

Мищук І. П.,

к.е.н., доц., проф. кафедри комерційної діяльності і підприємництва, Львівська комерційна академія, м. Львів

## СУТНІСТЬ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** У статті подано характеристику системи логістики підприємства в контексті проблеми імплементації логістичного підходу в діяльність підприємств торгівлі. На основі узагальнення та систематизації наукових підходів до визначення поняття “логістична система” запропоновано його авторське трактування. Висвітлено сутність та особливості системи логістики підприємства. Визначені відмінності понять “логістична система” та “системи логістики” підприємства. Виокремлені функціональні сфери та склад підрозділів системи логістики підприємства. Подальших досліджень потребує пошук напрямів та інструментів інноваційного розвитку системи логістики торговельного підприємства, вдосконалення бізнес-процесів комерційної діяльності як напрям модернізації системи логістики, організація систем логістики в торговельних мережах та підприємствах електронної торгівлі.

**Ключові слова:** логістична система, система логістики, мета системи логістики, структурні підрозділи системи логістики, функціональні сфери системи логістики підприємства.

Mishchuk I. P.,

Ph.D., Associate Professor, Professor of the Department of Commercial Activity and Entrepreneurship, Lviv Academy of Commerce, Lviv

## THE ESSENCE AND CHARACTERISTICS OF ENTERPRISE LOGISTICS SYSTEM

**Abstract.** The article contains the characteristics of enterprise logistics system in the context of the implementation of logistic approach in to the activities of trade enterprises. Based on generalization and systematization of scientific approaches to the definition of "logistics system" its authorial interpretation is offered. The essence and peculiarities of enterprise logistics system is highlighted. The differences between notions "logistics system" and "system of logistics" of an enterprise are identified. Functional areas and composition of subdivisions of logistics system of an enterprise are singled out. Further research should focus on search for directions and tools of innovative development of the logistics system of trade enterprise, improvement of business processes of commercial activity as the direction of modernization of logistics system, organization of logistics systems in trading chains and e-commerce enterprises.

**Keywords:** logistics system, system of logistics, logistics system objective, structural subdivisions of system of logistics, functional areas of the system of logistics of an enterprise.

**Постановка проблеми.** Поглиблення ринкових процесів в економіці України, в т.ч. глобалізаційних та інтеграційних, обумовлюють зростання ролі торгівлі в реалізації міжгалузевого обороту, вимагають зміни способів і форм організації торговельного бізнесу, використання нових концепцій його реалізації на засадах інноваційності та інформатизації, формування системи рівноправної взаємодії виробника (продавця) і споживача на основі висококомпліментарних відносин та управління цими відносинами, зміни пріоритетів та побудови системи торговельного менеджменту.

Зарубіжна практика торговельного бізнесу свідчить про необхідність імплементації концепції та інструментарію логістики (точніше – логістичного менеджменту) до управління та реалізації руху

матеріальних ресурсів (готової продукції, товарів) у процесі їх просування до споживачів від підприємств сфер виробництва та обігу: широке застосування методів логістики дозволяє скоротити час руху продукції (товарів) на 25-30% і знизити рівень запасів продукції (товарів) у її споживачів на 30-50% [5, с. 5]. Принциповою відмінністю логістичного підходу в управлінні матеріальними потоками є оперування категорією наскрізного товарного потоку, що передбачає узгодженість дій усіх ланок учасників процесу просування потоків товарів – від первинних постачальників до кінцевих споживачів. Виходячи з цього, основним завданням створення інтегрованих логістичних систем за участю підприємств торгівлі є зміщення загальних пріоритетів від розрізненого управління товарними потоками та

запасами в організаційних рамках кожного окремого учасника товаропросування до "...управління єдиним потоком на всьому шляху доведення товарів до кінцевого споживача" [3, с. 116]. У зв'язку з цим теорія і практика логістичної діяльності підприємств торгівлі постійно зазнає якісних змін, вимагає уточнень категоріального апарату та побудови сучасних організаційно-економічних механізмів реалізації логістичних підходів в їх діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у розвиток теорії логістики зроблено вітчизняними та зарубіжними вченими Д. Бауерсоксом, А. Гаджинським [4], М. Григорак, А. Кальченко [8], В. Колодійчуком [9], Т. Косаревою, М. Крістофером, Є. Крикавським [12], Д. Ламбер-

том [19], О. Маліковим, Л. Міротіним, М. Окландером [17], Ю. Пономарьовою, А. Родніковим [18], В. Сергєєвим, Д. Стоком [19], О. Тридід, Г. Черевком, Н. Чухрай та ін.

Окремі аспекти логістики в сфері торгівлі вивчали В. Апопій, І. Височин, Л. Гончар, М. Кіршина, К. Ковальов, Д. Костоглодов, Б. Мізюк, Н. Міценко, Т. Москвітїна, О. Соколова, В. Стаханова, Л. Фролова, Л. Харїсова, Т. Хлевицька, М. Чорна, Н. Шадченко та інші вчені, але ці дослідження лише фрагментарно торкалися специфіки системи логістики торговельного підприємства. Так, В. Апопій зосереджувався на розгляді проблем формування каналів дистрибуції, Л. Фролова [20] – на питаннях логістичного управління торговельним підприємством, І. Височин [2] – на сервісно-логістичному

Таблиця 1

Систематизація авторських підходів до трактування поняття "логістична система"

Автор, джерело	Визначення
1	2
<i>Логістична система – економічна система або її складова</i>	
Корнієцький О. В. [11, с. 563]	Логістичні системи укладаються в загальноприйняте поняття "системи", складаються з системно утворюючих елементів, тісно взаємопов'язаних і взаємозалежних між собою, які мають впорядковані зв'язки й утворюють певну структуру із заданими особливостями.
Колодійчук В. А. [9, с. 29]	Логістична система виступає як елемент (або підсистема, або система нижчого рівня) економічної системи, ... охоплює свої елементи, що перебувають у структурному і функціональному взаємозв'язку між собою і з навколишнім соціально-економічним середовищем.
Крикавський Є. В. [12, с. 68]	Будь-який економічний об'єкт з ознаками системи може бути віднесений до класу логістичних систем за умови його функціонування на засадах концепції логістики.
Николайчук В. Е. [16, с. 92]	Логистическая система – это экономическая система, обладающая высокими адаптивными свойствами в процессе выполнения комплекса логистических функций и операций. Она формируется из подсистем, широко интегрированных между собой и с внешней средой.
Есенькин Б. С., Крылова М. Д. [7, с. 29]	Логистическая система – это экономическая система, состоящая из взаимодействующих подсистем и элементов, выполняющих логистические функции (операции) и объединенных общностью целей и интересов, реализующихся путем управления материальными и сопутствующими им другими экономическими потоками.
Гаджинський А. М. [4]	Адаптивна система із зворотними зв'язками, яка виконує логістичні функції
Тридід О. М., Азаренкова Г. М., [9, с. 29]	Адаптивна система із зворотними зв'язками, яка виконує логістичні функції та операції, складається з кількох підсистем і має розвинуті зв'язки із зовнішнім середовищем
Родников А. Н. [18, с. 121]	Адаптивная (самонастраивающаяся или самоорганизующаяся) система с обратной связью, выполняющая те или иные логистические функции и логистические операции, состоящая, как правило, из нескольких подсистем и имеющая развитые связи с внешней средой.
<i>Логістична система – упорядкована структура елементів</i>	
Григорьев М. Н., Долгов А. П., Уваров С. А. [6, с. 52]	Логистическая система представляет собой упорядоченную структуру, в которой осуществляется планирование и реализация движения и развития совокупного ресурсного потенциала, организованного в виде логистического потока, начиная с отчуждения ресурсов у окружающей среды вплоть до реализации конечной продукции.
Банько В. Г. [1, с. 19]	З одного боку, логістична система – це організована множина структурних елементів, що функціонують для досягнення єдиної цілі, з іншого боку – план, за допомогою якого суб'єкт управління прагне її досягти.
<i>Логістична система – організаційно-управлінський механізм</i>	
Кальченко А. Г. [8, с. 34]	Організаційно-управлінський механізм координації, який дає змогу досягти ефекту завдяки чіткій злагодженості у діях спеціалістів різноманітних служб, які беруть участь в управлінні матеріальним потоком.
Окландер М. А. [17, с. 62]	...це організаційно-управлінський механізм, пов'язаний з досягненням потрібного рівня інтеграції логістичних функцій за рахунок організаційних перетворень в структурі управління та впровадження спеціально розроблених управлінських процедур (операційних систем), основою яких є планування постачання, підтримка виробництва і фізичного розподілу як єдиного матеріального потоку.
Банько В. Г. [1, с. 19]	Логістична система – організаційний механізм, що перетинає функціональні межі підрозділів підприємства (за допомогою гнучкої координації) і спрямовує їхні дії на досягнення мети логістики.
Никифоров В. В. [15, с. 17]	Логистическая система – совокупность логистической сети и системы администрирования, формируемая компанией для реализации своей логистической стратегии (тактики).

управлінні товарооборотом підприємств торгівлі, Б. Мізюк та Н. Бойко [13] – на використанні логістичних підходів в управлінні інформаційними потоками торговельних мереж, Н. Міценко [14] – на особливостях логістичного менеджменту в інтегрованих системах за участю підприємств споживчої кооперації, М. Чорна [22] – на визначенні місця логістичного менеджменту в формуванні конкурентоспроможності підприємств торгівлі, Н. Шадченко – на імplementації інструментарію логістики в розвиток кооперативного сектора регіональної економіки, Т. Хлевицька [21] – на логістичних підходах до управління фінансовими потоками торговельного підприємства.

**Постановка завдання.** Мета статті – узагальнення та систематизація наукових поглядів щодо сутності поняття “логістична система”, обґрунтування сутності та відмінностей поняття “система логістики”, визначення її основних характеристик.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Систематизація авторських визначень поняття “логістична система” (табл. 1) дозволила виявити не лише різноманітність підходів до цієї дефініції серед науковців, але й розбіжність їх поглядів щодо її сутності, складу та характеристики. Як зазначає В. Колодін, “...в більшості робіт логістичні системи ототожнюються з функціональними областями логістики, ресурсними складовими... або з галузями підприємницької діяльності. Так, наприклад, логістична система ототожнюється з окремими функціями (перевантаження, складування і т.п.); або з системами виробництва, постачання і т.п.; або як систему представляють такі області логістики, як закупівельна, виробнича та ін.” [10, с. 101].

Очевидно, що науковці розглядають логістичну систему, перш за все, як економічну систему, наголошуючи на таких її особливостях, як структурованість, адаптивність, виконання логістичних функцій. Деякі вчені (М. Григор’єв, А. Долгов, С. Уваров, В. Банько та ін.) наголошують на тому, що логістичну систему слід розглядати як деяку упорядковану структуру. В той же час досить поширеним із розвитком логістичного менеджменту стало трактування логістичної системи як організаційно-управлінського механізму, що дозволяє скерувати функції управління на рух потоків (матеріального, інформаційного, фінансового та ін.). Проте В. Колодінчук [9, с. 102-103] зауважує, що “...логістична система у зернопродуктовому комплексі АПК є сукупністю елементів (підсистем), що забезпечують переміщення матеріального (зернового) потоку логістичними ланцюгами від первинного джерела сировини (поля) до кінцевих споживачів готової продукції (галузевих підприємств харчової промисловості, тваринницьких комплексів АПК тощо) та видозмінюють зерновий потік у процесі застосування до нього операцій у функціональних сферах елеваторної та переробної промисловості”. На нашу думку, таке твердження дозволяє визначати логістичну систему як певний комплекс виробничих (у найширшому розумінні цього терміна) структур-

них підрозділів, які задіяні в процесі руху та трансформування певного матеріального потоку; будівель, споруд, технічних засобів, інших елементів інфраструктури, які використовуються під час такого руху; комплексу дій, робіт, процесів, виконання яких є необхідною умовою для існування матеріального потоку, як сукупності матеріальних ресурсів чи продукції, щодо яких виконуються логістичні операції переміщення в просторі й часі, а також – аналогічний комплекс об’єктів, засобів та дій, що пов’язані з управлінням цією логістичною системою.

Слід наголосити: в науковій літературі бачимо й поняття “система логістики”, що обумовлює необхідність уточнення сутності цього поняття та його співвідношення з поняттям “логістична система”, оскільки, на наш погляд, дані терміни відмінні між собою. Так, В. Колодін вважає, що “...система логістики охоплює весь матеріалопотік від придбання сировини до поставки кінцевої продукції основному споживачу та відповідний йому зустрічний потік інформації, який як управляє рухом матеріалів, так і реєструє його” [10, с. 103], однак не відносить до цієї системи підсистему управління даними процесами, яка охоплює нормативно-правове, методичне, інформаційне забезпечення управлінських процесів, а також кадрове забезпечення як трудових операцій у комплексі логістичних операцій із опрацювання (трансформації) матеріального та супровідних сервісних, інформаційних, фінансових потоків, так і процесів управління зазначеною системою. Система логістики підприємства загалом розглядається нами як сукупність наявних ресурсів, потужностей, виробничих засобів, що використовуються для виготовлення та (або) реалізації продукції, яка формує сукупність елементів матеріального (товарного) потоку, а також застосовувані на підприємстві концепції, засоби і заходи з управління відповідною логістичною діяльністю цього підприємства (що становить конкретний інструментарій застосовуваного логістичного менеджменту) разом із компетенціями (знаннями, вміннями, навичками) задіяного в логістичних процесах персоналу, а також – відповідним юридичним, інформаційним, фінансовим, інженерно-технічним та науково-методичним забезпеченням їх виконання. Отже, система логістики підприємства являє собою складну, спеціально організовану економічну і техніко-технологічну систему, що охоплює сукупність структурних підрозділів підприємства - суб’єктів логістичної діяльності, задіяних у ній об’єктів, здійснюваних потокових процесів (пов’язаних із рухом потоків товарів у підприємстві), а також правові, організаційно-управлінські та методичні засади їх взаємодії.

Система логістики підприємства залежно від виду діяльності може охоплювати різні функціональні сфери логістичної діяльності підприємства та відповідні логістичні операції й функції, зокрема: приймання-відвантаження матеріальних ресурсів (продукції, товарів), обслуговування виробництва продукції, зберігання товарів (виробничих, товарних запасів), митне оформлення і митна обробка

## ЛІТЕРАТУРА

вантажів, перепаковування продукції, доставка товарів до вантажоодержувачів тощо. З урахуванням цього до формування системи бізнес-логістики залучаються різні підрозділи підприємства, які забезпечують організацію та управління матеріальними і відповідними потоками в т.зв. корпоративних межах за відповідними сферами діяльності. Система логістики підприємства традиційно охоплює структурні підрозділи, що задіяні або в процесі безпосереднього опрацювання елементів матеріального потоку, який проходить через підприємство, або ж – в організації цього процесу, виконуючи функції планування, контролю, керування: служба постачання, склади матеріалів, виробничі підрозділи, служба збуту, склади готової продукції, диспетчерська служба (служба обробки інформації та зв'язку), транспортний підрозділ тощо.

Наголосимо також, що ні поняття “система логістики підприємства”, ні поняття “управління ланцюгами постачань” не завжди можна прирівняти до використаного в фундаментальній праці Д. Стока і Д. Ламберта терміна “управління логістикою” [19], оскільки управління ланцюгами постачань передбачає узгоджене управління процесами в межах логістичного ланцюга, утвореного кількома суб'єктами господарювання, в той час як управління логістикою (як комплексом логістичної діяльності й сукупністю використовуваних для її реалізації засобів) може здійснюватись і в межах одного суб'єкта господарювання, зокрема в межах підприємства торгівлі, задіяного в логістичних ланцюгах із реалізації продукції різних виробників.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Поняття системи логістики є відмінним і ширшим порівняно з поняттям “логістична система”. Систему логістики підприємства слід розглядати як складну, спеціально організовану економічну і техніко-технологічну систему, що охоплює сукупність структурних підрозділів підприємства - суб'єктів логістичної діяльності, задіяних у ній об'єктів, здійснюваних поточкових процесів, а також правові, організаційно-управлінські та методичні засади їх взаємодії. Метою системи логістики підприємства є формування комплексу матеріальних умов та управлінських інструментів для забезпечення ефективного руху матеріального потоку в межах корпоративної логістичної системи та взаємодії з іншими партнерами по ланцюгу постачань.

Задля подальшого розвитку теорії логістики підприємства торгівлі слід звернути увагу на запровадження інноваційних підходів до формування системи логістики підприємств, зокрема – пошук напрямів та інструментів інноваційного розвитку системи логістики торговельного підприємства, вдосконалення бізнес-процесів комерційної діяльності як напрям модернізації системи логістики. Подальших досліджень потребує організація систем логістики в торговельних мережах та в підприємствах електронної торгівлі.

1. Банько В. Г. Логістика / В. Г. Банько. – К. : КНТ, 2007. – 332 с.
2. Височин І. В. Методологічні основи сервісно-логістичного управління товарооборотом підприємств роздрібною торгівлі / І. В. Височин // Економіка та держава. – 2012. – № 9. – С. 19-22.
3. Владиславлев Д. Н. Современные бизнес-технологии в торговле / Д. Н. Владиславлев. – М. : Ось-89, 2002. – 208 с.
4. Гаджинский А. М. Логистика / А. М. Гаджинский. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ИВЦ “Маркетинг”, 2000. – 375 с.
5. Гордон М. П. Логистика товародвижения / М. П. Гордон, С. Б. Карнаухов. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1998. – 168 с.
6. Григорьев М. Н. Логистика / М. Н. Григорьев, А. П. Долгов, С. А. Уваров. – М. : Гардарики, 2006. – 463 с.
7. Есенькин Б. С. Логистика в книжном деле / Б. С. Есенькин, М. Д. Крылова. – М. : МГУП, 2002. – 335 с.
8. Кальченко А. Г. Логістика / А. Г. Кальченко. – К. : КНЕУ, 2006. – 284 с.
9. Колодійчук В. А. Ефективність логістики зерна та продуктів його переробки : монографія / В. А. Колодійчук. – Львів : Укр. бестселер, 2015. – 574 с.
10. Колодин В. С. Логистические системы в производственно-коммерческой деятельности / В. С. Колодин // Известия ИГЭА. – 2011. – № 6 (80). – С. 99-103.
11. Корнієцький О. В. Економічна сутність логістичних систем підприємств / О. В. Корнієцький // Глобальні та національні проблеми економіки : зб. наук. праць МНУ ім. В. Сухомлинського. – 2014. – Вип. 2. – С. 563-566.
12. Крикавський Є. В. Логістика. Для економістів / Є. В. Крикавський. – Львів : Вид-во НУ “Львівська політехніка”, 2004. – 448 с.
13. Мізюк Б. М. Сучасна логістика: моделювання інформаційних потоків у торговельних мережах : монографія / Б. М. Мізюк, Н. І. Бойко. – Львів : Вид-во ЛКА, 2011. – 208 с.
14. Міценко Н. Г. Логістичний менеджмент – інструмент формування та забезпечення ефективного функціонування інтегрованих систем / Н. Г. Міценко // Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. праць. – Львів : ЛКА, 2013. – Вип. 15. – С. 111-116.
15. Никифоров В. В. Логистика. Транспорт и склад в цепи поставок / В. В. Никифоров. – М. : ГроссМедиа, 2008. – 192 с.
16. Николайчук В. Е. Логистический менеджмент / В. Е. Николайчук. – М. : ИТД “Дашков и К<sup>о</sup>”, 2012. – 980 с.
17. Окландер М. А. Логістична система підприємства : монографія / М. А. Окландер. – Одеса : Астропринт, 2004. – 312 с.
18. Родников А. Н. Логистика : терминологический словарь / А. Н. Родников. – [2-е изд., испр. и доп.]. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 352 с.

19. Сток Д. Р. Стратегическое управление логистикой / Д. Р. Сток, Д. М. Ламберт ; [пер. с 4-го англ. изд.]. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 797 с.

20. Фролова Л. В. Механізми логістичного управління торговельним підприємством : монографія / Л. В. Фролова. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. – 322 с.

21. Хлевицкая Т. Б. Логистический механизм реализации финансовой стратегии предприятий внутренней торговли / Т. Б. Хлевицкая // Развитие внутренней торговли: Украина, Россия, Беларусь : монография / [под ред. А. А. Шубина, А. А. Садекова]. – Донецк : ДонГУЭТ, 2009. – С. 431-458.

22. Чорна М. В. Логістичний менеджмент в системі формування конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі / М. В. Чорна // Вісник ЛКА : зб. наук. праць. – Львів : ЛКА, 2015. – Вип. 48. – С. 114-119. – (Серія економічна).

## REFERENCES

1. Ban'ko, V. H. (2007), *Logistika* [Logistics], KNT, Kyiv, Ukraine.

2. Vysochyn, I. V. (2012), “Metodolohichni osnovy servisno-lohistychnoho upravlinnia tovaroobrotom pidpriemstv rozdrubnoi torhivli”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 9, pp. 19-22.

3. Vladislavlev, D. N. (2002), *Sovremennye biznes-tehnologii v trgovle* [Modern technology business in trade], Os'-89, Moscow, Russia.

4. Gadzhinskij, A. M. (2000), *Logistika* [Logistics], 3<sup>rd</sup> ed, Marketing, Moscow, Russia.

5. Gordon, M. P. and Karnauhov, S. B. (1998), *Logistika tovarodvizhenija* [Logistics product distribution], Centr jekonomiki i marketinga, Moscow, Russia.

6. Grigor'ev, M. N. Dolgov, A. P. and Uvarov, S. A. (2006), *Logistika* [Logistics], Gardariki, Moscow, Russia.

7. Esen'kin, B. S. and Krylova, M. D. (2002), *Logistika v knizhnom dele* [Logistics in the book business], MGUP, Moscow, Russia.

8. Kal'chenko, A. H. (2003), *Lohistyka* [Logistics], KNEU, Kyiv, Ukraine.

9. Kolodijchuk, V. A. (2015), *Efektivnist' lohistyky zerna ta produktiv joho pererobky* [The efficiency of the logistics of grain and its products], Ukr. bestseler, L'viv, Ukraine.

10. Kolodin, V. S. (2011), “Logisticheskie sistemy v proizvodstvenno-kommercheskoj dejatel'nosti”, *Izvestija IGJeA*, vol. 6 (80), pp. 99-103.

11. Korniets'kyj, O. V. (2014), “Ekonomichna sutnist' lohistychnykh system pidpriemstv”, *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky : zb. nauk. prats' MNU im. V. Sukhomlyns'koho*, vol. 2, pp. 563-566.

12. Krykavs'kyj, Ye. V. (2004), *Lohistyka. Dlia ekonomistiv* [Logistics. For economists], L'vivs'ka politekhnik, L'viv, Ukraine.

13. Miziuk, B. M. and Bojko, N. I. (2011), *Suchasna lohistyka: modeliuвання informatsijnykh potokiv u torhovel'nykh merezhakh* [Modern logistics, information flow modeling in commercial networks], LKA, L'viv, Ukraine.

14. Mitsenko, N. H. (2013), “Lohistychnyj menedzhment – instrument formuvannia ta zabezpechennia efektyvnoho funktsionuvannia intehrovanykh system”, *Torhivlia, komertsii, pidpriemnytstvo*, vol. 15, pp. 111-116.

15. Nikiforov, V. V. (2008), *Logistika. Transport i sklad v cepi postavok* [Logistics. Transport and warehouse in the supply chain], GrossMedia, Moscow, Russia.

16. Nikolajchuk, V. E. (2012), *Logisticheskij menedzhment* [Logistics management], Dashkov i K<sup>o</sup>, Moscow, Russia.

17. Oklander, M. A. (2004), *Lohistychna sistema pidpriemstva* [System Logistics Company], Astropynt, Odesa, Ukraine.

18. Rodnikov, A. N. (2000), *Logistika: terminologicheskij slovar'* [Logistics: terminological dictionary], 2<sup>nd</sup> ed, INFRA-M, Moscow, Russia.

19. Stok, D. R. and Lambert, D. M. (2005), *Strategicheskoe upravlenie logistikoj* [Strategic logistics management], 4<sup>th</sup> ed, INFRA-M, Moscow, Russia.

20. Frolova, L. V. (2005), *Mekhanizmy lohistychnoho upravlinnia torhovel'nykh pidpriemstvom* [Mechanisms of logistic management trading enterprise], DonNUET, Donetsk, Ukraine.

21. Hlevickaja, T. B. (2009), *Logisticheskij mehanizm realizacii finansovoj strategii predpriyatij vnutrennej trgovli* [Logistics mechanism for the implementation of the financial strategy of domestic trade enterprises], *Razvitie vnutrennej trgovli: Ukraina, Rossija, Belarus'*, DonGUJeT, Donetsk, Ukraine.

22. Chorna, M. V. (2015), “Lohistychnyj menedzhment v systemi formuvannia konkurento-spromozhnosti pidpriemstva rozdrubnoi torhivli”, *Visnyk LKA*, vol. 48, pp. 114-119.