

І. М. Пальчик,

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

Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет

ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

I. M. Palchyk,

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

Dnepropetrovsk state agrarian-economic university, Dnepropetrovsk

THE FORMATION OF THE LOGISTICS STRATEGY OF THE ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS OF MANAGING

У науковій статті наведено власне трактування сутності терміну «логістична стратегія». Проаналізовано особливості основних видів логістичних стратегій, наведено практику їх застосування. Розроблено тривимірну модель вибору логістичних стратегій підприємства. Виділено етапи формування оптимальної логістичної стратегії та розроблено загальний індикатор оцінювання ефективності логістичної стратегії.

In the scientific article provides his own definition of the essence of the term "logistics strategy". Analyzed the features of the main types of logistics strategies, given their application. Developed three-dimensional model selection and logistics strategies of the enterprise. Stages of formation of optimum logistics strategy and developed a General indicator for assessing the effectiveness of logistics strategy.

Ключові слова : логістична стратегія, етапи, цілі, ефективність.

Keywords : logistics strategy, stages, goals and efficiency.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах господарювання значна кількість підприємств застосовує логістичне стратегічне управління, яке застосовується з метою мінімізації витрат логістичних каналів та забезпечення високої конкурентоспроможності. При цьому, стратегія може служити для розробки ефективної логістичної системи управління, як налагоджений процес управління, інформаційними, товарними потоками між постачальниками, підприємством та споживачами. В умовах мінливості ринку та недостатньо напрацьованих науковцями моделей побудови оптимальних стратегій, формування логістичної системи часто відбувається спонтанно та неефективно.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливі дослідження основ стратегічного управління логістикою та логістичного планування було здійснено такими зарубіжними та вітчизняними науковцями: А. М. Бутовим [2], А.В. Євдокимовим [3], Д. В. Кочубеєм [4], Є.В. Крикавським [5], М. В. Таланом [13], О. М. Тридідом [14], Д. Уотерсом [15] та іншими.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Проте, недостатньо дослідженими залишаються питання впливу організаційних структур, прийняття рішень і стратегічного мислення на формування логістичної стратегії, зокрема впливу організаційної структури на процеси стратегічного логістичного планування.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті виступає вивчення основних логістичних стратегій підприємств, формування моделі їх вибору та визначення ефективності стратегічного логістичного планування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Жорсткі умови конкурентної боротьби вимагають від підприємств застосування нових підходів до планування та управління рухом товарних потоків від виробника готової продукції до споживача, впровадження логістичних стратегій, заснованих на принципах логістики, а зростання їх значимості в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств зумовлює необхідність оптимізації їх вибору підприємствами [2, с. 125].

На думку В. І. Сергєєва, логістична стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку логістики, що стосується форм і засобів її реалізації у фірмі, міжфункціональної і міжорганізаційної координації та інтеграції, сформульована вищим менеджментом компанії у відповідності з корпоративними цілями [9].

Д. Уотерсом наведено таке трактування логістичної стратегії, що включає усі довготермінові рішення, поєднані з логістичною діяльністю, складається з усіх стратегічних рішень і планів щодо управління ланцюгом постачань, «формує зв'язок між більш абстрактними стратегіями вищого рівня та детально проробленими операціями, що виконуються в ланцюзі постачань» [15, с. 96].

У термінологічному словнику О. Н. Родликова, логістична стратегія визначена як «стратегія довгострокового планування (на рівні підприємства чи району) розміщення капітальних вкладень у транспортну мережу, складське господарство та інші елементи інфраструктури; формування тривалих господарських зв'язків, методик розрахунку за логістичні операції та інші елементи господарського механізму на перспективу» [8]. А. І. Семененко трактує логістичну стратегію як «стратегію економічної (підприємницької) структури, тобто узагальнену модель дій, необхідних для досягнення головних (довгострокових) цілей шляхом координації та розподілу ресурсів структури (компанії, фірми) на основі її

логістизації» [6]. Є. В. Крикавський, визначає, логістичні стратегії подібні до інших функціональних стратегій і взаємопов'язані з конкурентними [5, с. 206].

На нашу думку, логістична стратегія, може визначатися, як довгостроковий стратегічний план підприємства у логістичній сфері, що слугує для міжфункціональної і міжорганізаційної логістичної координації і включає побудову цілей та завдань розвитку логістичної системи та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

У зарубіжній літературі в теорії управління найбільш часто застосовують таку класифікацію логістичних стратегій: офенсивні та дефенсивні стратегії [13, с. 697].

Стратегії офенсивні, тобто на основі активних дій, направлені на розвиток і інновації: стратегії низьких витрат, диференціації, концентрації. Допоміжні кроки в такому випадку – це організація вчасних поставок, надійність поставок, еластичність поставок, доступність товарів із запасу тощо [13, с. 697].

Стратегії дефенсивні, скеровані на зміцнення існуючих ринкових позицій, з використанням нових можливостей: стратегія лідерства, швидкого виходу з ринку. Для дефенсивних стратегій основною метою буде зменшення витрат матеріалопотоку [13, с. 697]. Вибір поміж цими стратегіями лежить у площині розвитку компанії або оптимізації ресурсів.

Виділяють також струнки та динамічні логістичні стратегії підприємств.

«Струнка» стратегія базується на принципі управління витратами, тобто формуванні товарних запасів тих же або зіставних продуктів, що і у конкурентів, але дешевше. Для цього «струнка» логістична стратегія прагне відшукати способи усунення непродуктивних витрат ресурсів [3, с. 247].

Організації, що використовують «динамічну» логістичну стратегію, сфокусовані на споживачах, тобто прагнуть досягти повного задоволення запитів споживачів; створюють зручний доступ споживачів до своєї організації; гнучко і оперативно реагують на запити, що змінюються; проектуєть логістику так, щоб вона задовольняла запити споживачів і навіть перевищувала їх [3, с. 247]. Окрім того, підприємствами застосовуються іще такі види логістичних стратегій: стратегія диференціації – прагнення підприємства до унікальності, наприклад, в системі обслуговування споживача; стратегія лідерства за витратами – стратегія лідерства на ринку за рахунок зниження логістичних витрат по ланцюгу поставок; стратегія фокусування – концентрація на задоволенні і виконанні вимог споживачів одного сегмента або конкретної групи покупців без прагнення охопити весь ринок. Стратегія фокусування може опиратися як на диференціацію, так і на лідерство по витратах, або і на те і на інше, але тільки в рамках цільового сегмента; стратегія диверсифікації використовується для того, щоб підприємство не стало залежним від одного функціонального стратегічного підрозділу [11].

Серед ключових і найбільш застосовуваних логістичних стратегій можемо виділити: стратегію мінімізації логістичних витрат та інвестування у логістичну мережу, максимізації та покращення логістичного сервісу, максимізації доходу та прибутку, підвищення конкурентних переваг підприємства, логістичного аутсорсингу (див. табл. 1).

Таблиця 1.

Аналіз основних логістичних стратегій підприємства у сучасних умовах господарювання *

№ пп	Назва стратегії	Характеристика
1.	Мінімізація витрат та інвестицій у логістичну мережу	Скорочення загальних операційних витрат підприємства Покращення процесів транспортування-зберігання продукції Підвищення ефективності логістичних рішень компанії Зменшення витрат на складське обслуговування (через пряму доставку). Оптимізація логістичної інфраструктури

		Економічність та ефективність каналів збуту продукції
2.	Максимізація та покращення логістичного сервісу	Ефективна система допродажного та післяпродажного обслуговування клієнтів. Дотримання стандартів якості реалізації продукції
3.	Максимізування доходу та прибутку	Оптимізація логістичної системи, спрямованої на збільшення обсягу реалізації
4.	Підвищення конкурентних переваг підприємства	Підвищення рівня якості логістичного обслуговування
5.	Логістичний аутсорсинг	Вибір оптимальної кількості посередників в каналах руху товарів. Оптимізування логістичної системи за рахунок залучення нових посередників

** - складено автором на основі [9]*

Як правило, теорія логістики пропонує постановку в якості основної однієї з нижченаведених цілей логістичної стратегії: скорочення витрат; скорочення капіталовкладень; підвищення рівня обслуговування [12].

Стратегія скорочення витрат націлена на зменшення змінних витрат, які пов'язані з переміщенням і зберіганням товарів/послуг. Рівень обслуговування клієнтів у цьому процесі залишається незмінним, а пріоритетним завданням є збільшення прибутку за рахунок зниження витрат [12]. Альтернативними напрямками скорочення витрат вважаємо забезпечення прямих поставок, залучення логістичних провайдерів, зменшення транспортних витрат за рахунок маршрутизації транспорту, консолідації навантажень, побудова оптимального асортименту реалізації (див. табл. 2).

Таблиця 2.

Альтернативні напрями мінімізації логістичних витрат відповідно до стратегії мінімізації витрат *

№ п/п	Назва стратегії	Характеристика стратегії
1.	Можливості побудови логістики поза складами	Можливості організації прямих поставок продукції без витрат на склади
2.	Послуги сторонніх організацій	Можливості залучення логістичних провайдерів
3.	Зменшення витрат вхідної логістики	Зменшення витрат вхідних потоків за рахунок консолідації навантажень, зниження управляємості
4.	Зменшення витрат вихідної логістики	Можливості зменшення транспортних витрат за рахунок маршрутизації транспорту, консолідації навантажень тощо
5.	Оптимізування кількості точок поширення товару	Розрахунок економічних вигід від зменшення кількості точок поширення товару
6.	Скорочення запасів продукції	Побудова правильного асортименту, для мінімізації зберігання і транспортних витрат та задоволення потреб споживачів

** - власна розробка автора*

Стратегія скорочення капіталовкладень спрямована на мінімізацію інвестицій в систему логістики спрямована на максимальну рентабельність логістичних інвестицій. Наприклад, замість застосування власних площ складів для зберігання, склади орендуються; використовується принцип «точно в строк» замість створення резервних запасів; послуги купуються у спеціалізованих постачальників логістичних послуг і т.д. Однак при цьому потрібно обов'язково враховувати ту обставину, що постановка цілі скорочення капіталовкладень часто призводить до збільшення обсягу змінних затрат [12].

Стратегія максимізації та покращення логістичного сервісу зорієнтована на максимізування доходів в умовах стабільних логістичних затрат. Тобто, стратегія обирається за умови згоди клієнта оплачувати більшу вартість товару за додаткове логістичне обслуговування.

Серед прикладів успішних логістичних стратегій, можемо навести стратегію компанії «Нестле Фуд», що зосереджена на постійному інвестуванні у логістичну систему, зокрема у розширення виробництва та пошуку оптимального асортименту товарів, застосування інформаційних технологій (інформаційної системи EPR) та постійного дослідження смаків споживачів. Логістика продукції відбувається на регіональних складах. Головним завданням логістичної стратегії компанії виступає максимізація та покращення логістичного сервісу, а також підвищення конкурентних переваг підприємства. [9]. Це офенсивна логістична стратегія.

Стратегія логістичного аутсорсингу визначається зосередженням компанії на своїх ключових областях компетенції та пошуку логістичних посередників для виконання не ключових функцій [1].

Зараз ринок логістичних послуг України на 70-80% формують вузькоспеціалізовані логістичні посередники. І лише в останні роки з'явилися комплексні логістичні компанії, зокрема з комплексними пропозиціями на ринку виступають іноземні компанії – ASTRA, DHL, FedEx, Fiege, FM Logistic, Shenker, UPS й ін., та українські оператори – «Карго-Сервіс», «Комора С», «УВК», «Укрпродукт-Логістик», «ТБН Логістик», «Фордон», «УЛС» й ін. [1], тому і застосування аутсорсингової стратегії у останні роки набуло значної популяризації, особливо у невеликих підприємств.

Серед інших, дещо менш поширених на ринку стратегій, є такі, що фокусуються на певних аспектах діяльності підприємства, наприклад: логістична стратегія, заснована на скорочення часу виконання логістичних операцій (зокрема в рамках здійснення цієї концепції прагнуть забезпечити найбільш швидку доставку) і концентрується на усуненні непотрібних витрат часу в ланцюзі поставок; логістична стратегія, заснована на підвищеній продуктивності, тобто максимально можливого використання наявних ресурсів; логістична стратегія зростання, заснована на прагненні отримати економію витрат за рахунок збільшення масштабів діяльності, зокрема, шляхом розширення обслуговування географічних зон, збільшення частки ринку тощо; логістична стратегія спеціалізації, орієнтована на вузький діапазон послуг; логістична стратегія максимізації доданої вартості, яка має на меті додати якомога більше цінності до кінцевого продукту [10].

Варто зазначити, що застосування та вибір оптимальних логістичних стратегій можна здійснювати на основі трьох ключових параметрів: планових логістичних витрат (оскільки вони визначатимуть фінансове забезпечення стратегії), якості логістичного обслуговування (даний параметр визначатиме задоволеність споживачів логістичною системою) та доходи підприємства (результати логістичної стратегії) (див. рис. 1).

Отже, за умови знаходження підприємства у стані S.1. –спостерігається високий рівень витрат та низький рівень логістичного сервісу (тобто початковий стан неефективної логістичної стратегії); стан підприємства S.2. характеризує можливість застосування стратегії мінімізації витрат в умовах недостатньо ефективного логістичного обслуговування; стан підприємства S.3. характеризує застосування стратегії покращення логістичного обслуговування із збереженням високих витрат; стан S.4. характеризує паралельне застосування стратегії покращення логістичного обслуговування та стратегії мінімізації витрат.

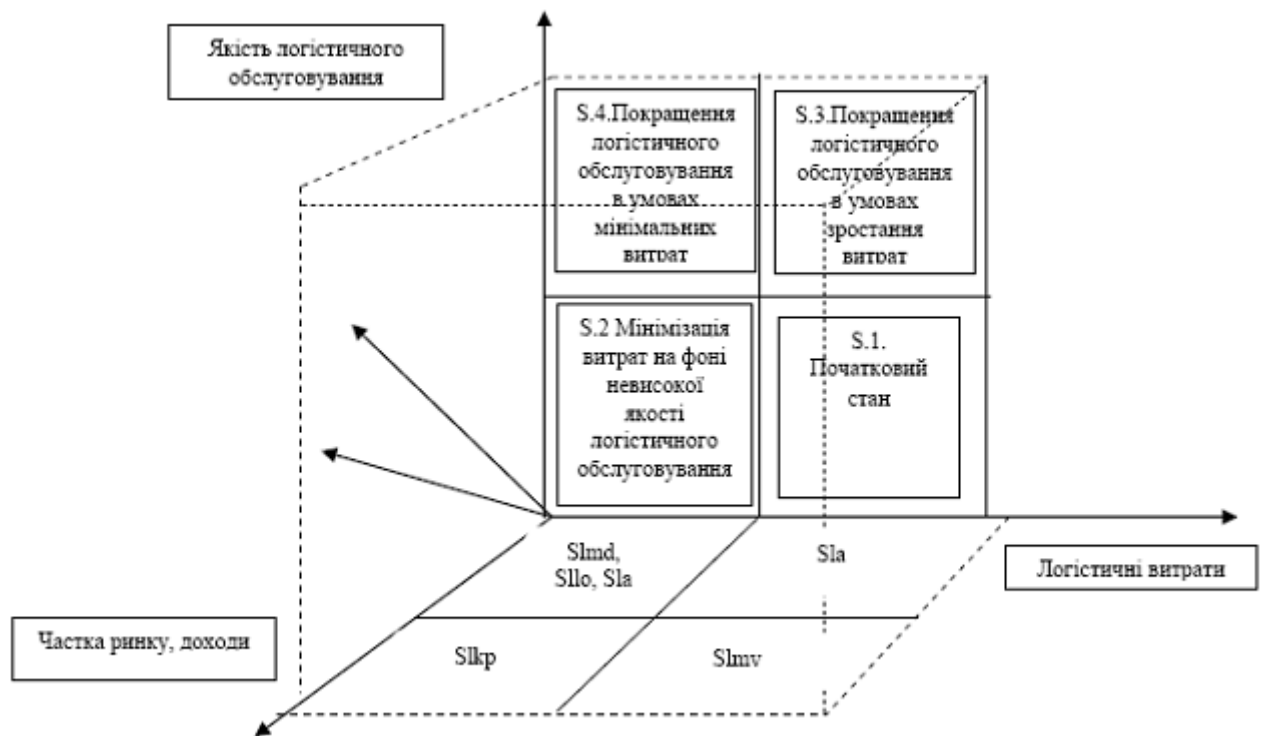


Рис. 1. Тривимірний вибір логістичних стратегій «аутсорсингу» – «мінімізації витрат» – «покращення логістичного обслуговування» – «підвищення конкурентних переваг підприємства» – «максимізації доходу» * *

Примітки: Sla – логістична стратегія «аутсорсингу», Slmv – логістична стратегія «мінімізації витрат», Sllo – логістична стратегія «покращення логістичного обслуговування»; Slkp – логістична стратегія [«підвищення конкурентних переваг підприємства»](#); Slmd – логістична стратегія «максимізації доходу».

* - власна розробка автора

Відповідно, до розробленої моделі, перебування підприємства у позиції S.1 і за умови низької частки ринку визначає нагальну необхідність застосування стратегії аутсорсингу. Перебування підприємства у позиції S.2. визначає необхідність стимулювання збільшення доходів підприємства та покращення обслуговування споживачів через підвищення якості обслуговування та можливого аутсорсингу. Перебування підприємства на позиції S.3. потребує застосування стратегії мінімізації витрат. Перебування підприємства на позиції S.4. потребує застосування стратегії [підвищення конкурентних переваг підприємства](#).

Процес планування логістичної стратегії дуже схожий з загальним плануванням стратегії розвитку підприємства. Тут, як і при плануванні загальної стратегії, в першу чергу потрібно висунути основні цілі, а потім розробити більш детальні заходи по їх досягненню. Творчий підхід до цього процесу відкриває прекрасні можливості для створення конкурентоспроможної логістичної системи підприємства [12]. Побудова логістичної стратегії для підприємств відбувається у кілька етапів: стратегічний аналіз логістичної системи підприємства; проектування моделі логістичної стратегії; реалізація стратегії; контроль за реалізацією стратегії [13, с. 698].

Відповідно, логістичні стратегії виробляються в залежності від зовнішніх і внутрішніх змінних (необхідність змін, вимоги логістики, залежність від інших компаній в ланцюжку компетенцій, галузі діяльності, в якій працює компанія тощо). Ґрунтуючись на внутрішніх і зовнішніх елементах, напрацювання моделі стратегічної логістики, повинно здійснюватись із врахуванням стратегічного мислення компанії. Відповідно, логістична стратегія буде залежати від виробничих, маркетингових, фінансових та логістичних ресурсів, бізнес-цілей компанії, основних вимог до обслуговування клієнтів. А також, буде непрямо залежати від операційної стратегії, стратегії управління запасами, розвитку інформаційної системи (рис. 2.).

Незважаючи на те, що кожна логістична стратегія у своєму роді унікальна, існує ряд внутрішніх етапів, які має пройти будь-яка компанія для побудови стратегії [16]:

I. Етап конфігурації логістичної мережі. Включає визначення її структури, логістичних ланцюгів, кількісного та якісного складу ланок логістичної мережі, дислокації логістичних інфраструктурних потужностей.

II. Етап розробки організаційної системи логістичної мережі. Вибір варіанту організаційної структури служби (відділу) логістики фірми, а також вирішення питання про її можливий реінжиніринг є обов'язковими елементами логістичної стратегії.



Рис. 2. Формування стратегічної логістичної моделі*

* - власна розробка автора

III. Етап розробки напрямків і технологій координації. Сучасна практика логістичного менеджменту припускає рішення питань міжфункціональної і міжорганізаційної координації.

IV. Етап визначення стратегічних вимог до якості продукції та споживчого логістичного сервісу.

V. Етап створення інтегрованої системи управління запасами та вибору логістичної інформаційної системи. Однією з головних завдань формування логістичної стратегії є вибір інформаційної системи, що зв'язує інформаційними і телекомунікаційними каналами всі ланки мережі.

При побудові ефективної логістичної стратегії для підприємств, необхідно дотримуватись трьох теоретичних передумов: 1) врахування зовнішньої і внутрішньої бізнес-ситуації компанії при побудові стратегії; 2) відповідність логістичної стратегії організаційній і логістичній структурі компанії; 3) врахування теперішнього і прогнозованого майбутнього фінансового стану компанії при розробці стратегії. При цьому, ефективність логістичної стратегії підприємства варто оцінювати на основі порівняння витрат на її впровадження і отриманих результатів логістичної діяльності (результативність). Таке порівняння можна здійснювати за наступними показниками: збутова місткість логістичних витрат (формула 1), маркетингова місткість логістичних витрат у чистому прибутку (формула 2) :

$$Smcl = \frac{MCl}{R} \quad (1)$$

$Smcl$ – збутова місткість логістичних витрат; MCl – логістичні витрати; R – реалізація, збут продукції [7].

$$Rmcl = \frac{MCl}{P} \quad (2)$$

де, $Rmcl$ – маркетингова місткість логістичних витрат у чистому прибутку; P – прибуток (фінансовий результат) від реалізації, MCl – маркетингові витрати [7]. Оцінювання ефективності логістичної стратегії, може здійснюватись за загальним індикатором ефективності, що розраховується на основі динаміки показників до та у процесі реалізації стратегії (формула 3):

$$Elogs = \sqrt{\frac{\Delta MCl}{\Delta R}} \times \frac{\Delta MCl}{\Delta P} \quad (3)$$

Якщо, результати оцінки інтегрального показника $Elogs < 1$, то в результаті впровадження логістичної стратегії намітилися позитивні зрушення; $Elogs > 1$, реалізація стратегії погіршила логістичну систему підприємства.

Для забезпечення ефективності логістичної стратегії, необхідно проводити перманентні зміни у діяльності підприємства, таким чином, щоб розвиток логістичної системи був відображений у логістичній стратегії, визначати пріоритетними логістичні рішення у системі маркетингу, формувати та реалізовувати логістичну стратегію обов'язково на основі бізнес-стратегії, стратегії маркетингу та збуту, впроваджувати сучасне інформаційне забезпечення та супровід логістики, формувати ефективні логістичні ланцюги реалізації продукції, налагоджувати постійні контакти із споживачами.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, вибір логістичної стратегії підприємства у сучасних умовах господарювання є складним процесом узгодження необхідності мінімізації витрат за умови забезпечення покращення логістичного обслуговування та максимізації доходів, а також підвищення конкурентних переваг. Відповідно, вибір стратегічного напрямку залежатиме від виду логістичної системи, наявних матеріальних ресурсів та бізнес-стратегії самого підприємства. Ефективність вибору тієї чи іншої стратегії визначатиметься динамікою зростання доходів підприємства та підвищенням якості логістичного обслуговування і задоволення запитів споживачів. Перспективними у цьому напрямку можуть бути подальші дослідження практики застосування логістичних стратегій українськими підприємствами у сучасних посткризових реаліях.

Література.

1. Антонюк А. В. Доцільність переходу українських підприємств на аутсорсинг логістичних послуг в умовах нестабільного середовища / А. В. Антонюк, М. А. Бернага, Т. В. Ободзинська [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2010_6.pdf

2. Бутов А. М. Перспективи використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Текст] / А. М. 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. – Том 14. – № 2. – С. 124-131.
3. Євдокимов А. В. Логістичні стратегії та логістичні процеси на торговельних підприємствах [Текст] / А. В. Євдокимов, Ю. В. Чорток, А. О. Родимченко // Сталий розвиток економіки: Всеукраїнський науково-виробничий журнал / ПВНЗ «Університет економіки і підприємництва» ПП «Інститут економіки і технологій підприємництва». – 2012. – Вип. 1 (11). – С. 246-249.
4. Кочубей Д. Розробка логістичних стратегій торговельних підприємств / Д. Кочубей // Товари і ринки . - 2010. - № 1. - С. 9-17.
5. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: підруч. – 2-ге вид., доп. і перероб. / Є. В. Крикавський. – Львів: Інтеллект-Захід, 2006. – С. 156.
6. Логистическая стратегия и какие стратегии получили наибольшее распространение [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.logsystems.ru/articles/logisticheskaya-strategiya-i-kakie-strategii-poluchili-naibolshee-rasprostranenie>
7. Музичка Є. О. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю туристичних підприємств / Є. О. Музичка [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://soskin.info/userfiles/file/2013/11-12%202013%20EX/11-12\(2\)/Muzychka.pdf](http://soskin.info/userfiles/file/2013/11-12%202013%20EX/11-12(2)/Muzychka.pdf).
8. Родников А. Н. Логистика: Терминологический словарь / А. Н. Родников. – М.: Экономика, 1995. – С. 122.
9. Сергеев В. И. Наиболее распространенные логистические стратегии / В. И. Сергеев [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.elitarium.ru/2007/12/11/logisticheskie_strategii.html
10. Стратегия и планирование в коммерческой логистике [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://mobile.studme.org/1264042215022/logistika/strategiya_planirovanie_kommerches_koy_logistike.
11. Стратегия и планирование в логистике [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://logistclub.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=105&Itemid=122.
12. Стратегия и планирование логистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://transportinform.com/logistika/57-logistics-strategy.html>
13. Талан М.В. Моделирование логистичних стратегій торговельних підприємств / М. В. Талан // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» “Логістика”. – №633. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2008. – с. 696-701.
14. Тридід О. М. Логістичний менеджмент: навч. посіб. / О. М. Тридід, К. М. Таньков; за ред. проф., д-ра екон. наук О. М. Тридіда. – Харків: ВД “ІНЖЕК”, 2005. – 224 с.
15. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок / Д. Уотерс; пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503 с.
16. Цели логистической системы. Оперативное логистическое планирование. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.secreti.info/biz127.htm>.

References.

1. Antoniuk, A. V. Bernaha, M. A. and Obodzyna, T. V. (2010), "Expedience of transition of the Ukrainian enterprises is on outsorsing of logistic services in the conditions of unstable environment", *Aktual'ni*

problemy ekonomiky ta upravlinnia, [Online], vol. 6, available at: http://probl-etsonomy.kpi.ua/pdf/2010_6.pdf (Accessed 27 Oct. 2014)

2. Butov, A. M. (2013), "Prospects of the use of logistic strategies for providing competitiveness of enterprise", *Ekonomichnyy analiz: zb. nauk. prats'*; Vydavnycho-polihrafichnyy tsentr Ternopil'skoho natsional'noho ekonomichnoho universytetu "Ekonomichna dumka", Ternopil, Tom 14, vol. 2, pp. 124-131.

3. Yevdokymov, A. V. Chortok, Yu. V. and Rodymchenko, A. O. (2012), "Logistic strategies and logistic processes on point-of-sale enterprises", *Stalyj rozvytok ekonomiky: Vseukrains'kyj naukovo-vyrobnychyj zhurnal*, PVNZ «Universytet ekonomiky i pidpriemnytstva» PP «Instytut ekonomiky i tekhnolohij pidpriemnytstva», vol. 1(11), pp. 246-249.

4. Kochubej, D. (2010), "Development of logistic strategies of point-of-sale enterprises", *Tovary i rynky*, vol. 1, pp. 9-17.

5. Krykav's'kyj Ye. V. (2006), "Logistic. Bases of theory", [Lohistyka. Osnovy teorii: pidruch.], 2nd ed, Intel'ekt-Zakhid, L'viv, Ukraine.

6. "Lohystycheskaia stratehiia y kakye stratehiy poluchyly naybol'shee rasprostraneniye", [Online], available at: <http://www.logsystems.ru/articles/logisticheskaya-strategiya-i-kakie-strategii-poluchili-naibolshee-rasprostranenie> (Accessed 27 Oct. 2014)

7. Muzychka, Ye. O. (2013), "Estimation of efficiency of management of tourist enterprises sale activity", [Online], available at: [http://soskin.info/userfiles/file/2013/11-12%202013%20EX/11-12\(2\)/Muzychka.pdf](http://soskin.info/userfiles/file/2013/11-12%202013%20EX/11-12(2)/Muzychka.pdf) (Accessed 27 Oct. 2014)

8. Rodnykov, A. N. (1995), "Logistic: Terminology dictionary" [Lohistyka: Termynolohycheskyj slovar'], Ekonomika, Moscow, Russian.

9. Cerheev, V. Y. (2007), "Most widespread logistic strategies", [Online], available at: http://www.elitarium.ru/2007/12/11/logisticheskie_strategii.html (Accessed 27 Oct. 2014)

10. "Strategy and planning in commercial logistic", [Online], available at: http://mobile.studme.org/1264042215022/logistika/strategiya_planirovanie_kommercheskoy_logistike (Accessed 27 Oct. 2014)

11. "Strategy and planning of logistic", [Online], available at: http://logistclub.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=105&Itemid=122 (Accessed 27 Oct. 2014)

12. "Strategy and planning of logistic", [Online], available at: <http://transportinform.com/logistika/57-logistics-strategy.html> (Accessed 27 Oct. 2014)

13. Talan, M.V. (2008), "Design of logistic strategies of point-of-sale enterprises", *Visnyk Natsional'noho universytetu «L'viv's'ka politekhnika» "Lohistyka"*, vol. 633, pp. 696-701.

14. Trydid, O. M. and Tan'kov, K. M. (2005), "Logistic management" [Lohistychnyj menedzhment: navch. posib.], VD "INZhEK, Kharkiv, Ukraine.

15. Uoters, D. (2003), "Logistic. Management the chain of deliveries" [Lohistyka. Upravlenye tsep'iu postavok], YUNYTY-DANA, Moscow, Russian.

16. "Aims of the logistic system. Operative logistic planning", [Online], available at: <http://www.secreti.info/biz127.htm> (Accessed 27 Oct. 2014)