184].

Класична, або адміністративна, школа в управлінні (1920 – 1950 рр.) А. Файоля займалася питаннями ефективності виробництва. А. Файоль розробив всі можливі операції, які зустрічаються на підприємствах, на шість груп: технічні операції (виробництво, обробка); комерційні операції (купівля, продаж); Фінансові операції (залучення засобів та розпорядження ними); страхові операції (страхування та охорона майна і осіб); облікові операції (бухгалтерія, статистика тощо); адміністративні операції (передбачення, організація, розпорядництво, координація, контроль) [8, с. 93]. Одним з недоліків школи наукового управління і класичної школи було те, що вони до кінця не усвідомлювали ролі і значення людського фактора, ці недоліки усунула школа людських стосунків, засновником якої був Е. Мейо, і яка стала реалізацією нового прагнення менеджменту розглядати кожну організацію як певну соціальну систему [4, с.72].

Серед сучасних концепцій що перетворились у глобальну філософію та орієнтир розвитку логістичного управління актуалізованими та новітніми стають концепції (стратегії): Kaizen (Кайдзен), LeanThinking (Лін підхід), SixSigma (Шість сігма), Blue ocean strategy (Стратегія блакитного океану), Стратегічні карти (Balanced Scorecard). Kaizen «Кайдзен», як японська філософія, що фокусується на виробництво без втрат. Принципи Кайдзен: фокус на клієнтах; безперервні зміни у всіх сферах організації – постачанні, виробництві, збуті, особистісних взаємин і так далі; відкрите визнання проблем; пропаганда відкритості [33, р. 44]. Ощадливе виробництво «Lean», є виробнича практика, яка вважає витрату ресурсів для будь-яких цілей, окрім створення значення для кінцевого споживача, марнотратними, і, таким чином, мішенню для ліквідації [37, р.420].

Шість сигма (Six Sigma), методологія, що використовується у корпоративному менеджменті для вдосконалення виробництва та усунення дефектів. Методологія стратегії DMAIC (вдосконалення наявного бізнес-процесу) включає: Define (потреби, вимоги споживачів, які слід покращити), Measure (збір інформації для порівняння), Analyze (аналіз важливих параметрів фактору), Improve (удосконалення процесу на основі аналітичних методів), Control (закріплення та підтримання змін, контроль, корекція) [39, р. 63]. Серед сучасних інноваційних стратегій можемо визначити стратегію блакитного океану (Blue Ocean Strategy – незайнята ніша на ринку, яку компанія створює, виходячи з незадоволеної потреби різних груп споживачів, об'єднаних нею). Стратегія орієнтована на створення вільного від конкуренції ринку; формування і використання нового попиту [30, с. 213]. Оптимальне поєднання концепцій логістичного управління «Шість сигм + бережливе виробництво» об'єднання інструментів націлених на підвищення якості процесу з інструментами «бережливого виробництва» для підвищення швидкості процесу [39, р. 182].

Важливими положеннями логістичного управління – є не лише логістичні концепції, але й логістичні підходи, зокрема, системний, функціональний та процесний.

Основним теоретичним фундаментом логістики є загальна теорія систем і її інструментарій: системні дослідження, системний підхід і системний аналіз. Системний підхід – комплексне вивчення об'єкту дослідження як єдиного цілого з позиції системного аналізу [19, с. 134]. Процесний підхід до логістичного управління забезпечується організацією здійснення логістичних операцій та виконання логістичних функцій, які ведуть до формування відповідних логістичних затрат, опис регулярно виконуваних операцій та завдань у сфері логістики з уточненням відповідних логістичних затрат та основних носіїв цих затрат [12]. Функціональний підхід до логістичного управління забезпечується організацією управління окремими об'єктами у складі логістичних операцій, які впливають на формування логістичних затрат [12].

Науковцями виділено великий комплекс принципів реалізації логістичного управління, зокрема: принцип системного підходу; тотальних витрат; глобальної оптимізації; логістичної координації і інтеграції; використання теорії компромісів для перерозподілу витрат; відмова від випуску універсального технологічного та підйомно-транспортного обладнання; принцип розвитку логістичного сервісу; моделювання і інформаційно-комп'ютерної підтримки; розробки необхідного комплексу підсистем; TQM (total quality management) – загального управління якістю; гуманізації всіх функцій і технологічних рішень в логістичній системі; стійкості і адаптивності [19, с.74].

Основні принципи для підприємницької логістики можуть бути такі: погодження логістики з корпоративною стратегією; удосконалення організації руху матеріальних потоків; забезпечення надходження необхідної інформації та сучасної технології и обробки; прагнення до ефективного управління людськими ресурсами; підтримка тісного зв'язку з іншими фірмами у виробленні стратегії; ретельна розробка логістичних операцій; прагнення до укрупнення партій товарів; сприйняття логістики як унікальної сфери творчості для стратегічної орієнтації фірми; оцінка ефективності діяльності логістичних підрозділів [25, с. 141]. Узагальнюючи наведені вище принципи можемо виокремити систему основних для логістичного управління підприємством (рис. 1.).



Рис. 1. Система основних принципів для логістичного управління підприємством *

*-власна розробка автора

Детальний зміст завдань кожної підсистеми розглянуто в таблиці 2 [2].

Таблиця 2.

Підсистеми організації логістичного управління на підприємстві *

Види підсистем	Зміст завдань
Підсистема постачання	Спрямована на удосконалення ефективності роботи шляхом вибору компетентних постачальників, оптимізації процесу закупівлі, розробки процесу управління закупівлями, використання стандартних робочих методик, дослідження ринку закупівлі, формування стратегії та тактики закупівлі
Складська підсистема	Передбачає удосконалення процесів складування за допомогою впровадження складських технологій, підвищення якості складських послуг, їхньої стандартизації та раціонального розміщення
Транспортна підсистема	Забезпечує розробку раціональних схем поставок, маршрутизацію перевезень, оптимальне завантаження транспорту, забезпечення єдності процесу транспортування з виробничим та складським процесами, забезпечення обліку на транспорті
Виробнича підсистема	Здійснює впровадження методів управління запасами, планування виробництва, забезпечення виробництва, облік матеріального потоку, дотримання виробничого циклу, підвищення якості продукції
Збутова підсистема	Спрямована на системне дослідження ринку, підвищення швидкості оформлення та обробки замовлень, підвищення рівня логістичного сервісу, зменшення кількості рекламцій, штрафів тощо

**-складено автором на основі [2]*

Основними інструментами управління логістикою на мікрорівні є: її бюджет як складова частина загального бюджету фірми при плануванні її господарської діяльності; показники логістики; планування номенклатури товарів; методи дослідження операцій [11, с. 128].

Управління логістикою на мікрорівні включає управління функціями ланцюга поставок та збуту товарів. Діяльність з логістичного управління зазвичай включає вхідне і вихідне управління транспортом, управління парком, складування, використання матеріалів, виконання замовлень, логістику проектування мережі, управління запасами, планування попиту / пропозиції, і управління взаємодією із постачальниками та посередниками а також аутсорсинговими компаніями. Процес прийняття рішень у системі логістичного управління обґрунтовується на основі оцінки ситуації визначення логістики, вибір логістичних завдань та виявити альтернативи логістичної системи, впровадження логістичної системи (реалізація) та моніторингу логістичної системи і виявлення можливостей зміни ситуації (рис. 2.).



Рис. 2. Процес прийняття рішень у системі логістичного управління

**-власна розробка автора*

Сучасними тенденціями логістичного управління, що здійснюють безпосередній вплив на прийняття логістичних рішень та розвиток -мікро і макрологістики – є: значне розширення асортименту логістичних послуг; активне використання прямого відвантаження, які зводять до нуля запаси і відповідні витрати у розподільчих центрах; масовий випуск продукції на замовлення, що об'єднує вигоди масового виробництва з гнучкістю продукції на замовлення (B2C); поширення прямої доставки через електронні мережі передачі даних, через кур'єрські служби, служби експрес-доставки [1, с. 11].

Висновки. Отже, становлення логістичного управління відбувалось за етапами: становлення фрагментарних основ логістики, розвиток логістики, як складової маркетингу, формування інтегрованої логістики, розвитку інформаційних технологій в логістиці, функціонування логістичних ланцюгів та логістичного аутсорсингу. Поширеними підходами логістичного управління – є проектний та програмно-цільовий, системний підхід, інтеграційний та мережевий підхід. Загалом підходи логістичного управління об'єднано у системний підхід, процесний підхід та функціональний підхід, а фундаментальними

принципи логістичного управління – є: гнучкості, системності, стійкості, адаптивності, зворотнього зв'язку тощо.

Література.

1. Алесинская Т. В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления / Т. В. Алесинская. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005. – 121 с.
2. Бойко Є. О. Логістичне управління підприємством – запорука його конкурентоспроможності / Є. О. Бойко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rtrpp.com.ua/news/2014/02/19/5/3089.html>.
3. Брасс А. А. Менеджмент: основные понятия, виды, функции. Пособие / А. А. Брасс. – Мн.: ООО “Мисанта”, 2002. – 211 с.
4. Веснин В. Р. Менеджмент: Учебник, 3-е изд / В. Р. Веснин. – М.: ТК Вел Издательство Проспект, 2007. – 512 с.
5. Виханский О. С. Менеджмент. Учеб. – 3-е изд / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Экономист, 2004 – 528 с.
6. Германчук А.М. Маркетингова логістика: сутність і значення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/7_NND_2009/Economics/42641.doc.htm.
7. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учеб. 3-е изд / И. Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ 2002 – 501 с.
8. Дафт Р. Менеджмент / Пер. с англ / Р. Дафт. – СПб.: Питер. 2001. – 832 с.
9. Дубич К. В. Основы теории управления менеджменту: Навч. пос / К. В. Дубич, О. Г. Кірічок, В. К. Процюк. – К.: “Пектораль”, 2005. – 104 с.
10. Иванов И. Н. Менеджмент корпорации: Учеб / И. Н. Иванов. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 368 с.
11. Кальченко А. Г. Логістика: Підручник / А. Г. Кальченко. – К.: КНЕУ, 2003. – 284 с.
12. Кобзева К. В. Методологічні підходи в управлінні логістичними затратами промислового підприємства / К. В. Кобзева [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://manved.at.ua/publ/metodologichni_pidkhodi_v_upravlinni_logistichnimi_zatratami_promislovogo_pidpriemstva/2-1-0-22.
13. Кобзева К.В. Теоретичне обґрунтування становлення логістики як науки / К. В. Кобзева // Економіка, Менеджмент, Підприємництво. Збірник наукових праць: Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2007. – №18. – С.61– 66.
14. Лукичева Л. И. Управление организацией. Учеб. Пос / Л. И. Лукичева. – М.: “Омега-Л”, 2006. – 360 с.
15. Мате Э. Материально-техническое обеспечение деятельности предприятия: пер с фр. / Э. Мате, Д. Тиксье. – М.: Прогресс, 1993. – 386 с.
16. Мельник О. В. Нові концептуальні підходи в логістиці [Електронний ресурс] / О. В. Мельник // Ефективна економіка. – 2013. – № 2. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
17. Методологія управління і її компоненти [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://onlymyfacts.in.ua/economy312.html>.
18. Миротин Л. Б. Логистика для предпринимателя: основные понятия, положения и процедуры: Учебное пособие / Л. Б. Миротин, И. Є. Ташбаев. – М.: ИНФРА. – М, 2002. – 252 с.
19. Миротин Л. Б. Системный анализ в логистике / Л. Б. Миротин, И. Э. Ташбаев. – М.: Издательство «Экзамен», 2002. – 480 с.
20. Мухин В. И. Основы теории управления. Учеб / В. И. Мухин. – М.: Изд-во “Экзамен”, 2003. – 256 с.
21. Немцов В. Д. Менеджмент организаций: Навч. пос / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сініок. – К.: ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2000. – 392 с.
22. Поканевич Ю. В. Управління, як складна багатовимірна категорія / Ю. В. Поканевич [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eztuir.ztu.edu.ua/2185/1/44.pdf>.
23. Пономарьова Ю. В. Логістика: Навч. посіб / Ю. В. Пономарьова. – К.: ЦНЛ, 2003. – 189 с.
24. Родников А. Н. Логистика: терминологи-ческий словарь / А. Н. Родников. – 2-е изд., исп. и доп. – М.: ИНФРА, 2000. – 352с.
25. Савин В. А. Склады: Справ, пособие / В. А. Савин. – М.: Дело и сервис, 2001. – С. 140 –141.
26. Семенов А. К. Основы менеджмента: Учеб.-2-е из / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – М. Изд. торг. корпорация "Дашков и К", 2005. – 300 с.
27. Сергеев В. И. Менеджмент в бизнес-логистике / В. И. Сергеев. – М.: Инф. дом «Филинь», 2006. – 782 с.
28. Хаджинова О. В. Логістична стратегія управління витратами великого багатопрофільного промислового підприємства [Текст]: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.01 „Економіка, організація і управління підприємствами” / О. В. Хаджинова. – Донецьк, 2006. – 23 с.
29. Хміль Ф.І. Основы менеджменту: Підр./ Ф. І. Хміль. – К.: Академ.видав., 2003. – 608 с.

30. Чен Ким У. Стратегия голубого океана. Пер. с англ / У. Чен Ким, Р. Моборн. – М.: НИРО, 2005. – 727 с
31. Чурилов С. В. Логистичне управління підприємством: теоретичний аспект / С. В. Чурилов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pk.napks.edu.ua/library/compilations_vak/eiu/2012/6/p_142_147.pdf.
32. Этапы развития логистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.grandars.ru/college/logistika/etapy-razvitiya-logistiki.html>.
33. Bowersox D.J., Closs D.J., *Logistical Management* / D. J. Bowersox, D. J. Closs. – Mc millan Pudlishing, 3rd ed. – 1991. – 314 p.
34. Busher J. Tyndall G. (1987), “Logistiecs excellence”, *Manag. Accoun.*, vol. 8. – pp.32 – 39.
35. Canadian Association of Logistics Management [Electronic resource]. - Mode of access: <http://www.calm.org/calm/AboutCALM/AboutCALM.html>.
36. Council of Logistics Management [Electronic resource]. - Mode of access: <http://www.clm1.org/mission.html>.
37. Holweg M. The genealogy of lean production / M. Holweg // *Journal of Operations Management*. – 2007. – 25 (2). – С. 420–437.
38. Kumar S., Chia A. *Commercial Logistics vs. Military Logistics: A Conceptual Analysis* / S. Kumar, A. Chia [Electronic resource]. - Mode of access: <http://www.irma-international.org/viewtitle/62171/>. Logistix Partners Oy, Helsinki, FI, 1996
39. Pande P. S.; Neuman, Robert P.; Gavanagh, Roland R. *The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies Are Honing Their Performance* / P. S. Pande, R. P. Neuman, R. R. Gavanagh. – McGraw-Hill , 2000. – 282 p.
40. What is logistics? Logistics means having the right thing, at the right place, at the right time. [Electronic resource]. - Mode of access: <http://www.logisticsworld.com/logistics.htm>

References.

1. Alesinskaja T. V. (2005), *Osnovy logistiki. Obshhie voprosy logisticheskogo upravlenija* [Osnovy of logistiki. Obschie of voprosy logisticheskogo upravleniya], Izd-vo TRTU, Taganrog, Russia.
2. Bojko E. O. (2014). “Logistichne a management an enterprise is a mortgage of his competitiveness”, available at: <http://rtp.com.ua/news/2014/02/19/5/3089.html>. (Accessed 24 Sept. 2014)
3. Brass A. A. (2002), *Menedzhment: osnovnye ponjatija, vidy, funkcii. Posobie* [Management: osnovnye ponyatiya, vidy, funkcii. Posobie], ООО “Misanta, Minsk, Belarus.
4. Vesnin V. R. (2007), *Menedzhment: Uchebnik* [Management: Studies], 3rd ed, Prospekt, Moskov, Russia.
5. Vihanskij O. S. (2004), *Menedzhment. Ucheb* [Management. Studies], 3rd ed, Moskov, Russia.
6. Germanchuk A.M. (2009) “Marketing logistic: essence and value”, available at: http://www.rusnauka.com/7_NND_2009/Economics/42641.doc.htm (Accessed 24 Sept. 2014)
7. Gerchikova I. N. (2002), *Menedzhment: Ucheb.* [Management: Studies], 3rd ed, JuNITI, Moskov, Russia.
8. Daft R. (2001), *Menedzhment /Per. s angl.* [Menedzhment/ Trudged. with angl.], Piter, St. Petersburg, Russia.
9. Dubich K. V. Kirichok O.G. and Procjuk V. K. (2005), *Osnovi teorii upravlinnja menedzhmentu: Navch. Pos.* [Bases of theory of management of management], Pektoral, Kyiv, Ukraine.
10. Ivanov I. N. (2004), *Menedzhment korporacii: Ucheb.* [Menedzhment corporations: Studies], INFRA-M, Moskov, Russia.
11. Kal'chenko A. H. (2003), *Lohistyka: Pidruchnyk* [Logistic: Studies], KNEU, Kyiv, Ukraine.

12. Kobzeva K. V. "Metodologichni approaches in the management of industrial enterprise logistic expenses", available at: http://manved.at.ua/publ/metodologichni_pidkhodi_v_upravlinni_logistichnimi_zatratami_promislovogo_pidpriemstva/2-1-0-22. (Accessed 24 Sept. 2014)
13. Kobzeva K.V. (2007) "Teoretichne ground of becoming of logistic as sciences", *Ekonomika, Management, Enterprise. Collection of scientific labours*, vol. 18, pp. 61– 66.
14. Lukicheva L. I. (2006), *Upravlenie organizaciej*. Ucheb. Pos [Upravlenie by organization. Studies], Omega-L, Moskov, Russia.
15. Mate Je. and Tiks'e D. (1993), *Material'no-tehnicheskoe obespechenie dejatel'nosti predpriyatija: per s fr.* [Material'no is the technical providing of activity of enterprise: truded with fr.], Progress, Moskov, Russia.
16. Melnik O.V. (2013) "New conceptual approaches in logistics", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1825> (Accessed 24 Sept. 2014).
17. "Methodology of management and its components", [Online], available at: <http://onlymyfacts.in.ua/economy312.html> (Accessed 24 Sept. 2014).
18. Mirotin L. B. and Tashbaev I.E. (2002), *Logistika dlja predprinimatelja: osnovnye ponjatija, polozhenija i procedury: Uchebnoe posobie* [Logistika for a businessman: basic concepts, positions and procedures: Studies], INFRA, Moskov, Russia.
19. Mirotin L. B. and Tashbaev I.E. (2002), *Sistemnyj analiz v logistike* [System analysis in logistics], Jekzamen, Moskov, Russia.
20. Muhin V. I. (2003), *Osnovy teorii upravlenija*. Ucheb [Bases of management theory. Studies], Jekzamen, Moskov, Russia.
21. Niemtsov V. D., Dovhan L.E. and Siniok H.F. (2000), *Menedzhment orhanizatsij: Navch. pos* [Menedzhment organizations: Studies], TOV "UVPK "EksOb", Kyiv, Ukraine.
22. Pokanevich U. V. "Management, as a difficult multidimensional category", available at: <http://eztuir.ztu.edu.ua/2185/1/44.pdf> (Accessed 24 Sept. 2014).
23. Ponomar'ova U.V. (2003), *Lohistyka: Navch. Posib.* [Logistic: Studies], TsNL, Kyiv, Ukraine.
24. Rodnikov A. N. (2000), *Logistika: terminologi-cheskij slovar'* [Logistic: terminologi-cheskiy dictionary], 2nd ed, INFRA, Moskov, Russia.
25. Savin V. A. (2001) *Sklady: Sprav, posobie* [Storages: Certificate manual], Delo i servis, Moskov, Russia, pp. 61– 66.
26. Semenov A. K. and Nabokov V.I. (2005), *Osnovy menedzhmenta: Ucheb.* [Management bases: Studies], 2nd ed, , Izd. torg. korporacija "Dashkov i K", Moskov, Russia.
27. Sergeev V. I. (2006), *Menedzhment v biznes-logistike* [A management is in business-logistic], Filin, Moskov, Russia
28. Khadzhinova O. V. (2006) "Logistic strategy of management the expenses of large much type industrial enterprise: abstract of thesis of dissertation of candidate of economic sciences: special. 08.06.01 ,, Economy, organization and management enterprises", Doneck, Ukraine.
29. Khmil' F.I. (2003), *Osnovy menedzhmentu: Pidr* [Management bases: Studies], Akadem.vydav, Kyiv, Ukraine.
30. Chen Kim U. and Moborn R. (2005), *Strategija golubogo okeana. Per. s angl.* [Strategy of blue ocean. Translation from English], HIPPO, Moskov, Russia
31. Churilov P.V. (2012) "Logistic management an enterprise: theoretical aspect", available at: http://pk.napks.edu.ua/library/compilations_vak/eiu/2012/6/p_142_147.pdf (Accessed 24 Sept. 2014).
32. "Stages of development of logistic", available at: <http://www.grandars.ru/college/logistika/ etapy-razvitiya-logistiki.html>. (Accessed 24 Sept. 2014).

33. Bowersox D.J. and Closs D.J. (1991), *Logistical Management.*, 3rd ed, Mc millan Pudlishing, New York, United States of America
34. Busher J. Tyndall G. (1987), “Logistiecs excellence”, *Manag. Accoun.*, vol. 8, pp.32 – 39.
35. “Canadian Association of Logistics Management”, available at: <http://www.calm.org/calm/AboutCALM/AboutCALM.html>. . (Accessed 24 Sept. 2014).
36. “Council of Logistics Management”, available at: <http://www.clm1.org/mission.html>. . (Accessed 24 Sept. 2014).
37. Holweg M. (2007) “The genealogy of lean production”, *Journal of Operations Management*, vol. 25(2), pp. 420–437.
38. Kumar S. and Chia A. (1996) “Commercial Logistics vs. Military Logistics: A Conceptual Analysis”, available at: <http://www.irma-international.org/viewtitle/62171/>. (Accessed 24 Sept. 2014).
39. Pande P.S., Neuman R. P., Gavanagh R. R. and Roland R. (2000) “The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies Are Honing Their Performance”, McGraw-Hill.
40. “What is logistics? Logistics means having the right thing, at the right place, at the right time” available at: <http://www.logisticsworld.com/logistics.htm>. (Accessed 24 Sept. 2014).