

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК 658.7

DOI: 10.31732/2663-2209-2022-66-73-86

ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Алькама В.Г.

*д.е.н., професор, завідувач кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,
м. Київ, Україна, e-mail: Alkema@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>*

PARADIGM OF LOGISTIC ACTIVITY MANAGEMENT OF MODERN ORGANIZATIONS

Alkema Viktor

*Doctor of Science (Economics), professor, head of the management technologies department, "KROK" University,
Kyiv, Ukraine, e-mail: alkema@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>*

Анотація. В статті розглянуто альтернативні погляди науковців щодо сутності логістичної діяльності та її складових. За мету поставлено формування парадигми менеджменту логістичної діяльності сучасних організацій. Проаналізовано сучасні підходи до розуміння категорії «логістична діяльність», а також розкрито особливості, переваги та недоліки кожного із існуючих підходів. Здійснено формалізацію мети та завдань логістичної діяльності в межах кожного із цих підходів. Подано авторське бачення логістичної діяльності в межах системного підходу. Запропоновано авторський підхід до розуміння логістичної діяльності. Зазначено переваги запропонованого інтегрального підходу та визначено розуміння мети і завдань в його межах. Сформовано концептуальне бачення теоретико-методологічних засад управління логістичною діяльністю сучасних організацій. Визначено площини досліджень процесів управління логістичною діяльністю. Авторське бачення логістичної діяльності сформовано на підставі системно-діяльнісного підходу. Управління логістичною діяльністю організації представлено у вигляді парадигми - тріадної моделі. Пропонована модель охоплює гносеологічні, практичні, комунікативні та аксіологічні складові. Представлена тріадна модель має в якості базових складових зовнішнього контуру: суб'єкти логістичної діяльності, об'єкти логістичної діяльності та логістичні активності. Ці складові об'єднують елементи внутрішнього контуру. Внутрішній контур моделі містить моральний, соціально-психологічний та професійний набір менеджера для проектування, організації, провадження, трансформації та оцінки логістичної діяльності та її результатів. Усі складові внутрішнього контуру моделі взаємопов'язані між собою. Змістовно цей набір розташований в ієрархічному порядку, який вибудовано за ознакою логічно-впорядкованої реалізації управлінських процедур спрямованих на створення логістичного продукту (логістичної послуги). Вихідними елементами в цьому наборі, є цінності суб'єктів логістичної діяльності та спектр потреб які вони планують задовільнити в процесі цієї діяльності. Ці елементи формують стратегічний вектор спрямування суб'єктом логістичних активностей на об'єкти логістичної діяльності. Наступним блоком є елементи системи менеджменту логістичної діяльності які включають її цілі, функції, завдання, принципи, методи, форми організації та способи її провадження. Завершальними елементами внутрішнього каркасу є результати логістичної діяльності на досягнення яких і спрямована система управління нею.

Ключові слова: системно-діяльнісний підхід, активність, логістична діяльність, об'єкти логістичної діяльності, суб'єкти логістичної діяльності, управління логістичною діяльністю, цінності, потреби, цілі, методи управління, результати логістичної діяльності.

Формули: 0; рис.: 1; табл.: 0; бібл.: 28

Annotation. The article considers alternative views of scientists on the essence of logistics and its components. The goal is the formation of a management paradigm of logistics activities of modern organizations. Modern approaches to understanding the category of "logistics activities" are analyzed, as well as the features, advantages and disadvantages of each of the existing approaches are revealed. The goals and objectives of logistics activities within each of these approaches have been formalized. The author's vision of logistics activity within the system approach is given. The author's approach to understanding logistics activities is offered. The advantages of the proposed integrated approach

are indicated and the understanding of the purpose and tasks within its limits is determined. The essence of the philosophical category "activity" is considered and the main stages of its evolution are revealed. Alternative views of scientists on the essence of logistics and its components are revealed. Modern approaches to understanding the category of "logistics activities" are analyzed, as well as the features, advantages and disadvantages of each approach are revealed. The purpose and objectives of logistics activities within each of the existing approaches to its understanding have been formalized. The author's vision of logistics activity within the system approach is given. The author's approach to understanding logistics activities is offered. The advantages of the author's approach are indicated and the understanding of the purpose and tasks within the framework of the integrated approach is determined. The conceptual vision of theoretical and methodological bases of management of logistic activity of modern organizations is formed. The planes of researches of processes of management of logistic activity are defined. The author's vision of logistics activities is formed on the basis of a system-activity approach. Management of logistics activities of the organization is presented in the form of a process model. The proposed model covers epistemological, practical, communicative and axiological components. The presented process model has as basic components of the external contour: subjects of logistics activities, objects of logistics activities and logistics activities. These components are combined with the elements of the outer and inner frame. The internal framework of the model contains the moral, socio-psychological and professional set of managers for the design, organization, implementation, transformation and evaluation of logistics activities and their results. All components of the inner frame of the model are interconnected. In terms of content, this set is located in a hierarchical order, which is built on the basis of logically-orderly implementation of management procedures aimed at creating a logistics product (logistics service). The initial elements in this set, according to the author, are the values of the subjects of logistics and the range of needs that they plan to meet in the process of this activity. These elements form a strategic vector of directing the subject of logistics activities to the objects of logistics activities. The next block is the elements of the logistics management system that include its goals, functions, objectives, principles, methods, forms of organization and methods of its implementation. The final elements of the internal framework are the results of logistics activities to achieve which is aimed at its management system.

Key words: system-activity approach, activity, logistic activity, objects of logistic activity, subjects of logistic activity, management of logistic activity, values, needs, purposes, methods of management, results of logistic activity.

Formulas: 0; fig.: 1; tabl.: 0; bibl.: 28

Постановка проблеми. Пандемія COVID-19 та російська військова агресія проти України і її глобальні наслідки суттєво змінюють нашу уяву про місце та роль логістичної діяльності як в звичайних умовах так і в умовах нестабільності та криз. Це переосмислення відбувається не лише на прикладному але і на теоретико-методологічному рівні.

Виникає необхідність переосмислення існуючих концептуальних засад розуміння категорії логістичної діяльності та формування парадигми менеджменту логістики сучасних організацій. Логістична діяльність як категорія та її сутність неоднозначно трактується сучасними науковцями. Системні дослідження ролі і місця логістичної діяльності як категорії діяльнісного підходу сучасних організацій із урахуванням особливостей предмету та умов їх діяльності знаходяться на етапі усвідомлення та узагальненої описової формалізації. Переважна більшість науковців розглядають логістичну діяльність в рамках ендогенного підходу. Екзогенний підхід до дослідження логістичної діяльності використовується фрагментарно в поодиноких фахових

публікаціях. Питання управління логістичною діяльністю розглядаються переважно в межах класичного операційного менеджменту.

Проблема полягає у відсутності системної парадигми управління логістичною діяльністю сучасних організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню розуміння сутності логістичної діяльності та різноманітним аспектам управління нею присвячено праці таких вітчизняних і зарубіжних учених: М. Arsić [28], І.В. Бабій [16], О. О. Бакаєва [4], Дональда Дж. Бауерсокса [5], Деніеля Л. Вордлоу [11], О.В. Вівчар [20], Дональда Ф. Вуда [11], І. В. Гой [16], Джеймса С. Джонсона [11], Л.В. Забуранної [21], М.І. Зяйлик [20], Н.Й. Конішевої [6], Л.Л. Ковальської [17], О. П. Кутаха [8], Дейвіда Дж. Клосса [5], Є. В. Крикавського [1], М. Кристофера [7], В.В. Кривещенка [23], І.В. Кривовязюка [24], Дугласа М. Ламберта [12], В. Матиć [28], І.П. Міщука [26], Поля Р. Мерфі-мол. [11], М.А. Окландера [22], Ч. Сковронєка [8], З. Саріуш-Вольського [8],

Н.В. Смирнової [15], І.Г. Смірнова [19], О. Сумця [2-3], S. Sremac [28], Ž. Stević [28], Джеймса Р. Стока [12], А. В. Ткачевої [9], О. М. Тридіда [14], Н.М. Тюріна [16], D. Рамушар [28], Л. А. Пономаренка [8], Ю. Пономарьової [10], Г.А. Плахути [18], Д. Уотерса [13], Чухрай Н.І. [25], А. Харрісона [27], Р.В. Хоука [27], та інших.

Сутність логістичної діяльності, яку розкрито у працях вказаних зарубіжних та вітчизняних науковців, розглядається з позиції функціонального, процесного, системного та інтеграційного підходів. Групування поглядів науковців щодо перших з трьох зазначених поглядів здійснено Н.В. Смирновою [15, с.54-59].

Аналіз альтернативних поглядів науковців які дотримуються функціонального підходу свідчить, що логістична діяльність є багатоцільовою, складною, ієрархічною, багатофункціональною та багатокомпонентною. Однак в наборі функцій які реалізуються в межах цієї діяльності та ступеню їх деталізації не існує єдності поглядів. Відсутнє належне обґрунтування обраних авторами ознак групування цих функцій та їх диференціації. Більшість науковців в розумінні логістичної діяльності обмежуються функціями трансформації та перетворення елементів матеріальних та супутніх потоків.

Управлінським функціям пов'язаним з проектуванням, плануванням і організацією цієї діяльності приділяється недостатньо уваги. Встановлено, що лише окремі науковці розглядають логістичну діяльність в площині вирішення управлінських завдань виокремлюючи в її складі функції спрямовані на реалізацію цілей у сфері логістичного бізнесу. Альтернативні погляди науковців щодо категорії «логістична діяльність» в межах процесного підходу свідчить про відсутність єдиного їх погляду щодо розуміння сутності цієї категорії. Це в першу чергу є наслідком неоднозначного розуміння понять «процес» та «логістичний процес» та взаємозв'язку між ними. З точки

зору процесного підходу логістична діяльність є сукупністю зкоординованих у просторі та синхронізованих у часі логістичних процесів спрямованих на генерування матеріальних, інформаційних, сервісних, фінансових та інших потоків.

В межах цього підходу основним завданням логістичної діяльності є формування потоків ресурсів їх необхідного розподілу та забезпечення належної якості але які управлінські процеси та процеси забезпечення дозволяють вирішити ці завдання автори не вказують. Існуючі системні погляди на логістичну діяльність дають можливість зробити наступні авторські узагальнення. Розгляд логістичної діяльності в межах системного підходу є цілком логічним кроком виходячи із сучасної концепції логістики та її базового принципу системності.

Слід однак відзначити що у науковців ознаки системності цієї діяльності дуже відрізняються. Серед найбільш вживаних ознак системного підходу виділяють елементи та зв'язки і їх властивості. В якості основних властивостей зазначають цілісність (зв'язність), стійкість та адаптивність. На думку автора, в існуючих, поданих науковцями, визначеннях логістичної діяльності з системного погляду бракує усвідомлення, що логістична діяльність як система може розглядатись з позиції ендогенного та екзогенного підходів.

З точки зору ендогенного підходу логістична діяльність є сукупністю взаємопов'язаних між собою функціонально-фазових процесів, а в їх межах операцій спрямованих на реалізацію логістичних завдань. Ендогенний підхід дозволяє, з одного боку, дослідити цю діяльність ієрархічно та структурно. Це дозволяє дослідити декомпозицію складових елементів логістичної діяльності як відкритої структурованої підсистеми економічної системи компанії. Ідентифікувати взаємозв'язки та взаємозалежності між окремими ланками та елементами цієї підсистеми. Дослідити цю діяльність в часі та просторі під

впливом конструктивних та деструктивних чинників середовища.

Логістична діяльність як система повинна функціонувати і розвиватись в напрямку вектора досягнення визначеної для неї менеджментом організації цілі і досягати її не зважаючи на наявність дестабілізуючих чинників середовища її функціонування. Будь яка система логістичної діяльності має певну мету. На наш погляд під метою логістичної діяльності в межах системного підходу слід розуміти дерево цілей щодо формування комплексної корисності логістичного продукту або логістичної послуги у відповідності з запитамі споживачів для забезпечення конкурентного рівня обслуговування та належного стану економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності в умовах невизначеності умов та вимог діяльності.

Системний погляд на логістичну діяльність та його розвиток є важливим для подальших розвідок у напрямку генезису та еволюції логістичної діяльності в різних сферах господарської діяльності та визначення її впливу на ефективність і результативність організації. Одним із обмежень такого погляду, на нашу точку зору, є не врахування наявності в процесі логістичної діяльності дуже різних за своїми властивостями та взаємопов'язаних поліструктурних та багатофункціональних систем (соціотехнічної, економічної, організаційної, техніко-технологічної, інфраструктурної, тощо).

Виходячи з цього заслуговує на увагу запропонований автором інтеграційний (інтегральний) підхід до розуміння логістичної діяльності який на наш погляд, має ряд суттєвих переваг. По – перше він дозволяє розглянути цю діяльність з точки зору інтеграції функціональних, управлінських та забезпечуючих функцій, а в їх межах процесів та операцій. По-друге, він дозволяє розглянути логістичну діяльність як структурно-функціональний комплекс інтегрованих єдністю цілей та завдань суб'єктів. По-третє, висвітлює аспект інтеграції форм та засобів трансформації матеріальних і супутніх

логістичних потоків. По-четверте, пояснює інтеграцію логістичних потоків та методів і механізмів управління ними. По-п'яте, доводить, що така діяльність не обмежується рамками однієї організації й на практиці утворює інтеграцію суб'єктів, задіяних у просуванні матеріальних і супутніх потоків, що діють в умовах невизначеності та ризику.

Необхідно також враховувати, що поряд з логістичними в організації реалізуються маркетингова, кадрова, інформаційна, фінансова та інші функції. Тому з точки зору цього підходу метою такої діяльності є інтеграція зусиль усіх систем, ланок, функцій та процесів організації для забезпечення конкурентоспроможності та економічної безпеки як самої організації так і господарюючих суб'єктів – учасників цієї діяльності. Це усвідомлення є важливим щодо розуміння логістичної діяльності як інтегрального інструмента розвитку не лише окремого суб'єкта господарювання, а сукупності суб'єктів окремого цільового ринку задіяних у просуванні цінності для споживача. Доведеним є факт, що логістична діяльність яку сформовано на базі збалансування інтересів учасників (бізнес-одиниць) та єдності цілей розвитку сприяє реалізації синергетичного ефекту який безпосередньо відображається на показниках ефективності та результативності суб'єктів господарювання.

Таким чином, аналіз джерел щодо сутності поняття логістична діяльність, підходів до її розуміння та аналізу її складових свідчить, що ця діяльність є частиною господарської діяльності організацій.

Сучасне розуміння логістичної діяльності розглядається в межах функціонального, процесного, системного та інтеграційного (інтегрального) підходів. Кожен із зазначених підходів розглядає діяльність на підставі виділення конкретного предмета дослідження. Ідентифіковано відмінність в розумінні науковцями логістичної діяльності навіть в межах одного підходу. Ця відмінність пов'язана із розмаїттям сприйняття

специфіки логістичної діяльності у різних сферах та організаціях. Залежно від профілю організації вона може бути операційною, функціональною чи сукупністю бізнес-процесів.

І не обмежується межами економічної системи організації і на рівні організації пов'язана з формуванням вхідних логістичних потоків ресурсів, трансформацією їх у потоки готових продуктів та доведенням вихідних логістичних потоків до споживача. Вимогою часу є розробка теоретико-методологічного базису управління логістичною діяльністю організацій які функціонують в умовах соціально-економічних криз та невизначеності як регіональної так і світової економіки.

Формулювання цілей статті. В цій статті автором поставлено за мету формування парадигми менеджменту логістичної діяльності сучасних організацій. Основними завданнями цього дослідження є: уточнення розуміння категорії «логістична діяльність» з урахуванням сучасних підходів до її розуміння і умов та вимог її здійснення; формування парадигми управління логістичною діяльністю в системі менеджменту сучасних організацій.

Викладення основного матеріалу дослідження. Бачення парадигми управління логістичною діяльністю формувалось на підставі системно-діяльнісного підходу з наступною формалізацією з урахуванням ендогенних та екзогенних чинників впливу. Системно-діяльнісний підхід було обрано через низку його переваг. Він дозволяє системно дослідити предмет логістичної діяльності, його складові і окремі аспекти (операційний, управлінський, забезпечувальний). Дає можливість з'ясувати особливості логістичної діяльності в розрізі окремих ринків, галузей та сфер діяльності, масштабів діяльності тощо. Ідентифікує місце та роль логістичної діяльності в господарській діяльності економічних систем різних рівнів. Сприяє гармонічному поєднанню діяльнісного підходу в логістиці та освітній

підготовці, зростанню професійних компетентностей випускників.

В основу дослідження покладено постулат про постійний та неперервний розвиток логістичної діяльності під впливом низки конструктивних та деструктивних чинників середовища. Як і будь яка людська діяльність, логістична діяльність виникає, змінюється та вдосконалюється спільно з розвитком ринкових відносин. В основу формування моделі компонентної структури логістичної діяльності було покладено авторське її визначення.

Логістична діяльність – це інтегрована та логічно упорядкована відносно цілей зкоординована в просторі та синхронізована в часі сукупність логістичних активностей, які спрямовано суб'єктом на формування та перетворення матеріальних і супутніх потоків для досягнення довгострокового успіху за рахунок максимального задоволення вимог споживачів, мінімізації витрат, узгодження інтересів учасників діяльності та ефективного захисту від дестабілізуючих чинників логістичного середовища.

Парадигму управління логістичною діяльністю організації в дослідженні представлено як системний об'єкт у вигляді тріадної моделі наведеної на рисунку. Зовнішній контур цієї системи демонструє взаємозв'язок її фундаментальних складових: об'єктів логістичної діяльності, суб'єктів цієї діяльності та сукупності логістичних активностей. Розглянемо детальніше окремі складові цього контуру. Об'єкт логістичної діяльності це будь який матеріальний чи віртуальний ресурс (елемент ресурсу), який в процесі діяльності трансформується за властивостями чи знаходиться під впливом перетворень в часі і просторі. Ми принципово розділяємо процеси перетворення та трансформації хоча усвідомлюємо їх взаємозв'язок в логістичній діяльності.

Процеси трансформації передбачають зміну якісних властивостей об'єкту логістичної діяльності під час впливу на нього логістичної активності суб'єкта.

Перетворювальні процеси передбачають зміну параметрів місця та часу об'єкту логістичної діяльності під час впливу на нього логістичної активності суб'єкта.

Об'єкти задіяні в логістичній діяльності можуть бути представлені в дискретній, потоковій та системній формах. Систематизацією таких об'єктів займалися різні автори. Найбільш вдало, на нашу точку зору, таку систематизацію здійснено Ю.В. Пономарьовою [10] та О.М. Сумцем [3]. На погляд Ю.В. Пономарьової об'єктом логістичної діяльності є процес у формі потоку [10].

Деталізовану класифікацію об'єктів логістичної діяльності подає професор О.М. Сумець [3, с. 69]. На його думку усі об'єкти логістичної діяльності слід поділяти на узагальнені та диференційовані. До узагальнених він відносить поточкові процеси й об'єкти їхньої безпосередньої реалізації. На його думку, до диференційованих варто віднести: матеріальні, інформаційні, фінансові, та сервісні потоки, а також

логістичний персонал і об'єкти інфраструктури. На нашу точку зору, розроблена науковцями класифікація об'єктів логістичної діяльності є неповною і не цілком коректною з точки зору визначених ознак. І в першу чергу з позиції управління.

Авторське бачення полягає в тому, що об'єкти управління логістичною діяльністю слід класифікувати за ознаками перенесення вартості на готовий продукт логістичної діяльності (часткове та повне перенесення) та характером їх трансформації в часі та просторі. За першою ознакою усі залучені до логістичної діяльності ресурси можна представити в дискретній та потоковій формах.

Дискретна форма з точки зору економіки є класичною. А потокова характеризується фіксованістю просторового розміщення об'єкта в процесі логістичної діяльності та (або) тривалістю (багаторазовістю) його використання в логістичному циклі.



Рис. 1. Парадигма управління логістичною діяльністю організації

Джерело: сформовано автором

В такій класифікації логістичний персонал та логістична інфраструктура є дискретними об'єктами, а вся сукупність наявних логістичних потоків є поточковими об'єктами. Особливу групу об'єктів

управління логістичною діяльністю займають логістична система організації, ланки та елементи логістичної системи. На нашу точку зору їх слід віднести до узагальнених об'єктів управління.

Якщо розглядати процеси управління логістичною діяльністю на міжкорпоративному, мезо- та макрорівні то ми отримуємо ряд інтеграційних об'єктів управління логістичною діяльністю, а саме: канали та ланцюги поставок, мезо- та макрологістичні системи і інші форми логістичних утворень (логістичні платформи, кущі, села, кластери тощо).

Розглянемо детальніше сутність поняття «суб'єкт логістичної діяльності». Суб'єкт логістичної діяльності це фізична особа, група, колективний орган чи організація яка впливає на форму, характер та інші параметри і характеристики реалізації логістичних активностей спрямовуючи їх на об'єкти логістичної діяльності чи інші суб'єкти з метою реалізації визначених цілей. На сьогодні не існує нормативно-правового визначення розуміння категорії суб'єкт логістичної діяльності.

Науковці теж по різному розуміють сутність цього терміну. Професор О.М. Сумець класифікує суб'єкти логістичної діяльності на узагальнені та диференційовані [3, с.69].

На його думку до узагальнених відносять логістичні системи, а до диференційованих виробничі підприємства, логістичні оператори, логістичні посередники. З точки зору автора, до суб'єктів логістичної діяльності слід віднести: фізичні та юридичні особи предметом діяльності яких є функції (в їх межах процеси та операції) спрямовані на задоволення споживачів в логістичних продуктах та послугах; фізичні і юридичні особи (їх об'єднання) які здійснюють свою діяльність відповідно до принципів та положень сучасних концепцій логістики та ланцюгів поставок.

Виходячи із авторського бачення щодо сутності суб'єктів логістичної діяльності основними ознаками групування таких суб'єктів є: предмет діяльності; наявність логістичної інтеграції між процесами діяльності; побудова діяльності на логістичних принципах і закономірностях. Узагальнення структурно-фазового аналізу суб'єктів логістичної діяльності свідчить про наявність низки рис які їм притаманні.

Не залежно від організаційно-функціональної побудови логістичних суб'єктів, особливостей предмету їх діяльності та правового статусу для них характерні такі спільні ознаки:

- результат діяльності логістичний продукт чи логістична послуга;
- сутність предмету діяльності формування та перетворення логістичних потоків;
- організаційно-економічний механізм логістична система;
- парадигма функціонування - сучасні концепції логістики та управління ланцюгами поставок;
- має вразливі щодо дестабілізуючих чинників внутрішнього та зовнішнього середовища активи;
- результати діяльності цих суб'єктів вимагають комплексної оцінки;
- для забезпечення ефективної діяльності збалансовує інтереси та узгоджує цілі і координує їх між власною логістичною системою та логістичними системами інших суб'єктів різних рівнів;
- має інтеграційний характер діяльності та значне різноманіття рівнів, видів та форм її структурування;
- результати діяльності цих суб'єктів суттєво залежать від зовнішніх факторів впливу;
- мають організаційні логістичні структури або підпорядковані суб'єкти логістичної діяльності;
- мають властивості та мотивацію до інтеграції.

На підставі аналізу різновидів суб'єктів логістичної діяльності нами запропоновано наступну їх класифікацію: персоніфіковані суб'єкти, диференційовані суб'єкти за предметом логістичної діяльності та інтегровані суб'єкти. Персоніфікованими суб'єктами є фізичні особи підприємці які реалізують окремі функції чи операції логістичної діяльності при створенні логістичного продукту чи наданні логістичної послуги.

До таких суб'єктів слід також віднести топ-менеджерів, менеджерів середньої ланки та операційних менеджерів сферою компетенцій та відповідальності є

логістична система організації та її ланки і елементи.

До диференційованих суб'єктів логістичної діяльності слід віднести системи менеджменту організацій юридичних осіб які реалізують окремі функції, фази та процеси логістичної діяльності у відповідних сферах та галузях економічної діяльності. Наприклад: виробничі компанії, аграрні підприємства, фармкомпанії, металургійні заводи, хімічні та машинобудівні підприємства тощо. Інтегрованими суб'єктами логістичної діяльності є об'єднання юридичних та фізичних осіб з метою просування цінності від моменту генезису логістичного потоку економічних благ до кінцевого споживача. Такі суб'єкти часто виступають шляхом інтеграції в таких класичних формах як логістичний канал, логістичний ланцюг або логістична мережа. А також у новітніх формах інтеграції які конструюються з цих елементів.

Якщо розглядати суб'єкти логістичної діяльності з точки зору видів логістичної діяльності та характеру організаційної інтеграції то нами визначено наступну їх класифікацію.

Отже, суб'єкти які реалізують функціональну логістичну діяльність відносимо до групи функціональних. Такими є транспортні підприємства, інформаційні агенції, фінансові установи тощо. Суб'єкти які реалізують фазову логістичну діяльність або поєднання фазової та функціональної логістичної діяльності нами віднесено до інституціональних. До таких слід віднести виробничі компанії, суб'єкти аграрного бізнесу, військові організації тощо. За особливостями організаційної інтеграції між суб'єктами ми виділяємо договірні та статутні суб'єкти логістичної діяльності. Такими вважаємо: картелі, пули, асоціації, корпорації, стратегічні альянси, синдикати тощо.

Статутними суб'єктами логістичної діяльності є консорціуми, трести, концерни тощо. Особливе місце в класифікації займають локально – територіальні суб'єкти логістичної діяльності, а саме:

логістичні платформи, логістичні села та містечка, логістичні кущі і логістичні кластери. Суб'єкти логістичної діяльності можуть функціонувати на різних ієрархічних рівнях. Усталеною в науці є практика їх поділу за масштабом логістичної системи. При такому підході усі суб'єкти поділяють на такі рівні: суб'єкти внутрішньої логістики, суб'єкти корпоративної логістики, суб'єкти місцевої та регіональної логістики, суб'єкти національної та міжнародної логістики.

На нашу думку, такий підхід є не цілком коректним виходячи з сучасного розуміння логістичної системи як частини (фрагменту) певним чином структурованої та упорядкованої економічної системи. Виходячи з цього вважаємо доречним проведення ієрархічної побудови суб'єктів логістичної діяльності за ознакою масштабності економічної системи яку вони обслуговують.

В такому випадку отримуємо наступні рівні суб'єктів логістичної діяльності: суб'єкти функціональної логістичної діяльності, суб'єкти мікрологістичної діяльності, суб'єкти мезологістичної діяльності, суб'єкти макрологістичної діяльності, суб'єкти міжнародної логістичної діяльності та суб'єкти глобальної логістичної діяльності. До суб'єктів функціональної логістичної діяльності слід віднести менеджерів які є керівниками окремих структурних підрозділів підприємств, що займаються управлінням процесами транспортування, складування тощо.

Суб'єкти мікрологістичної діяльності це менеджери усіх рівнів логістичних компаній у сфері керівництва яких наявні дві і більше функцій логістичної діяльності.

До суб'єктів мезологістичної діяльності ми відносимо керівників які є відповідальними за функціонування мезологістичних систем. Найчастіше до таких слід віднести логістичні системи міст, агломерацій та окремих територіально-адміністративних територій. Для України це територіальні громади, райони, області та АР Крим. Суб'єкти макрологістичної діяльності це керівники

національної логістичної системи та її окремих складових.

Слід відзначити що запропонований поділ суб'єктів припускає і певну ієрархічну диференціацію. Розглянемо цей факт на прикладі. Акціонерне товариство «Українська залізниця» як національний перевізник вантажів та пасажирів є макрологістичним утворенням. Але за змістом своєї діяльності, а саме перевезення пасажирів та вантажів залізничним транспортом, є макрологістичним функціональним логістичним утворенням. А суб'єкти цієї діяльності є суб'єктами макрологістичної діяльності.

В структурі АТ «Укрзалізниця» наявні основні філії які здійснюють профільну діяльність. Це Львівська залізниця, Одеська залізниця, Придніпровська залізниця, Південно-західна залізниця, Південна залізниця та Донецька залізниця. Керівники кожної із зазначених філій є суб'єктами мезологістичної діяльності. Доцільно зазначити, що на практиці діяльність менеджерів різних рівнів суб'єктів логістичної діяльності тісно взаємопов'язана особливістю інтеграції їх функцій в процесі формування та перетворення логістичних потоків. Перейдемо до розгляду важливого компонента моделі логістичної діяльності – логістичної активності.

Професор О.М. Сумець розглядає логістичну діяльність з її практичного аспекту як послідовного та взаємоузгодженого в часі й просторі виконання належних логістичних активностей [3, с.63].

Найбільш системно групування логістичних активностей подано М.А. Окландером [22, с.236]. Логістичні активності в сучасній логістиці поділяють на комплексні, під яким розуміють окремі логістичні функції (види логістичної діяльності) та елементарні, якими вважають логістичні операції.

В свою чергу логістичні функції поділяють на основні (базисні чи базові), ключові та підтримуючі. До основних відносять логістичну діяльність яка

здійснюється в межах логістичного циклу створення логістичного продукту на фазах постачання, виробництва та збуту. В межах вирішення наукових завдань важливо: здійснювати систематизацію та класифікацію і аналіз альтернативного набору логістичних активностей для вирішення задач оптимізації логістичної діяльності; враховувати при аналізі сценарії реалізації логістичних активностей не лише гносеологічні та практичні складові але і аксіологічні та комунікативні.

Перші два компонента діяльності достатньо детально представлено в сучасній фаховій літературі. Оціночному компоненту реалізації логістичних активностей в межах окремих видів логістичної діяльності в останнє десятиліття приділялось достатньо уваги науковців. Комунікативному аспекту логістичної активності присвячено поодинокі публікації і переважно аспектам цифровізації та інформатизації процесів в межах логістичної системи організації [26, с. 254-262].

На завершальному етапі дослідження розглянемо основні складові внутрішнього контуру моделі логістичної діяльності, які формуються та визначаються змістовно і структурно її суб'єктом. Суб'єкт логістичної діяльності при її проектуванні та наступній організації виходить із врахування двох базових категорій, а саме цінності і потреби. Будь який суб'єкт логістичної діяльності діє в певній системі цінностей.

До цієї системи можна віднести індивідуальні цінності суб'єкта, соціальні цінності та цінності зовнішніх та внутрішніх споживачів логістичного продукту або послуги. Цінність для споживача логістичного продукту (логістичної послуги) визначається її комплексною корисністю та доступністю (фізичною, економічною та емоційною). Комплексна корисність логістичної діяльності є інтегрованою сукупністю корисностей властивостей продукту, корисності придбання, корисності місця та часу, а найголовніше належної корисності стану споживача яку можна оцінити за

рівнем його задоволеності її результатами. Для суб'єкта формування та збалансування цінностей та інтересів учасників є вихідним пунктом в проектуванні та організації реалізації логістичної діяльності.

Після узгодження пакету цінностей суб'єкт діяльності формує її мету. Як зазначалось вище на думку, О.М. Сумця метою логістичної діяльності на формальному рівні є досягнення конкурентної стійкості в умовах ринку та довгострокового успіху в бізнесі суб'єкта господарювання шляхом максимального задоволення комплексу вимог споживачів та високого й своєчасного рівня їхнього обслуговування; узгодження інтересів усіх учасників товароруку й максимізації показників ефективності їхньої діяльності [3, с.69].

З точки зору автора, метою логістичної діяльності є досягнення довгострокового успіху логістичного бізнесу за рахунок максимального задоволення вимог і очікувань споживачів, мінімізації витрат діяльності, збалансування інтересів суб'єктів учасників просування цінності в умовах ефективного захисту від дестабілізуючих чинників логістичного середовища. На практиці це формалізоване і узагальнене формулювання мети логістичної діяльності може уточнюватись виходячи з особливостей та конкретного предмету логістичної діяльності, її масштабу тощо.

Слід також зазначити, що усвідомлення мети логістичної діяльності суб'єктом повинно здійснюватись з урахуванням бачення потенційних споживачів. Для споживача метою такої діяльності є адекватна до його запитів та очікувань комплексна корисність логістичного продукту (послуги) при умові прийнятної її доступності. Як свідчить успішна та взірцева практика провідних компаній мета логістичної діяльності як правило містить комплекс стратегічних пріоритетів на досягнення яких вона спрямована.

Серед таких пріоритетів можуть бути ринкові, економічні (цінові та витратні), операційні (функціональність, мобільність, оперативність, гнучкість), сервісні

(комплексність обслуговування, достатня та своєчасна інформованість тощо). Деталізація визначеної суб'єктом мети здійснюється шляхом формулювання завдань логістичної діяльності. Завдання формулюються шляхом диференціації мети на окремі цілі діяльності які є кроками досягнення визначеної мети.

Враховуючи специфіку логістичної діяльності та її поділ на зовнішню, яка здійснюється в межах зовнішнього логістичного середовища та внутрішню, яка реалізується на виробничих чи сервісних потужностях самої компанії, завдання цієї діяльності поділяють на завдання екзогенного та ендогенного характеру. Сутність завдань екзогенного характеру полягає у забезпеченні конкурентних переваг для досягнення довгострокового успіху логістичної діяльності, збільшення частки логістичного ринку який обслуговує компанія, адаптація логістичної діяльності до невизначених умов та вимог логістичної діяльності.

Завданнями логістичної діяльності ендогенного характеру слід вважати: постійну раціоналізацію діяльності з метою зниження витрат на здійснення логістичної діяльності; використання концепції TQM та інших концепцій та стандартів спрямованих на постійне удосконалення процесів логістичної діяльності та процесів управління і забезпечення цієї діяльності; створення належного логістичного потенціалу з відповідною до вимог зовнішнього логістичного середовища ключовою компетенцією; формування актуальної комплексної корисності логістичного продукту (логістичної послуги) для споживачів; підвищення результативності та економічної і соціальної ефективності і відповідальності суб'єктів логістичної діяльності. Будь яка діяльність в цілому і логістична зокрема проектується та організовується на певних принципах.

Професор Н.І. Чухрай виокремлює низку принципів які застосовуються при організації системи логістичного обслуговування, а саме [44]: узгодженості інформаційних, ресурсних, технічних,

кадрових, фінансових і інших характеристик системи обслуговування; стійкості системи; загального системного підходу; оптимізації, інтеграції і координації логістичних процесів; контролю над рівнем обслуговування споживачів; адаптивності системи.

На нашу думку, усі принципи які застосовуються в реалізації логістичної діяльності слід поділити на три групи: загальноуправлінські, логістичні та принципи організації процесів. До принципів останньої групи можна віднести: принцип диференціації, принцип спеціалізації, принцип пропорційності, принцип неперервності, принцип прямоочності, принцип ритмічності, принцип паралельності тощо. На усіх зазначених вище принципах і реалізуються дві групи видів логістичної діяльності функціональна та фазова. Як було вказано вище, фазовими є види логістичної діяльності які здійснюються на окремих етапах (фазах) логістичного циклу створення логістичного продукту (послуги).

До таких видів логістичної діяльності відносять: постачання, виробництво, збут та розподіл, повернення, утилізація та знищення. Функціональною є логістична діяльність з управлінських, операційних та підтримуючих функцій. До управлінських функцій відносяться: управління логістичними інформаційними потоками, облік і контроль логістичних витрат, управління запасами, логістичне адміністрування тощо. Операційними логістичними функціями є: закупівля, переміщення й транспортування, вантажопереробка, складування, локалізація виробництва, упакування, комплектування, обслуговування клієнтів тощо.

Підтримуючими логістичними функціями є: документаційне забезпечення, комунікації, моніторинг процесів, утримання логістичної інфраструктури, доставка запасних частин тощо. Сукупність функцій логістичної діяльності яку реалізовує компанія часто залежить від форми її організації. Ми виділяємо три

основні форми організації логістичної діяльності: автономна, змішана та логістичний аутсорсинг. Автономна форма організації логістичної діяльності обумовлена використанням власних логістичних потужностей для її здійснення. Логістичний аутсорсинг це така форма організації логістичної діяльності при якій її окремі функції (як правило непрофільні) основним суб'єктом передається іншому суб'єкту діяльності.

При цьому відповідальність за кінцеві результати діяльності лежить на основному суб'єктові. Змішана форма організації логістичної діяльності передбачає використання як власної так і залученої логістичної інфраструктури, а інколи і ресурсів та логістичного персоналу. Суб'єкти логістичної діяльності в своїй роботі застосовують різні методи логістичної діяльності.

До основних груп методів логістичної діяльності відносяться [26, с. 104]: метод системного аналізу; метод кібернетики; економіко-математичне моделювання; методи дослідження операцій та прогностичний метод.

Метод системного аналізу має основою загальну теорію систем, на підставі якої кожний логістичний ланцюжок і потоки, що рухаються по ньому, становлять єдину систему, що підлягає аналітичному дослідженню. Саме формування логістичної системи дозволяє виявити шляхи до її вдосконалення у всіх напрямках матеріальних, інформаційних, фінансових, енергетичних та інших потоків. Кібернетичний метод забезпечує інформаційний підхід до управління логістичною діяльністю і її операціями, які розглядаються в якості кібернетичної системи, що складається з безлічі взаємозалежних об'єктів.

Методи економіко-математичного моделювання засновані на створенні логічних моделей реальних процесів логістичної діяльності. У методах дослідження операцій використовується кількісний підхід до процесу прийняття управлінських рішень. Метод прогностики в логістичній діяльності вважається одним

з найважливіших, з його допомогою прогноуються умови динаміки розвитку різних систем. Будь яка логістична діяльність з точки зору управління повинна бути ефективною.

Науковці А. Харрисон і Р.В. Хоук пропонують використовувати вісім показників оцінки ефективності логістичної діяльності у ланцюгу поставок [46, с. 262]:

1) вхідний потік: вчасно та в повному обсязі — критерій оцінки отриманих поставок — у повній мірі, вчасно та у відповідності до вимог;

2) вихідний потік: вчасно і в повному обсязі — критерій оцінки виконання замовлень клієнта — в повній мірі, вчасно, та у відповідності до вимог;

3) внутрішній відсоток браку: критерій відповідності процесу технічним вимогам і контролю якості;

4) коефіцієнт введення нової продукції: критерій оцінки чутливості ланцюга поставок до нової продукції;

5) скорочення витрат: критерій оцінки безбитковості розробки продукції та процесів;

6) швидкість обороту товарних запасів: критерій оцінки потоку товарів у ланцюгу поставок;

7) час із моменту замовлення до моменту доставки: критерій чутливості ланцюга поставок до процесів;

8) гнучкість бюджету: критерій, що показує, наскільки структурувати ланцюг поставок для отримання фінансових переваг.

Результати логістичної діяльності можна представити у вигляді логістичного продукту або логістичної послуги. Професор Є.В. Крикавський під логістичним продуктом розуміє комплекс погоджених вимог клієнтів, які можуть бути реалізовані результат логістичної системи [1, с. 56]. Логістична послуга – це логістичний продукт, який є набором вимог та очікувань замовника; надається шляхом управління логістикою, що представляє собою процес планування та виконання послуг, який враховує аналіз потреб, можливостей та

засобів надання такої послуги по всьому ланцюгу поставок від виробника до споживача [1].

Важливим комплексним показником оцінювання якості управління логістичною діяльністю є показник (рівень чи стан) задоволеності споживача логістичного продукту (логістичної послуги). Показник задоволеності споживача є комплексним і за структурою може включати наступні характеристики діяльності: якість послуг, доступність, гнучкість, надійність поставок, ширина та глибина асортименту логістичних послуг, інформаційна підтримка тощо.

Висновки. Таким чином, в статті проаналізовано альтернативні погляди науковців щодо сутності категорії «логістична діяльність», а також ідентифіковано особливості, переваги та недоліки кожного із існуючих наукових підходів до її розуміння. Запропоновано авторський підхід до розуміння логістичної діяльності. Зазначено переваги запропонованого автором інтеграційного підходу.

Визначено основні площини досліджень процесів управління логістичною діяльністю. Авторське бачення управління логістичною діяльністю сформовано на підставі системно-діяльнісного підходу і представлено у вигляді тріадної моделі яка охоплює гносеологічні, практичні, комунікативні та аксіологічні складові. Модель має в якості базових складових зовнішнього контуру: суб'єкти логістичної діяльності, об'єкти логістичної діяльності та логістичні активності. Вказані складові об'єднані елементами зовнішнього та внутрішнього каркасу.

Внутрішній каркас моделі містить моральний, соціально-психологічний та професійний набір менеджера для проектування, організації, провадження, трансформації та оцінки логістичної діяльності і її результатів. Усі складові внутрішнього каркасу моделі взаємопов'язані між собою. І вибудовані за послідовністю процедур реалізації дій спрямованих на створення логістичного продукту (логістичної послуги).

Пропонована парадигма дає можливість комплексно розглянути логістичну діяльність як системну концепцію та виокремити її управлінську, функціональну та забезпечуючі складові.

Перспективним для подальших досліджень є методологічне обґрунтування можливих площин дослідження логістичної діяльності в просторі і часі.

Література:

1. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії : посібник. 2-ге вид. доп. і перероб. Львів : Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інститут післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2006. 456 с.

2. Сумець О. М. Теоретико-методологічні засади логістичної діяльності підприємств агропромислового комплексу : монографія. Харків : ТОВ «Друкарня Мадрид», 2015. 544 с.

3. Сумець О. М. Змістовий аналіз дефініції «логістична діяльність». *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 4 (21). С. 290-296.

4. Бакаєв О. О., Кутах О. П., Пономаренко Л. А. Теоретичні засади логістики : підручник. Київ : Київський ун-т економіки і технологій транспорту, 2003. Т. 1. 430 с.

5. Бауэрсокс Д., Клосс Д. Логистика: интегрированная цепь поставок. Москва : Олімп – Бізнес, 2001. 640 с.

6. Коніщева Н. Й., Трушкіна Н. В. Управління логістичною діяльністю туристичних підприємств: уточнення термінології. *Вісник ДІТБ. Серія «Економіка, організація і управління в туристичній сфері»*. 2005. № 10. С. 47-57.

7. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / под общ. ред. В. С. Лукинського. СПб. : Питер, 2004. 316 с.

8. Сковронек Ч., Сариуш-Вольский З. Логистика на предприятии: учеб.-метод. пособие. 2004. 400 с.

9. Ткачева А. В. Теоретична сутність логістичної діяльності організації. *Економіка організації та управління виробництвом*. 2011. С. 98-99. URL : www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/e112_58/u112tkac.pdf.

10. Пономарьова Ю. В. Логістика: навч. посіб. 2-е вид., перероб. та доп. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 328 с.

11. Джонсон Джеймс Вуд, Дональд Ф., Вордлоу Дэнниел, Мерфи-мл. Л., Поль Р. Современная логистика. 7-е издание. Москва: Вильямс, 2002. 624 с.

12. Сток Дж. Р., Ламберт Д. М. Стратегическое управление логистикой. Москва : ИНФРА-М, 2005. – XXXII. 797 с.

13. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 503 с.

14. Трийд О. М., Таньков К. М., Леонова Ю. О. Логістика : навчальний посібник. Київ : Персонал, 2008. 176 с.

15. Смирнова Н. В. Сутність і значення логістичної діяльності в системі менеджменту організації. *Науковий вісник Ужгородського Національного університету*. 2018. Випуск 20. Частина 3. С. 54-59.

16. Тюріна Н. М., Гой І. В., Бабій І. В. Логістика: навч. посібник. Київ, 2015. 392 с.

17. Ковальська Л. Л. та ін. Регіональні логістичні системи: теорія та практика : монографія. Луцьк : ЛНТУ, 2011. 264 с.

18. Плахута Г. А. Управління логістичними процесами на підприємствах з дискретним характером виробництва: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.02. Луганськ, СНУ, 2001. 25 с.

19. Смирнов І. Г. Логістика туризму : навч. посіб. Київ : Знання, 2009. 444 с.

20. Зяйлик М. І., Вівчар О. В. Парадигма і наукова база логістичного управління. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2011. Вип. 1 (4). URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11zmfblm.pdf>.

21. Забуранна Л. В., Глущенко О. М. Логістична концепція формування системи управління підприємством. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2011. № 4 (12). С. 182–191.

22. Окландер М. А. Логістика: підручник. Київ, 2008. 346 с.

23. Кривещенко В. В. Логістика – діяльність з необмеженими можливостями концепція формування системи управління підприємством. *Науковий вісник КНЕУ. Формування ринкової економіки*. 2010. № 24. С. 230–238.

24. Кривов'язок І. В., Кулик Ю. М. Проблеми застосування інформаційних технологій в управлінні логістичною системою підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. №12(150). С. 254-262.

25. Чухрай Н. І. Логістичне обслуговування: підручник. Львів: Львівська політехніка, 2006. 292 с.

26. Мішук І. П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі. *Механізм регулювання економіки*. 2012. № 4. С. 102–110.

27. Харрисон А., Хоук Р.В. Управление логистикой. Разработка стратегии логистических операций. Д.: Баланс Бизнес Букс, 2007. 368 с.

28. Sremac S., Stević Ž., Pamićar D., Arsić M., Matić B. Evaluation of a Third-Party Logistics (3PL) Provider Using a Rough SWARA–WASPAS Model Based on a New Rough Dombi Aggregator. *Symmetry* 2018, 10, 305 p.

References:

1. Krykavskyi, Ye. V. (), *Lohistyka. Osnovy teorii* [Logistics. Basics of the theory], Natsionalnyi universytet «Lvivska politekhnika» (Informatsiino-vydavnychiy tsentr «INTELEKT+» Instytut

pisliadyplomnoi osvity), «Intelekt- Zakhid», Lviv, Ukraine, 456 p.

2. Sumets, O. M. (2015), *Teoretyko-metodolohichni zasady lohistychnoi diialnosti pidpriemstv ahropromyslovoho kompleksu* [Theoretical and methodological principles of logistics activities of enterprises of the agro-industrial complex], TOV «Drukarnia Madryd», Kharkiv, Ukraine, 544 p.

3. Sumets, O. M. (2013), “Content analysis of the definition of “logistics activity””, *Stalyi rozvytok ekonomiky*, № 4 (21), pp. 290-296.

4. Bakaiev, O. O. Kutakh, O. P. and Ponomarenko, L. A. (2003), *Teoretychni zasady lohistyky* [Theoretical foundations of logistics], Kyivskyi universytet ekonomiky i tekhnolohii transport, Kyiv, Ukraine, part 1, 430 p.

5. Bauersoks, D. and Kloss, D. (2001), *Logistika: integrirovannaya tsep postavok* [Logistics: integrated supply chain], Olimp – Biznes, Moscow, Russia, 640 p.

6. Konishcheva, N. Y. and Trushkina, N. V. (2005), “Management of logistics activities of tourist enterprises: clarification of terminology”, *Visnyk DITB. Seriya «Ekonomika, orhanizatsiia i upravlinnia v turystychnii sferi»*, № 10, pp. 47-57.

7. Kristofer, M. (2004), *Logistika i upravlenie tsepkami postavok* [Logistics and supply chain management], Piter, St. Petersburg, Russia, 316 p.

8. Skovronek, Ch. and Saryush-Volskyi, Z. (2004), *Lohistyka na predpriaty* [Enterprise logistics], Russia, 400 p.

9. Tkacheva, A. V. (2011), “The theoretical essence of the logistics activity of the organization”, *Ekonomika orhanizatsii ta upravlinnia vyrobnytstvom*, pp. 98-99, retrieved from: www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/e112_58/u112tkac.pdf.

10. Ponomarova, Yu. V. (2005), *Lohistyka* [Logistics], Tsentr navchalnoi literatury, Kyiv, Ukraine, 328 p.

11. Dzhonson Dzheymys Vud, Donald, F. Vordlou, Deniel Merfi-ml., L. and Pol, R. (2002), *Sovremennaya logistika* [Modern logistics], Vyliams, Moscow, Russia, 624 p.

12. Stok, Dzh. R. and Lambert, D. M. (2005), *Stratehycheskoe upravlenye lohistyko* [Strategic Logistics Management], INFRA-M, Moscow, Russia, 797 p.

13. Uoters, D. (2003), *Logistika. Upravlenie tsepyu postavok* [Supply chain management], YuNITI-DANA, Moscow, Russia, 503 p.

14. Trydid, O. M. Tankov, K. M. and Leonova, Yu. O. (2008), *Lohistyka* [Logistics], Personal, Kyiv, Ukraine, 176 p.

15. Smyrnova, N. V. (2018), “The essence and significance of logistics activities in the organization's management system”, *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho universytetu*, vol. 20, part 3, pp. 54-59.

16. Tiurina, N. M. Hoi, I. V. and Babii, I. V. *Lohistyka* [Logistics], Kyiv, Ukraine, 392 p.

17. Kovalska, L. L. and other (2011), *Rehionalni lohistychni systemy: teoriia ta praktyka* [Regional logistics systems: theory and practice], LNTU, Lutsk, Ukraine, 264 p.

18. Plakhuta, H. A. (2001), “Management of logistics processes at enterprises with a discrete nature of production”, thesis economics, 08.06.02, Luhansk, 25 p.

19. Smyrnov, I. H. (2009), *Lohistyka turyzmu* [Tourism logistics], Znannia, Kyiv, Ukraine, 444 p.

20. Ziailyk, M. I., and Vivchar, O. V. (2011), “Paradigm and scientific base of logistics management”, *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, vol. 1 (4), retrieved from : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11zmfblm.pdf>.

21. Zaboranna, L. V. and Hlushchenko, O. M. (2011), “Logistical concept of enterprise management system formation”, *Naukovyi visnyk ChDIEU*, № 4 (12), pp. 182–191.

22. Oklander, M. A. (2008), *Lohistyka* [Logistics], Kyiv, Ukraine, 346 p.

23. Kryveshchenko, V. V. (2010), “Logistics is an activity with unlimited possibilities, the concept of forming an enterprise management system”, *Naukovyi visnyk KNEU. Formuvannia rynkovo* ekonomiky, № 24, pp. 230–238.

24. Kryvoviazuk, I. V. and Kulyk, Yu. M. (2013), “Problems of using information technologies in the management of the logistics system of the enterprise”, *Aktualni problemy ekonomiky*, №12(150), pp. 254-262.

25. Chukhrai, N. I. (), *Lohistychni obsluhovuvannia* [Logistics service], Lvivska politekhnika, Lviv, Ukraine, 292 p.

26. Mishchuk, I. P. (2012), “Evaluation of the effectiveness of the logistics system of the trade enterprise”, *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, № 4, pp. 102–110.

27. Harrison, A. and Houk, R. V. (2007), *Upravlenie logistikoy. Razrabotka strategii logisticheskikh operatsiy* [Logistics management. Development of a strategy for logistics operations], 368 p.

28. Sremac, S. Stević, Ž. Pamučar, D. Arsić, M. and Matić, B. (2018), Evaluation of a Third-Party Logistics (3PL) Provider Using a Rough SWARA–WASPAS Model Based on a New Rough Dombi Aggregator. 305 p.

Стаття надійшла до редакції 29.05.2022 р.