

УДК 339.137.2:005.932

СИНЕРГЕТИЧНИЙ ЕФЕКТ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ІНТЕГРОВАНОЇ ЛОГІСТИКИ ПРИ ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Верхоглядова Н.І., д.е.н.

ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»

Вивчено становлення логістичної концепції як управлінської концепції, вплив логістики на діяльність та конкурентоспроможність промислового підприємства. Розглянуто концепцію інтегрованої логістики, первісною ланкою якої є системний підхід. Доведено, що концепція інтегрованої логістики містить у собі значні резерви оптимізації витрат на виконання логістичних операцій. Досліджено вплив взаємозв'язків між виробництвом, маркетингом і логістикою на синергетичний ефект. Розглянуто логістичну міжфункціональну інтеграцію усіх ланок логістичної системи промислового підприємства в контексті отримання конкурентних переваг за рахунок ефекту синергії.

Ключові слова: конкурентоспроможність, логістична концепція, синергетичний ефект, інтеграція логістичних функцій, міжфункціональні компроміси, стратегія підприємства, логістична стратегія

Forming of logistic conception as management conceptions, influence of logistic on activity and competitiveness of industrial enterprise was studied. Computer-integrated logistic conception the main link of which is approach of the systems was considered. It is well-proven that conception of computer-integrated logistic contains considerable backlogs of optimization of charges on implementation of logistic operations. Influence of intercommunications between a production, marketing and logistic on a synergetic effect was investigated. Logistic interfunctional integration of all links of the logistic system of industrial enterprise in the context of receipt of competition edges due to the effect of synergy was considered.

Keywords: competitiveness; logistic conception; synergistical effect; integration of logistic functions; interfunctional compromises; strategy of enterprise; logistic strategy.

Актуальність проблеми. Жорстка конкурентна боротьба стимулює підприємства шукати нові резерви підвищення конкурентоспроможності. Використання підприємствами старих традиційних методів управління функціями постачання, виробництва та розподілу не можуть забезпечити

значні конкурентні переваги. Серед резервів конкурентоспроможності використання принципів інтегрованої логістики починає дедалі відігравати вагомішу роль. Саме концепція інтегрованої логістики містить у собі значні резерви економії часу та оптимізації витрат на виконання логістичних операцій. Тому вітчизняним підприємствам необхідно впроваджувати до власної системи управління інтегровану логістику, рівень якої є одним з визначальних чинників конкурентоспроможності підприємства.

Хоча логістика як теоретична концепція і практичний управлінський інструмент в останній час поширюється доволі швидко, вона потребує більш детального вивчення не лише як окрема система, а й як необхідна складова механізму функціонування підприємства.

Аналіз останніх наукових досліджень. Питанням підвищення ефективності функціонування підприємств на засадах логістики присвячені праці зарубіжних вчених: М. Портера, П. Блейка, Б. Анікіна, В. Сергєєва, В. Дибської, Л. Федорова; вітчизняних - Є. Крикавського, Р. Ларіної, Н. Чорнописької, М. Окландера та інших. Сток Дж. та Ламберт Д., Н. Хвищун, В. Смиринський та А. Смиринський, І.Климова розглядають логістику як підвищення конкурентних переваг підприємства. Бауэрсокс Д., Клосс Д. дослідили питання конкурентоспроможності в логістичному ланцюгу. Теоретичні обґрунтування організації логістики на підприємстві досліджені М. Комарницьким та Н. Питуляком.

Але актуальним залишається дослідження синергетичного ефекту впровадження концепції інтегрованої логістики при формуванні конкурентних переваг промислового підприємства, тому що це питання є найменш вивченим аспектом у теорії конкурентоспроможності.

Метою роботи є розкриття впливу синергетичного ефекту впровадження інтегрованої логістичної концепції на підвищення конкурентних переваг підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. В умовах ринкових відносин будь-яка господарська структура прагне підвищити свою конкурентоспроможність. Основою в досягненні цієї мети є виявлення і усунення всіх факторів, які ведуть до необґрунтованого збільшення виробничих, логістичних і маркетингових витрат.

Підприємства, які відповідають сучасному рівню розвитку економіки, акцентують увагу перш за все на логістичному аспекті, оскільки саме логістичне управління утримує пріоритети підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності. Найбільш прогресивним напрямом вдосконалення організаційних структур є оптимізація і інтеграція зовнішніх і внутрішніх матеріальних і інформаційних потоків на принципах інтегрованої логістичної концепції.

За визначенням В.І. Сергєєва [7, с. 72-73] термін “концепція” означає спосіб розуміння, трактування об’єкту дослідження, основну точку зору з даного питання, керівну ідею для систематизованого освітлення.

Використовуючи це визначення, В.І. Сергєєв трактує логістичну концепцію для організації бізнесу перш за все як парадигму, як платформу підтримки бізнесу і інструментарій оптимізації ресурсів підприємства при управлінні основними та супутніми потоками. Виникнення та розвиток логістичної концепції тісно пов’язаний в промислово-розвинутих країнах з еволюцією бізнесу. Фундаментальними складовими логістичної концепції є:

- інформаційна;
- маркетингова;
- інтегральна.

У дологістичний період (до 1950-х років) управління матеріальним розподілом носило фрагментарний характер. Новизна логістичного управління полягає, по-перше, в зміні пріоритетів в господарській практиці підприємств, де центральне місце займає управління процесами руху матеріального потоку. По-друге, новизна логістики полягає в використанні комплексного підходу в процесі відтворення щодо питань руху матеріальних цінностей. По-третє, новизна логістики полягає - у використанні теорії компромісів в господарській практиці промислових підприємств. Використання зазначених переваг логістичної концепції в управлінні дозволило відійти від управління окремо взятими функціями та здійснити їх інтеграцію, що дало можливість отримувати такий загальний результат діяльності, який перевершував суму окремих ефектів.

Спочатку зону дії компромісів складали витрати на окремі логістичні операції одного підприємства, а критерієм був мінімум загальних витрат на матеріальний розподіл. Проте час показав, що витратний критерій

обмежує фінансові можливості підприємства. В результаті окреслився перехід до іншого критерію - отримання максимального прибутку промислового підприємства від логістичних операцій.

В сучасних умовах існування ринку покупця актуальність логістики обумовлена тим, що на українських підприємствах при побудові організаційних структур управління є широко розповсюдженим функціональний підхід. Але децентралізована відповідальність за здійснення логістичних функцій між службами, що мають різні, нерідко протилежні оперативні цілі, робить практично неможливим досягнення мети логістики внаслідок спрямування уваги на виконанні індивідуальних функцій [2, с.88-89]. Недостатня координація між службами призводить до збільшення витрат і очевидного зниження прибутку. Причинами цього є недоліки існуючого організаційно-управлінського механізму, тому що жодна з функціональних зон усередині підприємства, включаючи і логістику, зазвичай не має в своєму розпорядженні достатніх ресурсів і можливостей для того, щоб «поодинокі» належним чином реагувати на істотні зміни зовнішніх умов і самостійно ефективно працювати. Для цього доцільно розглядати діяльність підприємства як єдиного цілого.

Логістичні системи мають створюватись й управлятись виходячи із загальної мети - досягнення максимальної ефективності роботи підприємства в цілому. Тому увагу слід фокусувати на міжфункціональних компромісах підприємства, включаючи власне виробничі і інші нелогістичні її підрозділи. Критерієм такого підходу є мінімізація витрат всього підприємства.

Ще одним аргументом на користь розвитку міжфункціональних компромісів є наявність взаємозалежності витрат на логістичні, виробничі й інші операції підприємства, оскільки будь-яка зміна в одному з цих видів діяльності неодмінно сприяє впливу на інші [8, с. 36-44].

Поза сумнівом, логістика - є управлінською концепцією, яка характеризується системним розглядом загального стану підприємства .

Впровадження концепції логістики в систему управління підприємством створює певні труднощі в усіх її сферах. Однак найважливішими при впровадженні концепції логістики слід вважати проблеми, що виникають із характеристики «системного мислення», оскільки це проявляється зазвичай на ранній стадії – стадії формування.

Необхідність ефективного використання ресурсів, труднощі в реалізації технологічних змін та низька ефективність заходів з усунення негативних наслідків спеціалізації, призвели до актуалізації системного підходу.

Послідовне впровадження системного підходу в управлінні підприємством призводить до інтегрованого результату значного зростання матеріальних та інформаційних потоків. Провідні вчені-економісти зазвичай вважають, що додаткове зростання матеріалопотоків із застосуванням логістичної концепції, призводить до зниження загальних витрат, а, отже, і до збільшення ефективності виробничих процесів.

Логістична концепція формує логістичні стратегії. Логістична стратегія та стратегія підприємства зазвичай мають однакове спрямування. Логістична стратегія забезпечує досягнення стратегії підприємства. Обидві стратегії базуються на подібних взаємопов'язаних принципах, в основі яких – досягнення максимальних економічних результатів. Логістична стратегія – подібно як і інші функціональні стратегії (наприклад, маркетингова стратегія) взаємопов'язані із конкурентними стратегіями та сприяють їх розвитку.

Автор погоджується з думкою Є.В. Крикавського, що існують різноманітні форми визначення рівня логістичного управління і це не дозволяє однозначно сформулювати типи логістичних стратегій, однак їх можна диференціювати щодо вирішення базових логістичних проблем:

- 1) Стратегія інтеграції функцій і процесів;
- 2) Стратегія консолідації (транспорту, складів, запасів);
- 3) Стратегія зменшення або ліквідації запасів;
- 4) Стратегія скорочення циклу;
- 5) Стратегія диференціації обслуговування клієнта;
- 6) Стратегія кооперації у відносинах «постачальник-споживач»;
- 7) Логістичний аутсорсинг;
- 8) Стратегія логістичних інновацій.

Метою стратегічних рішень підприємства традиційно є зниження загальних витрат і підвищення рівня обслуговування споживачів. Цього результату можна досягти за рахунок: 1) мінімізації змінних витрат, зв'язаних з переміщенням і складуванням логістичних продуктів; 2)

скорочення циклу обігу капіталу, інвестованого в запаси; 3) більш швидкого зростання доходу в результаті підвищення рівня обслуговування клієнтів порівняно із менш інтенсивним зростанням логістичних витрат.

Є.В. Крикавський [1, с.142-154] зазначає, що реалізація логістичної стратегії, нерозривно пов'язаної з основною стратегією управління підприємством, спрямована на підвищення конкурентоспроможності та відбувається в певній логічній послідовності, починаючи зі фрагментарного та закінчуючи інтегрованим об'єктом управління. В таблиці 1 окреслено етапи розвитку логістичного управління.

Таблиця 1. Етапи розвитку логістичного управління

Сутність етапу	Цілі	Дії/системи
1. Фрагментарний, у межах підприємства	1.1 Мінімізація запасів у постачанні, у збуті. 1.2 Елімінація запасів у постачанні та збуті.	DRP, MRP JIT
2. Інтегрований на рівні підприємства	2.1 Оптимізація запасів на підприємстві.	JIT + DRP II Інтегроване управління запасами підприємства
3. Інтегрований на рівні ланцюга поставок	3.1. Мінімізація рівня запасів. 3.2. Максимізація рівня обслуговування споживача.	Управління запасами в ланцюгу поставок. Управління часом виконання замовлення QR, ECR
4. Логістично зорієнтоване управління підприємством	4.1. Формування конкурентних переваг. 4.2. Підвищення прибутковості капіталу. 4.3. Формування економічного потенціалу.	Стратегічне та операційне логістичне управління.

Перший етап стосується прийняття та реалізації логістичних рішень, що обмежуються окремими фрагментами логістичної діяльності на підприємстві, передусім сферою запасів. Мінімізацію витрат запасів логічно завершити впровадженням крайньої концепції управління запасами – їх усуненням. Концепція безпечного виробництва найбільш повно реалізується в принципі JIT («точно, своєчасно»).

Другий етап – інтеграція логістичного управління на рівні підприємства передбачає інтеграцію функцій і процесів сфер постачання, виробництва та збуту. Це означає розгляд логістики як функціональної сфери діяльності

підприємства, для якої також є характерним і необхідним формування:

- логістичних цілей підприємства;
- логістичної стратегії підприємства;
- концепції логістичних рішень;
- прийняття та організація виконання управлінських рішень з логістичного управління;
- оцінки та контролю результатів логістичної діяльності.

Третій етап – етап інтеграції в логістичному ланцюгу поставок відбувається шляхом вертикальної інтеграції постачальників, виробників і дилерів. Маючи на меті отримання стратегічного ефекту від такого інтегрованого логістичного управління ланцюгом поставок, необхідно радикально трансформувати базові принципи управління, серед яких перехід:

- від функції до процесу;
- від прибутку до прибутковості;
- від продукту до клієнта;
- від трансакції до зв'язків;
- від запасів до інформації.

Четвертий етап – етап найвищої інтеграції – формування системи логістично зорієнтованого управління підприємством, яке утримує у собі як стратегічне логістичне управління так і операційне логістичне управління.

І.М.Комарницький і Н.С.Питуляк [10, с.63-64] зазначають, що логістика оптимізує потокові процеси, сприяє їх перетворенню та інтеграції. Це нова форма управління підприємством, зовсім відмінна від традиційної. Застосування логістичних концепцій в управлінні підприємством забезпечує високий рівень виробничої інтеграції та синхронізує усі потоки підприємства. З приведенного науковцями порівняльного аналізу (табл. 2) очевидним є доцільність застосування логістичної концепції. Традиційна концепція управління спрямована на досягнення максимального виробничого результату. Орієнтація на масове виробництво, максимальне завантаження виробничих потужностей – основні принципи традиційної концепції управління. Такі підходи організації діяльності підприємства в ринкових умовах господарювання не приносять бажаного економічного результату.

Таблиця 2. Порівняльний аналіз традиційної та логістичної концепції управління

Ознаки традиційної концепції управління	Ознаки логістичної концепції управління
1. Низький рівень виробничої інтеграції	1. Високий рівень виробничої інтеграції
2. Орієнтація на максимальний випуск продукції	2. Забезпечення гнучкості виробництва продукції
3. Оптимізація функцій виробництва	3. Оптимізація матеріального потоку
4. Високий рівень використання виробничих потужностей	4. Висока пропускна спроможність
5. Надлишки в вигляді матеріалів для забезпечення виробництва	5. Надлишки у вигляді потужностей
6. Збільшений годинний цикл диспозиції	6. Скорочений годинний цикл диспозиції
7. Високий рівень готовності виготовленої продукції до споживання	7. Низький або середній рівень готовності продукції до кінцевого споживання
8. Масове виробництво, орієнтоване на виконання певної програми та процесу експлуатації	8. Виробництво, орієнтоване на попит

Логістична концепція має орієнтується на економічний результат. Вона спрямована на управління матеріальними потоками. Такий підхід організації підприємства забезпечує гнучкість виробництва продукції, оптимальне завантаження потужностей, високий рівень виробничої інтеграції. Виробництво, яке орієнтоване на попит, забезпечує оптимальне задоволення потреб споживачів. Цей принцип інтегрованої логістичної концепції відображає врахування принципів маркетингової концепції та сприяє закріпленню конкурентних позицій підприємства.

Сьогодні при провадженні логістичної концепції зміщення акценту на створення переваг у конкурентній боротьбі відбувається на кожному промисловому підприємстві. В умовах конкуренції, для успішного виживання на ринку, підприємство має впроваджувати гнучкі та динамічні підходи, тобто ключовим чинником конкуренції разом із ціною та якістю продукції стає час [9, с.163-164].

Досвід провідних країн світу свідчить про високу ефективність логістики з метою отримання стійких конкурентних переваг. У конкурентній боротьбі, для оцінювання реальних можливостей при розробці заходів та використанні коштів, за рахунок яких є можливість підвищення конкурентоспроможності та забезпечення свого успіху, промислові підприємства приділяють велику увагу аналізу своїх сильних і слабких сторін. Логістика вносить вагомий внесок саме для отримання переваг, оскільки вона активізується на підвищенні гнучкості

підприємства та спрямована на швидке реагування вимог ринку [11, с.127-134]. Завдяки логістиці суб'єкти господарювання забезпечують належний рівень обслуговування кінцевого споживача, надаючи йому при цьому певні додаткові переваги, які можуть стосуватись й еластичності поставок щодо величини партії, і еластичності щодо умов оплати праці, і еластичності щодо термінів та місця виконання замовлення тощо.

Найбільш важливі логістичні складові конкурентоспроможності підприємства відображено в табл. 3 (авторська розробка).

Таблиця 3. Підвищення рівня основних складових конкурентоспроможності промислового підприємства за рахунок логістики (авторська розробка)

Складова конкурентоспроможності	Переваги від провадження логістики
Виробництво	Елімінація часу використання операцій та ефективна організація процесу виробництва, що призводить до максимізації використання потужності; Оптимізація виробничого процесу за рахунок стійкості партій виробництва продукції та відсутності простоїв; Відсутність бракованої продукції; Гнучке виробництво за рахунок впровадження принципів “точно в термін”, Канбан-системи тощо; Виготовлення товару за потребою споживача; Екологізація виробництва.
Маркетинг та Збут	Задоволення потреб споживачів; Індивідуалізація попиту на товар; Скоординована діяльність маркетингової служби, налагоджена партнерська співпраця з контрагентами; Скорочення терміну виконання замовлення; Високі обсяги продажу; Реагування на потреби виробництва.
Фінанси (витрати)	Приводить до скорочення загальних витрат по підприємству: на виконання операцій; на обслуговування замовлення; на утримання запасів; зменшення витрат на складування та зберігання; Ефективне планування витрат на внутрішньовиробничі транспортування, складування та пакувальні процеси; Скорочення циклу обороту активів; Підвищення обсягів фінансових надходжень внаслідок високих обсягів продажу.
Задоволення потреб споживачів	Індивідуальний підхід до обслуговування клієнта (здатність реагувати на спеціальні або неочікувані потреби споживача); Підвищення якості обслуговування (передпродажний та після продажний сервіс); Надходження пільг в розрахунках; Гарантійне обслуговування; Доступність товару; Швидкість поставки.

Логістика є прикладом системного підходу до вирішення проблем бізнесу. Це комплекс дій, який охоплює всі сфери бізнесу для доставки товарів так, щоб задовольнити споживача й досягти мети діяльності підприємства. Логістика навчає збалансовувати кожну функціональну сферу і стежити, щоб жодна з них не перешкоджала іншим.

Але найбільш показовою і привабливою перевагою впровадження логістичної концепції для підприємств в підвищенні його конкурентоспроможності є виникнення синергетичного ефекту. Це означає, що сумарний ефект від оптимізації всього процесу в цілому значно перевищує прибуток від оптимізації окремих функцій, видів робіт або операцій.

Слід зазначити, що при певних умовах може мати місце такий перерозподіл витрат, коли деяке їх збільшення в одній ланці може дати значну економію в іншій і по системі в цілому [5, с. 405]. Якщо на практиці виникла подібна ситуація, що трапляється доволі часто, то оптимізація в потрібному напрямі може бути досягнута завдяки використанню методу «цільових конфліктів».

Переваги цього методу полягають в тому, що він допомагає формалізувати завдання, які виникають в ході управління потоковими процесами.

Мінімізація витрат матеріальних і грошових ресурсів в логістичних процесах може бути досягнута на основі синергетичного ефекту. Повна узгодженість і продуманість спільних дій усіх підрозділів забезпечує максимальний сумарний ефект.

Такий погляд на логістичне управління підприємством розділяє і Є.В. Крикавський, який констатує [1, с.216-238], що підприємства можуть з вигодою для себе використовувати взаємозв'язок між маркетингом, виробництвом і логістикою, генеруючи складову синергетичного ефекту, що має безпосередній вплив на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Він розглядає ці взаємозв'язки як забезпечення логістикою «мосту» між виробництвом і маркетингом. Підтвердженням цього є наступне:

- підрозділ з логістики може забезпечити зворотний зв'язок для руху інформації від маркетингу до виробництва, а виробництво, в свою чергу, виступає як радник щодо ринкових потреб, надаючи відповідну

інформацію для зменшення виробничих витрат;

- логістика, впливаючи на зв'язок маркетингу і виробництва, призводить до зниження рівня товарно-матеріальних запасів (ТМЗ);
- логістика забезпечує ефективну координацію між попитом і збутом, що, як правило, залежить від виробництва та маркетингу;
- фінанси і логістика визначають рівень інвестицій в ТМЗ.

Логістика може розглядатися як «горизонтальна» площина вирішення конфліктних ситуацій між маркетингом, фінансами і виробництвом. Іншими словами, логістика для забезпечення оптимальної системи загалом має знаходити оптимальні напрямки покращання збуту товарів серед існуючих.

Таким чином, логістична міжфункціональна інтеграція всіх ланок логістичної системи підприємства робить можливим отримання синергетичного ефекту за рахунок прийняття оптимальних управлінських рішень.

Блейк П. в [12, с.231] такий ефект логістики розглядає в контексті тривимірного стратегічного ефекту:

- ефективна і дієва система створення вартості;
- вартість і користь, отримані споживачами;
- користь підприємства в аспекті конкурентної переваги на ринку.

Однією з найважливіших переваг логістичної концепції є те, що вона за своєю природою характеризується не лише як системоутворююча, але і як системоконтролююча. Таке вдале поєднання позитивних властивостей дозволяє систематизувати особливим чином комплекс внутрішньоструктурних зв'язків, чинити відповідну сприятливу дію на зовнішні структурні відносини. Ця дія поширюється далеко від першоджерела і охоплює прямими і опосередкованими причинно-наслідковими зв'язками багато елементів економічного і соціального життя суспільства.

Таким чином вдосконалення логістичних функцій можливе лише за допомогою цілеспрямованого розвитку інтегрованого управління потоковими процесами.

Висновки. В умовах зростання конкуренції особливого значення набуває освоєння сучасних підходів до планування й управління

фізичним розподілом товарів, що дає змогу більш гнучко реагувати на потреби споживачів. Без ефективного та цілеспрямованого менеджменту товарними потоками забезпечення успішного просування товарів на ринок є неможливим. Інтеграцію всіх систем, пов'язаних із товаропотоком від виробника до споживача, можна здійснювати лише за допомогою логістики.

Вітчизняний та зарубіжний досвід свідчить що, найкращих результатів у бізнесі досягають ті підприємства, які використовують принципи інтегрованої логістичної концепції. Завдяки взаємозв'язку між маркетингом, виробництвом та логістикою, підприємство генерує складову синергетичного ефекту, що має безпосередній вплив на підвищення його конкурентоспроможності. Сумарний ефект від оптимізації всього процесу значно перевищує прибуток від оптимізації окремих функцій, видів робіт або операцій.

Впровадження принципів інтегрованої логістичної концепції дозволяє промисловим підприємствам формувати логістичну стратегію, яка нерозривно пов'язана з маркетинговою та іншими функціональними стратегіями та має однакове спрямування з основною стратегією підприємства.

Логістика на рівні підприємства – це своєрідний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства, який дозволяє організувати на підприємстві внутрішні процеси з мінімальними витратами та оптимально пристосувати внутрішнє середовище до зміни зовнішніх чинників. Підтвердженням ефективності застосування логістичного інструментарію у практичній діяльності підприємства є зменшення загальних витрат, скорочення термінів технологічних процесів.

Ефективність функціонування промислового підприємства, з використанням принципів інтегрованої логістики, зміцнення його конкурентних позицій полягає у скороченні тривалості циклу обслуговування, що підвищує реакцію на зміни у зовнішньому середовищі; в стабілізації взаємовідносин з постачальниками; в скороченні кількості втрачених продаж, а також в зниженні трансакційних витрат на всіх етапах товароруку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крикавський Євген. Логістичне управління / Крикавський Євген. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.
2. Окландер М.А. Логістична система підприємства / Окландер М.А. Монографія. – Одеса: Астропринт, 2004. – 312 с.
3. Бауэрсокс Доналд Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. / Бауэрсокс Доналд Дж., Клосс Лейвил Дж.; пер. со 2-го англ. изд. Н.Н. Барышниковой, В.С. Пинскера. – М.: ЗАО «Олимп - Бизнес», 2008. – 640 с.
4. Сток Дж. Р. Стратегическое управление логистикой. / Сток Дж. Р., Ламберт Д.М.; пер. с 4-го англ. изд. – М.: ИНФРА – М. 2005. – XXXII – 779 с.
5. Николайчук В.Е. Теория и практика управления материальными потоками (логистическая концепция). / Николайчук В.Е., Кузнецов В.Г. Монография. – Донецк: «КИТИС» 1999. – 413 с.
6. Ларіна Р.Р. Логістичний підхід до управління макро- і мікроекономічними системами /Ларіна Р.Р.,Череп О.Г., Лисенко О.А. Монографія. – Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2011. - 215 с.
7. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов. / [Дыбская В.В., Иванов В.В, Зайцев В.И. и др.]; под ред. В.И.Сергеева – М: ИНФРА – М, 2005. – 976 с.
8. Логистика. / [Сергеев В.И., Дыбская В.В., Федоров Л.С. и др.]; под ред. Б.А.Аникина. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – М.: ИНФРА – М, 2008. – 368с.
9. Климова І.Г. Логістика як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / І.Г.Климова // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2006. - № 4. – С.163-166.
10. Комарницький І.М. Теоретичні обґрунтування організації логістики на підприємстві /І.М. Комарницький, Н.С.Питуляк // Регіональна економіка. – 2007. - № 4. – С. 61-68.
11. Хвищун Н.В. Логістичні складові підвищення конкурентоспроможності підприємства /Н.В.Хвищун // Логістика: теорія та практика. – Луцьк, - 2011. - № 1. – С.126-134.
12. Blaik P. Logistyka. PWE. Warszawa. 1999.