

УДК: 658.62:339.37

Маркіна І. А.,

iryua.markina@pdaa.edu.ua, ORCID ID: 0000-0003-2815-4223,

Researcher ID: Q-6432-2016,

д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту, Полтавська державна аграрна академія, м. Полтава

Вороніна В. Л.,

viktoriia.voronina@pdaa.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-2434-4591,

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, Полтавська державна аграрна академія, м. Полтава

МЕНЕДЖМЕНТ ТОВАРНИХ ЗАПАСІВ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. Актуальність теми дослідження полягає в тому, що на рівні окремого торговельного підприємства товарні запаси виступають основним ресурсом та важливою складовою господарської системи, оскільки становлять значну частину активів підприємства, є важливим елементом його ресурсного потенціалу. Від якості управління товарними запасами залежать фінансові показники бізнесу. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління запасами торговельних підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища. Встановлено, що значна частина підприємств роздрібної торгівлі після нетривалого періоду своєї діяльності стає збитковою або банкрутує. Причиною такої ситуації є неоперативні процеси управління товарними запасами, відсутність системного аналізу товарних потоків. В статті розглянуто основні причини та наслідки утворення наднормативних товарних запасів на торговельному підприємстві. Здійснивши огляд фахової літератури, проаналізувавши показники господарської діяльності та врахувавши особливості системи управління запасами і витратами торговельних підприємств, авторами розроблено загальну структурно-логічну схему процесу стратегічного управління товарними запасами. Розглянуто взаємозв'язок складових стратегічного, функціонального та оперативного управління запасами торговельних підприємств. Досліджено структуру витрат та запропоновано класифікацію витрат на управління запасами торговельного підприємства. В процесі дослідження спостерігалися незначні коливання структури витрат на управління запасами. Це, за спостереженнями авторів, пов'язано з посиленням вимог до зберігання та транспортування запасів, змінами попиту на товари, підвищенням конкуренції тощо. Проведений аналіз дозволив визначити основні напрями оптимізації руху товарних запасів. Політика управління товарними запасами на підприємстві має бути направлена на зменшення періоду їх обороту та оптимізацію структури і розміру товарних запасів при мінімальних витратах. Внесено пропозиції щодо оптимізації управління товарними запасами торговельних підприємств.

Ключові слова: активи, витрати, товари, товарні запаси, торговельні підприємства, управління.

Markina I. A.,

iryua.markina@pdaa.edu.ua, ORCID ID: 0000-0003-2815-4223,

Researcher ID: Q-6432-2016,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management, Poltava State Agrarian Academy, Poltava

Voronina V. L.,

viktoriia.voronina@pdaa.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-2434-4591,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Poltava State Agrarian Academy, Poltava

MANAGEMENT OF COMMODITY INVENTORIES OF TRADE ENTERPRISES

Abstract. The relevance of the research topic is that at the level of an individual trade enterprise inventories are the main resource and an important component of the economic system, as they constitute a significant part of the company's assets, are an important element of its resource potential. The financial performance of a business depends on the quality of inventory management. The purpose of the study is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for improving inventory management of trade enterprises in a dynamic business environment. It is determined that a significant part of retail trade enterprises after a short period of their activity

becomes unprofitable or goes bankrupt. The reason for this situation is the non-operative processes of inventory management as well as the lack of systematic analysis of commodity flows. The article considers the main causes and consequences of the formation of excess inventories at a trade enterprise. After reviewing the professional literature, analyzing the indicators of economic activity and taking into account the peculiarities of the inventory and cost management system of trade enterprises, the authors developed a general structural and logical scheme of the strategic inventory management process. The relationship between the components of strategic, functional and operational inventory management of trade enterprises is considered. The structure of expenses is investigated and the classification of expenses for inventory management of the trade enterprise is proposed. During the study, there were slight fluctuations in the structure of inventory management costs. This happens, according to the authors, due to increased requirements for storage and transportation of stocks, changes in demand for goods, increased competition etc. The analysis conducted allowed to determine the main directions of optimizing the movement of inventories. The inventory management policy at the enterprise should be aimed at reducing the period of their turnover and optimizing the structure and volume of inventories at minimal cost. Proposals were made on management optimization of trade enterprises inventories.

Key words: assets, costs, commodities, commodity inventories, trade enterprises, management.

JEL Classification: M21

DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-59-12>

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання метою діяльності підприємств є отримання максимального прибутку, який безпосередньо залежить від попиту і вимог споживачів. Задоволення потреб споживачів у певній продукції або товарі є головним для стратегічного планування діяльності підприємства. Одним із значимих напрямів такої діяльності виступає управління товарними запасами.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що управління запасами суттєво впливає на діяльність підприємства в цілому. З одного боку, дефіцит запасів може призвести до значних збитків підприємства або втрати частки ринку, а з іншого, – перенасичення складів запасами призводить до їх морального старіння, псування, а також до неефективного вкладення оборотних коштів підприємства. На торговельних підприємствах з неефективним управлінням товарними запасами може бути заморожено до 80% обігових коштів [7, с. 15].

Наявність оптимальних запасів на підприємстві, що можна забезпечити шляхом організації управління і контролю за потоками матеріальних і фінансових ресурсів, за станом і рівнем запасів, дозволяє підприємству безперебійно функціонувати.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління товарними запасами як складової оборотних активів досліджувались у роботах відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема І. І. Білик, І. О. Бланка, В. В. Бочарова, Р. Брейлі, Ю. Брігхема, Р. Вестерфілда, Б. Джордана, Я. А. Дроботі, П. Етрила, К. К. Жуйрикова,

В. В. Ковальова, А. С. Кокина, Д. М. Кузнецова, С. Майерса, О. Ф. Оснача, В. М. Павлової, В. І. Перебийніса, С. Р. Раїлева, Ю. І. Рижилова, С. Росса, О. О. Смірної, Дж. К. Ван Хорна, А. Д. Шеремета, Дж. Шрайбфедер та ін.

Проте окремі аспекти теоретичного обґрунтування та методичного забезпечення управління товарними запасами потребують уточнення.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління товарними запасами торговельних підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища.

Вклад основного матеріалу дослідження. Найбільш важливою сферою, яка забезпечує населення матеріальними благами, є роздрібна торгівля. Саме вона становить останній етап процесу товарно-грошового обміну та доводить товари і послуги до їх кінцевих споживачів. Встановлено, що значна частина підприємств роздрібною торгівлі після нетривалого періоду своєї діяльності стає збитковою або банкрутує. Причиною такої ситуації є неоперативні процеси управління товарними запасами, відсутність системного аналізу товарних потоків.

Динаміку руху товарних запасів підприємств роздрібною торгівлі України наведено на рис. 1.

В цілому по Україні станом на кінець 2019 р. товарні запаси склали 94292262,1 тис. грн, що на 36 % більше порівняно з 2017 р. Одним із факторів, що привів до збільшення товарних запасів, є зменшення обсягу реалізації товарів.

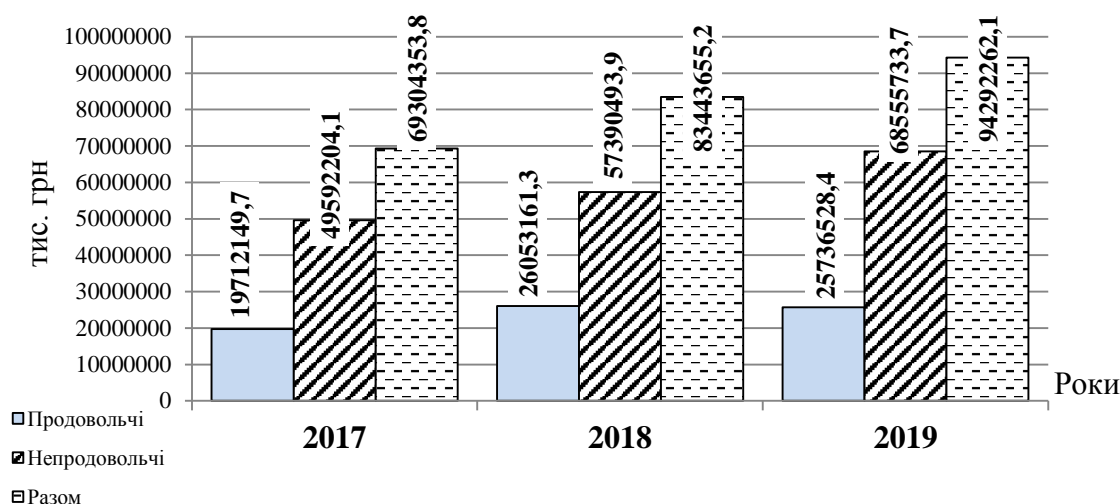


Рис. 1. Динаміка руху запасів товарів у торговій мережі підприємств роздрібною торгівлі, 2017-2019 рр. [5]

Щодо структури товарних запасів порівняно до 2017 р. незначні коливання відбулися між продовольчими і непродовольчими товарами. В розрізі груп продовольчих товарів великих структурних зрушень не відбулося. Найбільшу питому вагу займають непродовольчі товари. В 2019 р. вони склали 72,7 %, в 2018 р. – 68,8 %, а в 2017 р. – 71,6 % [5].

Основними причинами утворення наднормативних товарних запасів на торговельному підприємстві можуть бути:

- помилки в організації торгівлі (графік роботи, форма обслуговування, викладка товарів, додаткові послуги та інше);

- необґрунтована цінова політика;

- помилки в формуванні асортименту товарів;

- помилки при розробці графіка заводу та визначенні обсягу партії поставки (невідповідність періодичності поставки швидкості реалізації, невідповідність обсягу поставки обсягу попиту на товар);

- неефективна рекламна стратегія підприємства в цілому та стосовно окремих реалізованих товарів;

- низька якість товарів, поганий дизайн упаковки та інші характеристики;

- моральне старіння товару, невідповідність моді та іншим потребам споживачів;

- поява на ринку нових модифікацій або принципово нових товарів з кращими споживчими характеристиками;

- низька платоспроможність споживачів;

- підвищення гостроти конкурентної боротьби в районі діяльності підприємства та інші.

Про важливість поняття управління товарними запасами для науки й практики торговельної діяльності говорить наявність його різноманітних дефініцій у сучасній літературі з менеджменту та логістики. Так, Голюков К. Ю., Шульгіна Л. М., розглядаючи управління товарними запасами як невід'ємну складову загального процесу управління підприємством, визначили сутність даного поняття як процес формування і використання запасів,

спрямований на досягнення економічних цілей розвитку підприємства [4, с. 95].

З логістичної точки зору управління товарними запасами є процесом балансування між двома взаємовиключними тенденціями: мінімізацією витрат на утримання запасів і створенням запасів в обсягах, необхідних для здійснення безперервного процесу реалізації [1, с. 39]. Зростання товарних запасів повинно відбуватися доти, доки ефективність їх використання буде перевищувати витрати на утримання кожної додаткової одиниці запасів і відволікання оборотних коштів із обороту.

Аналогічного погляду на сутність даного поняття дотримуються співавтори Перебийніс В. І., Дроботя Я. А., розглядаючи управління товарними запасами як спробу встановити рівновагу між двома протилежними вимогами: фінансистів, які прагнуть мінімізувати витрати на зберігання товарів, і маркетологів, які прагнуть оптимізувати обслуговування споживача, підтримуючи постійний рівень запасів товарів за всім спектром торговельного асортименту [9, с. 34].

Акцент на двоаспектності сутності управління товарними запасами також робить Оснач О. Ф., підкреслюючи необхідність регулювання рівня товарів на підприємстві та доцільність розгляду управління товарними запасами через призму потреб управління товарооборотом [8].

Узагальнюючи визначення поняття “управління запасами”, даємо авторське визначення – це комплекс певних заходів, спрямований на забезпечення оптимальної кількості й видів фізичних ресурсів, необхідних для реалізації стратегічного плану підприємства.

Здійснивши огляд фахової літератури, проаналізувавши показники господарської діяльності та врахувавши особливості системи управління запасами і витратами торговельних підприємств, нами розроблено загальну структурно-логічну схему процесу стратегічного управління товарними запасами (рис. 2).



Рис. 2. Гармонізація стратегічного управління товарними запасами [авторська розробка]

Запропонована схема, на нашу думку, демонструє етапи та послідовність формування стратегічного управління запасами в загальній системі стратегічного управління підприємством. Ми розглядаємо стратегічне управління запасами як динамічну сукупність ряду взаємозалежних процесів.

Перший етап процесу формування стратегії управління запасами – це створення інформаційної бази управління.

Інформаційна база ґрунтується на:

- обробці внутрішньої інформації про фактичний стан запасів, відповідність попиту, швидкість їх реалізації;

- зборі та систематизації зовнішньої інформації, яка передбачає моніторинг товарної пропозиції (цінової та збутової політики постачальників), враховує кон'юнктуру ринку та планові показники підприємства за обсягом обертання запасів і використання матеріально-фінансових ресурсів. На другому етапі здійснюється формування системи показників оцінки управління товарними запасами за напрямками: поглиблена оцінка та експрес-оцінка. Даний етап передбачає аналіз ефективності використання запасів, вивчення основних закономірностей та тенденцій, що притаманні процесу формування та реалізації запасів, виявлення причин прискорення або уповільнення обороту запасів, оцінку ефективності інструментів поточного управління запасами.

Наступний етап – визначення цілей управління товарними запасами підприємства за рівнями управління. Вважаємо, що стратегічні цілі повинні враховувати вимоги до діяльності підприємства з боку внутрішніх і зовнішніх чинників: тенденції розвитку галузі, стан національної економіки, стадія життєвого циклу підприємства, характер конкуренції тощо. Обґрунтування цілей має здійснюватися на основі системного підходу до управління з урахуванням відповідності базовій стратегії підприємства.

Наступним етапом є нормування товарних запасів, що здійснюється з ціллю визначення їх оптимальних розмірів, щоб мати можливість забезпечити плановий обсяг товарообороту при безперебійній реалізації товарів за мінімальних витрат на їх зберігання, формування, регулювання.

Наступний етап передбачає планування товарних запасів. На цьому рівні управління основне завдання – стратегічне планування діяльності підприємства на ринку і координація внутрішньокорпоративної тактики управління, яка має здійснюватися менеджерами вищої ланки керівництва.

На етапі оперативного реагування має відбуватися оптимізація витрат, пошук шляхів найбільш ефективного використання ресурсів підприємства, визначення критеріїв оптимізації, пов'язані з довгостроковими цілями розвитку підприємства.

Пропонуємо для торговельних підприємств обрати наступні цілі управління запасами:

- забезпечення ефективності та якості обслуговування покупців;
- достатність запасів;
- забезпечення прибутковості товарних запасів;
- забезпечення збалансованого розвитку запасів, враховуючи стратегії підприємства на споживчому ринку.

Взаємозв'язок складових управління запасами наведено у табл. 1.

На нашу думку, нормування є достатньо трудомістким процесом, який передбачає залучення додаткових фінансових ресурсів. Підприємству необхідно диференціювати запаси за категоріями:

- запаси, які можна контролювати з певною періодичністю і використовувати більш прості методи визначення потреби;

- запаси, що потребують особливого контролю і детального нормування.

Наступний етап – експертиза розробленого плану формування товарних запасів. Експертиза передбачає перевірку відповідності плану формування запасів певним вимогам: фінансовим можливостям підприємства; цілям формування запасів; матеріально-технічній базі підприємства (наявні площі і ємності складських приміщень, а також інших місць зберігання товарів, можливостей підприємства для їх розширення).

Дії щодо оперативного регулювання обсягу товарних запасів і контролю за їх станом передбачають здійснення контролю ходу реалізації і стану наявних запасів, визначення часу подачі замовлення на поставку й оптимального обсягу партії поставки, розробку графіка завезення товарів, впровадження системи заходів профілактики виникнення наднормативних запасів і обґрунтування політики реалізації, виявлення причин утворення наднормативних товарних запасів та їх обсягів.

Дослідивши структуру витрат, що пов'язані з управлінням запасами, нами запропоновано класифікацію витрат на управління запасами торговельного підприємства (рис. 3).

Зазначимо, що в процесі дослідження спостерігалися незначні коливання структури витрат на управління запасами. Це, за нашими спостереженнями, пов'язано з посиленням вимог до зберігання та транспортування запасів, змінами попиту на товари, підвищенням конкуренції тощо.

Проведений аналіз дозволяє визначити основні напрями оптимізації руху товарних запасів:

- організація і проведення маркетингових досліджень;

- здійснення гнучкої цінової політики;

- впровадження нової асортиментної групи товарів. Відсутність проведення маркетингових досліджень ринку й основних його сегментів є однією зі слабких сторін торговельних підприємств України.

Взаємозв'язок складових стратегічного, функціонального та оперативного управління запасами торговельних підприємств

Рівні управління	Управлінські рішення	Цілі управління запасами	Суб'єкт	Показники	Результати
Стратегічний	Довгострокові	Забезпечення збалансованого розвитку запасів з огляду стратегії підприємства на споживчому ринку	Керівники вищої ланки управління	Частка на ринку, динаміка товарообороту, товарних запасів, фінансових результатів від операційної діяльності, співвідношення динаміки товарообороту, фінансових результатів та товарних запасів	Досягнення стратегічних цілей діяльності торговельного підприємства на споживчому ринку
Функціональний	Середньострокові	Забезпечення прибутковості запасів	Керівники підрозділів	Рентабельність товарних запасів, динаміка фінансового результату від операційної діяльності, динаміка товарних запасів, оборотність товарних запасів, склад джерел формування товарних запасів	Підвищення рентабельності інвестицій в товарні запаси
Оперативний	Короткострокові	Забезпечення якості та ефективності обслуговування покупців	Категорійний менеджер, менеджер зі закупівлі	Показники дефіциту та задоволення споживчого попиту, оборотність товарних запасів, забезпеченість товарними запасами, витрати на одиницю товарних запасів	Підвищення якості та ефективності системи обслуговування, лояльності споживачів

Планування асортименту має проводитися на основі даних маркетингових досліджень:

- визначення поточних і перспективних потреб населення;
- вивчення мотивації покупок і закономірностей поведінки покупців на ринку;
- дослідження сегментації ринку і типології споживачів;
- вивчення стандартів якості;
- дослідження дефектної продукції, відбракованої в процесі реалізації;
- аналіз інформації про якість і асортимент товарів, що реалізуються, отриманої від споживача “зворотного зв'язку”.

З метою більш повного вивчення потреб в окремих видах товарних запасів на ринку пропонуємо торговельним підприємствам щомісячно розсилати споживачам інформаційні листки із зазначенням пропонованих товарів для отримання заявок, тим самим збільшуючи збут продукції. Також рекомендуємо проводити дослідження в торгових залах безпосередньо продавцями-консультантами. Отримані дані дадуть уявлення про попит у кожному магазині, що дасть можливість оптимізувати асортимент товарів і скоротити терміни реалізації.

Також доцільно проводити постійний моніторинг за станом справ у основних конкурентів: пропонований асортимент і рівень цін, що дозволить торговельному підприємству обрати оптимальну цінову політику щодо своєї продукції.

З метою закріплення позицій на ринку вважаємо за потрібне перш за все підтримувати ціни на продукцію на конкурентному рівні, тобто трохи нижче, ніж у конкурентів, адже для більшості людей на даний момент це головний фактор прийняття рішення про здійснення покупки.

Створення і використання web-сайту дозволить торговельному підприємству в найкоротші терміни доводити до клієнтів всю необхідну інформацію, а також, з використанням спеціальних програмних засобів, проводити маркетингові дослідження в реальному часі.

Особливому контролю і ревізії повинні піддаватися залежані і неходові запаси.

Метою ліквідації запасів є усунення небажаних запасів по можливо максимальній ціні або з можливістю низькими витратами.

Розглянемо кілька підходів, в порядку убудування ефективності, для виконання цього завдання.

1. Переміщення зайвих запасів в інший підрозділ підприємства, де вони потрібні. Це варто зробити, якщо, звичайно, витрати на переміщення товару між підрозділами набагато менше від його вартості.

2. Повернення продукції постачальнику. Бажаність цього варіанта залежить від конкретного постачальника. Одні постачальники дуже легко приймають товар, що повертається, інші ж вимагають стількох платежів і умов, що повернути продукцію неможливо.

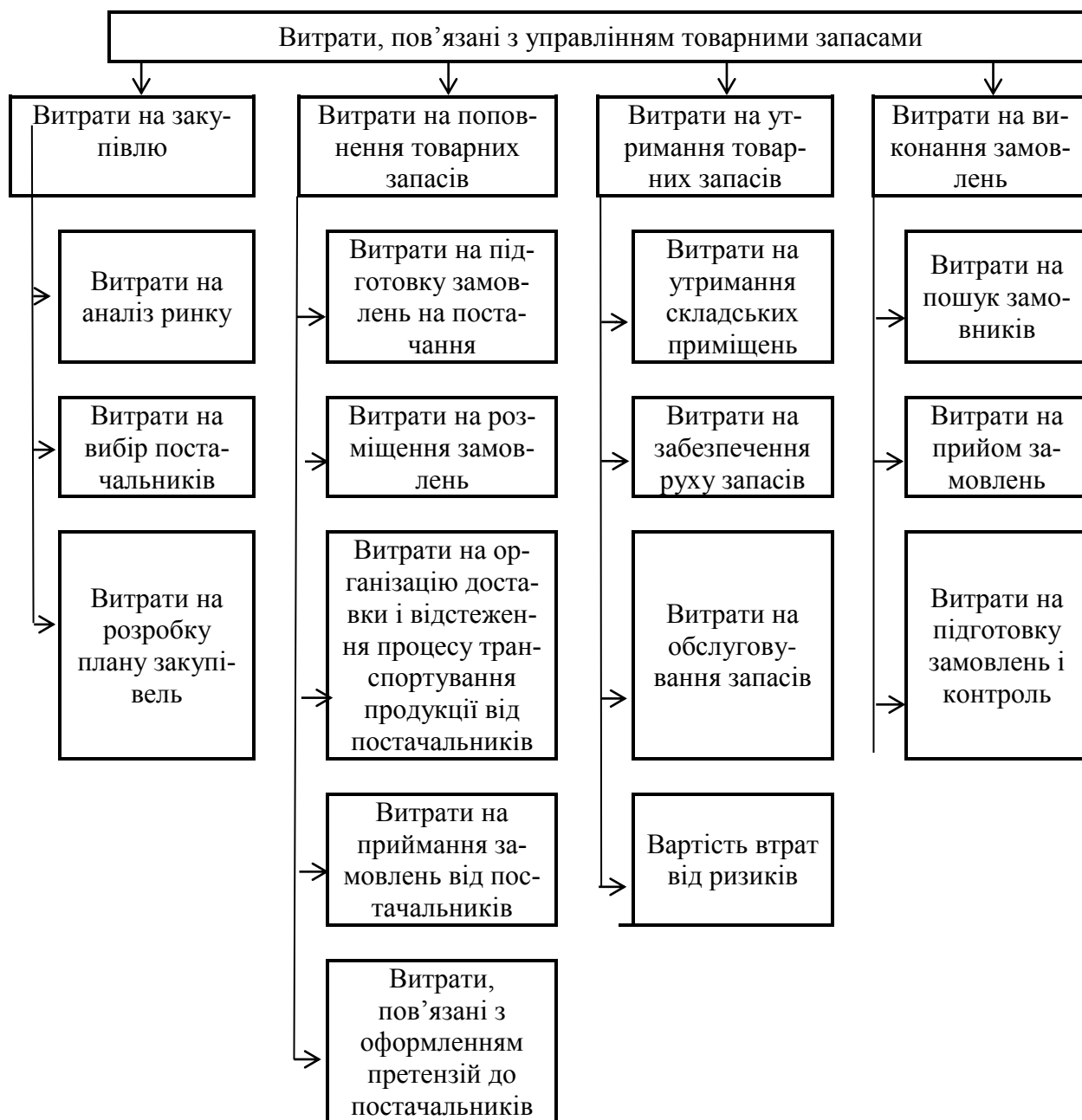


Рис. 3. Класифікація витрат на управління запасами торговельного підприємства [авторська розробка]

3. Зниження ціни, щоб продати зайві запаси. Особливо гостро це спрацьовує, якщо у покупця буде вибір.

4. Призначення торговому персоналу грошового заохочення за продаж зайвих запасів.

5. Ліквідація товару. Найменш бажана альтернатива, але в цьому випадку вивільняється простір на складах і з'являється можливість списати собі вартість товару.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. На основі проведеного аналізу управління запасами торговельних підприємств можна визначити, що питання комплексної оцінки управління товарними запасами є дуже актуальним. Політика управління товарними за-

сами на підприємстві має бути направлена на зменшення періоду їх обороту та оптимізацію структури і розміру товарних запасів при мінімальних витратах.

Управління товарними запасами відіграє важливу роль на підприємстві, оскільки дозволяє керівництву приймати якісні управлінські рішення щодо стратегії розвитку підприємства в цілому.

ЛІТЕРАТУРА

1. Білик І. І. Логістична концепція диференційованої політики запасів товарів щоденного попиту / Білик І. І. // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2008. – № 633. – С. 39-42.

2. Вівчар О. І. Прагматизм прискорення бізнесу при моніторингу його економічної безпеки в контексті трансформаційних змін / Вівчар О. І. // Сталий розвиток економіки. – 2014. – № 1. – С. 194-199.

3. Голіков О. І. Основи класифікації і методи управління витратами в системі стратегічного управлінського обліку / Голіков О. І., Миколаєва Н. А. // Азимут наукових досліджень: економіка і управління. – 2014. – № 1. – С. 26-30.

4. Голіков К. Ю. Вдосконалення оцінки ефективності системи управління запасами на підприємстві / Голіков К. Ю., Шульгіна Л. М. – Young. – 2016. Т. 29. № 2. – С. 89-104.

5. Державна служба статистики України : офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

6. Маркіна І. А. Управління прибутком торговельних підприємств : монографія / Маркіна І. А., Вороніна В. Л. – Полтава : Вид-во ПП “Астрая”, 2018. – 167 с.

7. Олініченко К. С. Управління товарними запасами підприємств роздрібною торгівлю : монографія / Олініченко К. С. – Х. : Видавництво Іванченка І. С., 2017. – 211 с.

8. Оснач О. Ф. Оптимізація виробничих запасів як джерело скорочення витрат підприємства / Оснач О. Ф. // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – Вип. 1. – С. 134-139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_1_22.

9. Перебийніс В. І. Логістичне управління запасами на підприємствах : монографія / Перебийніс В. І., Дроботя Я. А. – Полтава : ПУЕТ, 2012. – 279 с.

10. Шнайдер О. В. Теоретичні аспекти аналізу поведінки витрат і взаємозв'язку витрат, обороту і прибутку / Шнайдер О. В., Абрамова Н. С. // Азимут наукових досліджень: економіка та управління. – 2014. – № 3. – С. 111-114.

schodennoho popytu, *Visnyk Natsional'noho universytetu “Lvivs'ka politehnika”*, vol. 633, pp. 39-42.

2. Vivchar, O. I. (2014), Prahmatyzm pryskorennia biznesu pry monitorynhu joho ekonomichnoi bezpeky v konteksti transformatsijnykh zmin, *Stalyj rozvytok ekonomiky*, № 1, s. 194-199.

3. Holikov, O. I. and Mykolaieva, N. A. (2014), Osnovy klasyfikatsii i metody upravlinnia vytratamy v systemi stratehichnoho upravlinskoho obliku, *Azymut naukovykh doslidzhen': ekonomika i upravlinnia*, № 1, s. 26-30.

4. Holikov, K. Yu. and Shul'hina, L. M. (2016), Vdoskonalennia otsinky efektyvnosti systemy upravlinnia zapasamy na pidpryemstvi, *Young*, vol. 1/2, pp. 89-104.

5. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: ofitsijnyj sajt, available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 4 May 2020).

6. Markina, I. A. and Voronina, V. L. (2018), Upravlinnia prybutkom torhovel'nykh pidpryemstv, *Vyd-vo PP «Astraiia», Poltava*.

7. Olinichenko, K. S. (2017), Upravlinnia tovarnymy zapasamy pidpryemstv rozdrubnoi torhivli, *Vydavnytstvo Ivanchenka, Kharkiv*.

8. Osnach, O. F. (2013), Optymizatsiia vyrobnychych zapasiv iak dzherelo skorochennia vytrat pidpryemstva, *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*, vol. 1, pp. 134-139, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_1_22 (Accessed 14 May 2020).

9. Perebyjnis, V. I. and Drobotia, Ya. A. (2012), Lohistychno upravlinnia zapasamy na pidpryemstvakh, *PUET, Poltava*.

10. Shnajder, O. V. and Abramova, N. S. (2014), Teoretychni aspekty analizu povedinky vytrat i vzaiemozv'iazku vytrat, обороту і прибутку, *Azymut naukovykh doslidzhen': ekonomika ta upravlinnia*, № 3, s. 111-114.

REFERENCES

1. Bilyk, I. I. (2008), Lohistychna kontseptsiiia dyferentsijovanoi polityky zapasiv tovariv

Стаття надійшла до редакції 13 лютого 2020 року