

ЛОГІСТИЧНА КОНЦЕПЦІЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ САНАТОРНО-КУРОРТНОГО КОМПЛЕКСУ

Управління підприємством має виходити з положень певної концепції. Для управління підприємствами санаторно-курортного комплексу придатною є логістична концепція. Розкрито зміст логістичної концепції для управління підприємством санаторно-курортного комплексу, її основні структурні складові, трансформовані до особливостей діяльності таких підприємств загальні концепти, виділено головні та забезпечувальні підпроцеси. Показано особливості санаторно-курортного продукту підприємств санаторно-курортного комплексу, які чинять вплив на підпроцес його створення та надання. Надано положення наявних поширених логістичних концепцій, що можуть знайти використання в управлінні підприємством санаторно-курортного комплексу за логістичною концепцією.

Ключові слова: підприємство, санаторно-курортний комплекс, управління, процесний підхід, концепція, концепт, підпроцес, санаторно-курортний продукт.

Y. S. POGORELOV, A. Y. BILOUSOVA
Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University

LOGISTIC CONCEPT IN MANAGING ENTERPRISES OF SANATORIUM-RESORT COMPLEX

Abstract – Managing an enterprise should be based on ideas and conditions of some concept. It is reasonable to consider logistic concept as acceptable one for enterprises of sanatorium-resort complex. Content of logistic concept for managing enterprise of sanatorium-resort complex is considered. Main structural elements of such concept and adapted for enterprises of sanatorium-resort complex general ideas of such concept are shown. Main and support subprocesses in using logistic concept for managing enterprise of sanatorium-resort complex are suggested. Specific features of sanatorium-resort product as the result of activity of sanatorium-resort complex enterprises are shown. It is shown that such specific features make an impact on subprocess of making and presenting such product. Content of existing wide-spread logistics concept that can be used in managing enterprise of sanatorium-resort complex using logistic concept is considered.

Key words: enterprise, sanatorium-resort complex, management, process approach, concept, subprocess, sanatorium-resort product.

Вступ. Управління підприємством (як вплив керуючої системи на керовану, як прийняття та реалізація управлінських рішень) має виходити з положень певної концепції. Концепція управління підприємством становить собою систему ідей, принципів, уявлень, керівних положень, що визначають мету, орієнтири та вектори діяльності підприємства, способи її досягнення, організацію виробництва, праці та управління з урахуванням стану та впливу зовнішнього середовища діяльності підприємства.

У наш час існує багато концепцій управління – від, дійсно, концепцій, що відповідають наявним ознакам, до квазіконцепцій, які, по суті, лише встановлюють орієнтири в управлінні підприємством. Часто такі квазіконцепції з накопиченням відповідних знань і виникненням нових поглядів визнаються, як мінімум, обмеженими, а то й неспроможними, або навпаки, розвиваються у справжні концепції.

Незважаючи на наявність значної кількості концепцій управління підприємством, дотепер залишається остаточно нерозв'язаною проблема їхньої об'єктивізації, тобто використання в управлінні підприємством. Саме об'єктивізація концепції має показати, де само в управлінні підприємством мають знайти застосування ідеї, принципи, уявлення, керівні положення тієї чи іншої концепції, який вигляд в їхньому контексті повинні мати цілі діяльності підприємства, які методи управління мають домінувати тощо. Тобто складається враження про окреме існування управління підприємством та його концепцій.

Концепції управління підприємством, які описано в управлінській літературі, достатньо численні. Та чи інша концепція придатна до результативного використання на підприємствах з певними особливостями діяльності. І саме на таких підприємствах вибрана концепція управління спроможна дати позитивні результати. Отже, спробам об'єктивізації певної концепції управління має передувати з'ясування питання її придатності до управління конкретним підприємством.

У статті увагу приділено логістичній концепції управління, появу якої у 50-х роках та активний розвиток у 60–70-х роках минулого століття пов'язують з японським автомобілебудуванням. Проте з того часу, з одного боку, відбувався активний розвиток логістичної концепції управління підприємством, а, з іншого, постійне розширення проблемного поля управління підприємством зумовили її результативне застосування до підприємств і з іншими видами діяльності.

До таких підприємств, зокрема, належать підприємства санаторно-курортного комплексу, на яких постійно відбувається рух споживачів санаторно-курортних продуктів, які “виробляють” такі підприємства. Саме постійний рух споживачів санаторно-курортних продуктів підприємств санаторно-курортного комплексу (монопрофільні та багатопрофільні санаторії, санаторії-профілакторії, пансіонати з лікуванням) і зумовив висунення гіпотези про доцільність застосування в управлінні ними логістичної концепції. Адже загальною проблемою управління підприємствами санаторно-курортного комплексу є слабкість менеджменту,

оскільки такі підприємства в Україні стали розглядатися як об'єкти управління порівняно недавно. До недавнього часу вони вважалися лікарськими установами, про управління якими не йшлося, адже панувала думка, що в організаціях, які не мають безпосереднього відношення до бізнесу, немає і менеджменту.

З моменту визнання підприємств санаторно-курортного комплексу об'єктом управління не припиняються спроби знайти таку концепцію управління ними, яка б найбільшою мірою враховувала їхні особливості. Але сьогодні серйозно розглядаються такі концепції управління як сервісна [6] та логістична. Проте якщо щодо сервісної концепції управління підприємствами санаторно-курортного комплексу напрацювання вже мають реальні контури, то щодо логістичної концепції такі напрацювання поки ще необхідно продовжувати. Використання логістичної концепції в управлінні підприємствами санаторно-курортного комплексу доцільне хоча б тому, що потоки ресурсів існують незалежно від наявності або відсутності уваги до них в управлінні, а також виконання функцій управління. Але поза межами управлінської уваги до них перебіг цих процесів часто є незадовільним.

Основний розділ. Основу логістичної концепції управління підприємствами складає теорія управління потоками матеріальних, інформаційних і фінансових ресурсів, а також потоками послуг.

Логістична концепція управління підприємством передбачає представлення діяльності підприємства у вигляді низки взаємопов'язаних та взаємозумовлених процесів руху ресурсів, що відбуваються у чіткій структурно-логічній послідовності. Тобто логістичну концепцію можна вважати формою реалізації процесного підходу до управління підприємством, в межах якого діяльність підприємства розглядається як процес, що складається з великої кількості різних за масштабом підпроцесів. Кожен з підпроцесів відбувається за задалегідь встановленою послідовністю, має відбуватися протягом встановленого терміну, спрямований на досягнення своєї, локальної цілі і має бути тісно пов'язаним з іншими підпроцесами за термінами перебігу та результатами. Перебіг кожного з підпроцесів супроводжується формуванням витрат. Об'єктами управління у межах логістичної концепції є численні підпроцеси, що складають діяльність підприємства, а одним з головних завдань управління підприємством за цією концепцією є узгодження за низкою параметрів та синхронізація їхнього перебігу.

Таблиця 1

Структурні складові логістичної концепції управління щодо підприємств санаторно-курортного комплексу

Структурна складова	Зміст структурної складової
Мета управління	Задоволення потреб споживачів продукції, що забезпечує прибутковість діяльності та формування позитивної ділової репутації підприємства
Принципи управління	Системності та пропорційності, збалансованості, координації і інтеграції, відмова від універсального продукту, інформаційно-комп'ютерної підтримки, гуманізації всіх функцій і технологічних рішень у логістичній системі, гнучкості, стійкості та адаптивності
Завдання управління	Виділення підпроцесів, їхнє узгодження та синхронізація, встановлення кількісних показників для опису результатів підпроцесів, забезпечення перебігу підпроцесів необхідними ресурсами, контроль перебігу підпроцесів, контроль витрат на перебіг підпроцесів
Методологічний базис	Формування системи управління підприємством, центральним елементом якої є процес, визначення її просторової та логічної структури, визначення організаційної структури управління, орієнтованої на процесний підхід. Визначення форм реалізації функцій управління при застосуванні логістичної концепції. Побудова системи мотивації, орієнтованої на процесний підхід
Організаційний супровід	Адміністративне оформлення застосування логістичної концепції управління (розроблення посадових інструкцій, розпоряджень, вказівок, графіків щодо підготовки до переходу і подальшого застосування логістичної концепції)
Інформаційний супровід	Забезпечення відповідності інформаційного забезпечення управління підприємством особливостям, що виникають завдяки використанню логістичної концепції управління

Будь-яка концепція управління підприємством має основні структурні складові, зміст яких і дозволяє наповнити концепцію управління конкретним змістом. До таких складових належать головна мета управління за концепцією, завдання, принципи, методологічний базис, інформаційний та організаційний супровід. Основні структурні складові логістичної концепції управління стосовно підприємств санаторно-курортного комплексу надано у таблиці 1. Зміст будь-якої концепції управління розкривається в її загальних концептах - первинних теоретичних формах, що забезпечують організацію знань, схеми зв'язку понять, стійких смислових утвореннях, що відбивають смисл концепції, схематизованих абстракціях [10, с. 134].

Діяльність підприємств санаторно-курортного комплексу має яскраво виражені особливості [8], які визначають особливості застосування логістичної концепції в управлінні ними. Тому загальні концепти логістичної концепції управління мають бути трансформовані та уточнені стосовно цих особливостей. Трансформовані концепти логістичної концепції управління стосовно підприємств санаторно-курортного комплексу мають такий вигляд:

- виділення головного (або головних) підпроцесу (підпроцесів) у діяльності підприємства та допоміжних підпроцесів, які покликані обслуговувати головні підпроцеси;
- персоналізація санаторно-курортного продукту за індивідуальними потребами відпочивальників;
- виявлення індивідуальних потреб та переваг споживача санаторно-курортного продукту;

– максимальне можливе забезпечення у стандартному санаторно-курортному продукті запитів споживачів, пов'язаних з часом і місцем наявності продуктів, а також отримання ефекту корисності та якості (за А. М. Германчук, логістична концепція в управлінні – це концепція якісного обслуговування [2]);

– спрямування наявних ресурсів на задоволення потреб та переваг споживача санаторно-курортного продукту;

– виробництво та просування санаторно-курортного продукту у логічній послідовності, безперервно, з формуванням логістичної системи товаропросування та логістичної сітки (терміни введені у [7]).

Головним підпроцесом у діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу є підпроцес створення санаторно-курортного продукту та його персоніфікація, а забезпечувальним – підпроцес створення загальних умов, за яких створюється та надається санаторно-курортний продукт, який, у свою чергу, складається з низки обслуговуючих підпроцесів, які можна поєднати у такі групи: підпроцеси матеріально-технічного постачання, організації надання послуг, праці персоналу.

За характером підпроцес створення санаторно-курортного продукту є сервісним, а підпроцес створення загальних умов, за яких створюється та надається санаторно-курортний продукт, – організаційно-матеріальним. Санаторно-курортний продукт є інтегральною єдністю лікувальних, діагностичних та сервісних послуг (послуг з розміщення, харчування, транспортування, інформаційного та анімаційного обслуговування), що надаються підприємством санаторно-курортного комплексу одному споживачу протягом певного проміжку часу [1, с. 14]. У міжнародному стандарті ІСО 8402:1994 зміст терміну “послуга” тлумачиться як результат безпосередньої взаємодії постачальника та споживача послуги, який, у свою чергу, є результатом внутрішньої діяльності постачальника, спрямованої на задоволення потреб споживачів.

Головним результатом підпроцесу створення санаторно-курортного продукту має бути визначення потреб споживача, виділити з них стандартні, які виконуються з мінімальними витратами ресурсів. Причому, індивідуалізація санаторно-курортного продукту зумовлює створення не одного, а кількох видів санаторно-курортного продукту, які потім можуть “підганятися” під потреби конкретного споживача шляхом персоніфікації. Персоніфікація санаторно-курортного продукту за індивідуальними потребами відпочивальників (продукт із доданою вартістю) передбачає внесення змін до стандартного санаторно-курортного продукту за термінами, умовами проживання, отримуваними діагностичними та лікувальними процедурами, умовами харчування і надання додаткових послуг, що відсутні у стандартному санаторно-курортному продукті.

Персоніфікація санаторно-курортного продукту здійснюється з метою повнішого виправдання його очікувань (адже найбільшого успіху досягають ті компанії, що спрямовують комплекс продуктивних дій на виправдання очікування споживачів [9, с. 114]). Вона може здійснюватися за принципом конструктора, коли склад санаторно-курортного продукту формується як сукупність різноманітних послуг різного обсягу, якості і, відповідно, вартості, або шляхом збільшення обсягу, поліпшення якості і, відповідно, збільшення вартості стандартного санаторно-курортного продукту.

Санаторно-курортний продукт підприємств санаторно-курортного комплексу має яскраво виражені особливості, що відбиваються на всіх інших процесах. До таких особливостей належать:

- різноманітність послуг, що складають санаторно-курортний продукт;
- надання послуг, що складають санаторно-курортний продукт, у конкретний проміжок часу (одночасне надання лікувальних, діагностичних та сервісних послуг, обсяг та структура яких не є універсальними і варіюють залежно від переваг та запитів його споживачів);
- надання послуг, що складають санаторно-курортний продукт, великій кількості споживачів у конкретний проміжок часу;
- послуги, що складають санаторно-курортний продукт, споживаються у момент їх виробництва, їх не можна накопичувати у часи спаду кількості відпочивальників з тим, щоб витратити у періоди їх напливу;
- рівність послуг, що складають санаторно-курортний продукт, завдяки якій не можна виділити головні та другорядні послуги. Іноді неякісні навіть дрібніші (субсервісні) послуги можуть зіпсувати враження відпочивальника;
- послуги, що складають санаторно-курортний продукт, не можуть належати споживачеві. Якщо він сплатив вартість санаторно-курортного продукту, то отримав лише право на послуги;
- якість санаторно-курортного продукту не можна визначити заздалегідь, вона виявляється у момент надання сукупності послуг, що його складають. Проблеми, що виникли при наданні послуг, складно виправити.

Зазначені особливості санаторно-курортного продукту відіграють важливу роль у побудові забезпечувальних процесів підприємств санаторно-курортного комплексу.

Для створення санаторно-курортного продукту за індивідуальним запитом мають бути синхронізовані та узгоджені підпроцеси матеріально-технічного постачання, організації надання послуг, праці персоналу, результати яких забезпечують всі складові санаторно-курортного продукту: послуги з лікування, діагностування, сервісні послуги. Саме індивідуальність санаторно-курортного продукту зумовлює складність підпроцесів матеріально-технічного постачання. Саме персоніфікація санаторно-курортного продукту за індивідуальними потребами відпочивальників зумовлює складність підпроцесів матеріально-технічного забезпечення, організації надання послуг, праці персоналу та зростання витрат. У кожний конкретний проміжок часу персоніфікація санаторно-курортного продукту може потребуватися незначній кількості відпочивальників, а витрати на матеріально-технічне забезпечення цієї персоніфікації можуть залишитися на

звичайному рівні. Отже, вигреш підприємства санаторно-курортного комплексу за ціною персоніфікованого санаторно-курортного продукту може бути навіть відсутнім.

Створення та перебіг головних підпроцесів у діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу здійснюється з дотриманням основного правила логістики – правила 7R. Адже за Є. Крикавським, управління підприємством на підставі логістичної концепції ґрунтується на інтеграції логістики та менеджменту у форму “логістико-менеджменту” як комплексної локалізованої системи управління матеріальними та інформаційними потоками [4, с. 11]. Правило 7R формулюється в такий спосіб: потрібний товар (right product) потрібної якості (right quality) з потрібним рівнем затрат (right cost) в потрібній кількості (right quantity) повинен бути доставлений в потрібний час (right time) у потрібне місце (right place) потрібному споживачу (right customer) [3]. Недотримання хоча б однієї з приведених умов може суттєво вплинути на якість санаторно-курортного продукту, на задоволення очікувань відпочивальників, на якість загальних умов, за яких створюється та надається санаторно-курортний продукт

Головні підпроцеси у діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу мають бути узгоджені та синхронізовані. Їхня синхронізація розглядається в двох аспектах:

- синхронізація допоміжних процесів, перебіг яких створює можливість надання санаторно-курортного продукту відпочивальникам (до таких процесів належать процеси матеріального забезпечення, транспортування, лікувального та культурного обслуговування, харчування, надання супутніх послуг тощо);
- синхронізація індивідуальних процесів, яка становить собою індивідуалізацію загальних процесів стосовно конкретного споживача санаторно-курортного продукту (процес матеріального забезпечення має задовольняти не просто потреби у різноманітних матеріалах санаторно-курортного підприємства, а потреби конкретного споживача).

Причому, синхронізація і допоміжних процесів, і індивідуальних процесів в діяльності санаторно-курортного підприємства ускладнюється такими обставинами. Синхронізація процесів в діяльності санаторно-курортного підприємства є складним процесом не лише в силу його дворівневості (загального та індивідуального). Вона ускладнюється ще й різною сферою перебігу цих процесів: у відпочивальній та лікувальній сферах. Якщо в якійсь одній зі сфер порушується синхронізація процесів загальних та індивідуальних процесів, то це негативно в цілому позначається на якості санаторно-курортного продукту, задоволенні його споживачів, їхніх очікуваннях. Надаватися ці послуги мають у єдності.

Таблиця 2

**Положення найвідоміших логістичних концепцій,
які можуть знайти використання в управлінні підприємствами санаторно-курортного комплексу**

Концепція	Положення концепції	Завдання, де може знайти використання
JUST-IN-TIME (точно у строк)	Створення санаторно-курортного продукту (формування комплексу послуг) у необхідний час. Орієнтація на попит на санаторно-курортний продукт	Зменшення витрат на надання санаторно-курортного продукту
DRP – Distribution requirements planning (Система планування розподілу продукції/ресурсів)	Поліпшення координації між дистрибуцією та наданням санаторно-курортного продукту	Врахування попиту на санаторно-курортний продукт, який не контролюється. Формування графіків надання санаторно-курортного продукту
MRP – “Materials/manufacturing requirements/resource planning” (Система планування потреб в матеріалах/ планування потреб ресурсів)	Планова техніка, що дозволяє інтегрувати всі сфери бізнесу в управлінні матеріальними потоками. Збереження мінімального рівня запасів. Планування задоволення потреб в матеріальних ресурсах	Задоволення потреб в матеріальних ресурсах. Підтримання низького рівня запасів. Планування доставки та закупівельних операцій
LEAN PRODUCTION (“худе виробництво”)	Використання меншого обсягу ресурсів. Зведення до мінімуму ресурсів (матеріалів, персоналу). Швидка реакція на коливання попиту. Гнучкість організації виробництва	Задоволення попиту на санаторно-курортний продукт залежно від сезону та зміни соціально-економічного становища у країні
QUICK RESPONSE (QR) (“швидка відповідь”)	Швидке реагування на коливання попиту на продукцію. Метод швидкого реагування, представляє собою логістичну координацію між ритейлерами (retailer – роздрібний продавець) та оптовиками	Готовність до швидкого відновлення пропозиції санаторно-курортного продукту при різкому зростанні попиту на неї. Зменшення витрат підприємства

Викладені положення дозволяють стверджувати, що в управлінні підприємством санаторно-курортного комплексу з використанням логістичної концепції можуть знайти використання положення наявних та поширених логістичних концепцій. Тобто логістичну концепцію для управління підприємством санаторно-курортного комплексу можна сформулювати шляхом компіляції найпридатніших положень окремих логістичних концепцій, кожне з яких враховує особливості його діяльності. Більш того, при формуванні логістичної концепції для управління двома підприємствами санаторно-курортного комплексу можуть бути ви-

користані різні положення логістичних концепцій. У наш час існує багато логістичних концепцій, які можуть бути покладені в основу логістичного управління підприємством залежно від особливостей його діяльності [5]. Ці концепції різняться за змістом, цілями та завданнями, ключовими моментами та перевагами. У таблиці 2 надано положення найвідоміших логістичних концепцій, які можуть знайти використання в управлінні підприємствами санаторно-курортного комплексу.

Висновки. Логістична концепція в управлінні підприємством санаторно-курортного комплексу дозволяє на певному відрізку часу збалансувати інтереси підприємства та споживача санаторно-курортного продукту: підприємство зацікавлено продати якомога більше санаторно-курортних продуктів з витратами, адекватними його якості та тривалості, а споживач – у певний термін отримати санаторно-курортний продукт належної якості за придатною ціною. Тобто зацікавленість є обоюдною і її задоволення для двох сторін збігається у часі (такий збіг у часі не завжди зустрічається для підприємств, що виробляють продукцію інших видів або виконують роботи). Саме наявність такої характеристики санаторно-курортного продукту як його тривалість (протяжність у часі) зумовлює доцільність застосування логістичної концепції в управлінні підприємством санаторно-курортного комплексу.

Література

1. Ветитнев А. М. Курортное дело : учеб. пособие / А. М. Ветитнев, Л. Б. Журавлева. – Москва : КНОРУС, 2006. – 528 с.
2. Германчук А. М. Маркетингова логістика: сутність і значення [Електронний ресурс] / А. М. Германчук. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/7_NND_2009/Economics/42641.doc.htm
3. Кабанець І. А. Визначення основних логістичних підходів до управління інноваційними процесами машинобудівним підприємством [Електронний ресурс] / І. А. Кабанець. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2539>
4. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії : підручник / Є. В. Крикавський – Львів : Національний університет “Львівська політехніка”, Інтелект-Захід, 2004. – 416 с.
5. Логистические концепции в современном мире [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.logists.by/library/view/logisticheskie-koncepcii-v-sovremennom-mire>
6. Мазаракі А. Сервісна концепція управління підприємствами санаторно-курортної сфери / А. Мазаракі, Н. Ведмідь // Вісник КНТЕУ. – 2013. – № 5. – С. 5-16.
7. Пальчик І. М. Логістичне управління підприємством – теоретико-методичний аспект [Електронний ресурс] / І. М. Пальчик // Ефективна економіка. – 2014. – №10.
8. Погорелов Ю. С. Особливості управління підприємствами санаторно-курортного комплексу / Ю. С. Погорелов, А. Ю. Білоусова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 2. – Т. 2. – С. 243-247.
9. Сергеев В. И. Менеджмент в бизнес-логистике / В. И. Сергеев. – Москва : Филин, 2006. – 782 с.
10. Шульженко Л. Є. Економічна безпека стратегічного альянсу: системний підхід : монографія / Л. Є. Шульженко. – Луганськ : ТОВ “Промдрук”, 2014. – 318 с.

References

1. Vetitnev A. M. Kurortnoe delo / A. M. Vetitnev, L. B. Zhuravleva. – M. : KNORUS, 2006, 528 s.
2. Germanchuk A. M. Marketing logistic: essence and value [Elektronniy resurs] / A. M. Germanchuk. – Rezhim dostupu: http://www.rusnauka.com/7_NND_2009/Economics/42641.doc.htm
3. Kabanets' I. A. Vyznachennya osnovnykh lohistychnykh pidkhodiv do upravlinnya innovatsiynomy protsesamy mashynobudivnym pidpryyemstvom [Elektronnyy resurs] / I. A. Kabanets'. – Rezhym dostupu: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2539>
4. Krykavs'kyy Ye. V. Lohistyka. Osnovy teorii / Ye. V. Krykavs'kyy. – L'viv : Natsional'nyy universytet "L'vivs'ka politekhnik", Intel'ekt-Zakhid, 2004, 416 s.
5. Logisticheskie kontseptsii v sovremennom mire [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.logists.by/library/view/logisticheskie-koncepcii-v-sovremennom-mire>
6. Mazaraki A. Servisna kontseptsiya upravlinnya pidpryyemstvamy sanatorno-kurortnoyi sfery / A. Mazaraki, N. Vedmid' // Visnyk KNTEU, 2013, No. 5, S. 5-16.
7. Pal'chik I. M. Lohistychno upravlinnya pidpryyemstvom – teoretyko-metodychnyy aspekt [Elektronnyy resurs] / I. M. Pal'chik // Efektyvna ekonomika, 2014, No. 10. – Rezhym dostupu: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3442>
8. Pohorelov Yu. S. Osoblyvosti upravlinnya pidpryyemstvamy sanatorno-kurortnoho kompleksu / Yu. S. Pohorelov, A. Yu. Bilousova // Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky, 2017. No. 2, T. 2, S. 243-247.
9. Sergeev V. I. Menedzhment v biznes-logistike / V. I. Sergeev. – Moscow, Filin, 2006, 472 s.
10. Shul'zhenko L. Ye. Ekonomichna bezpeka stratehichnoho al'yansu: systemnyy pidkhid / L. Ye. Shul'zhenko. – Luhans'k : TOV "Promdruk", 2014, 318 s.

Надіслана/Written: 19.04.2017 р.

Надійшла/Received: 24.06.2017 р.

Рецензент: д.е.н., проф. О. І. Гончар