

Vavdiichyk I.N.

Kyiv National University of Trade and Economics

RESEARCH OF BASIC TENDENCIES OF PROVIDING OF ENTERPRISES OF RETAIL BUSINESS OF UKRAINE COMMODITY RESOURCES

Summary

The tendencies of changes of volume of commodity turnover of enterprises of retail business of Ukraine are investigational In the article. Drawn conclusion an author in relation to the dynamics of volume and structure of commodity resources of enterprises of retail business after the types of economic activity. The tendencies of changes of basic component elements that form commodity resources are considered. Factors that influence on the change of volumes of commodity resources are distinguished. Drawn conclusion in relation to effectiveness of management by the commodity resources of enterprises of retail business of Ukraine on the modern stage.

Keywords: commodity suggestion, commodity turnover, commodity resources, receivables of commodities, commodity supplies.

УДК 65.012.34

ЛОГІСТИЧНІ СИСТЕМИ: ВИЗНАЧЕННЯ, КЛАСИФІКАЦІЯ ТА РОЛЬ НА РІЗНИХ РІВНЯХ УПРАВЛІННЯ

Валькова Н.В.

Хмельницький національний університет

Досліджено теоретичні питання формування логістичних систем. Обґрунтовано визначення логістичної системи. Проаналізовано види логістичних систем та їх значення у системах управління різного рівня. Досліджено структуру логістичної системи підприємства та місце у ній інформаційної складової. Визначені функціональні можливості логістичних систем.

Ключові слова: логістична система, інформаційний потік, фінансовий потік, матеріальний потік, рівень управління, Інтернет-середовище.

Постановка проблеми. Глобалізація економіки та розвиток електронного бізнесу на базі Інтернет-технологій, інтеграція в Інтернет-середовище бізнесу, державних структур та соціуму, – є концептуальним підґрунтям виникнення нової парадигми розвитку логістики. Розширення кола поставальників, покупців та провайдерів логістичних послуг, а також можливість їх швидкого вибору перетворює ланцюг постачання на мережу постачання. Логістична концепція перетворюється на загальнонауковий підхід, філософію менеджменту. Даному етапу відповідає розвиток так званої «нової економіки», яка представлена системою електронного бізнесу, системою інтеграції у електронному просторі бізнесу, споживачів та держави. На тлі вищезгаданих перетворень зростає роль логістичних зв'язків та формування нових логістичних систем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у формування теоретико-прикладних засад формування та функціонування логістичних систем здійснили ряд вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема: Альбеков А. У [1], Забуранна Л. В. [2], Карп І. М. [4], Костоглодов Д. Д. [6], Крикавський С. В. [7], Маселко Т. Є. [9], Миротин Л. Б. [10], Нагловський С. Н. [11], Окландер М. А. [12], Павленко А. Ф. [13], Скоробогатова Т. М. [14] та інші.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Метою формування логістичних систем є організація керування потоковими процесами, які дозволять сформувати конкурентні переваги підприємства за допомогою максимальної й оперативної адаптації до мінливих умов ринкового середовища з метою покращення якості виконання вимог споживачів – за-

доволення попиту на продукцію (товар, послуги, інформацію, енергію), доведення його до споживача в обумовлений строк з мінімальними витратами

Мета статті. Головною метою цієї роботи є дослідження визначення логістичних систем, їх видів, можливостей та інструментів для адаптації до нових умов розвитку інформаційної економіки.

Виклад основного матеріалу. Логістична концепція управління передбачає пошук компромісних рішень у процесі реалізації правил логістики (7R) в організації управління підприємством. Ці концептуальні вимоги відповідають комплексу формування конкурентних переваг, які відповідають сучасному етапу соціально-економічного розвитку, та включають у себе швидкість та зручність доставки, відповідність вартості набору властивостей продукту, післяпродажне обслуговування та інші додаткові блага, тобто бачимо поєднання цілей логістичної концепції управління та конкурентних переваг підприємства. Крім того, потрібно зазначити, що управління конкурентними перевагами та потоковими процесами підприємства є взаємозалежними, оскільки реалізація правил логістики веде до формування конкурентних переваг.

Виконання завдань та функцій логістики, що виходять з її мети, забезпечується на базі системного підходу, а саме функціонуванням логістичних систем. Здійснений нами аналіз визначень логістичної системи (див. табл. 1) дозволяє зробити наступні висновки – усі автори акцентують увагу на тому, що система є складною сукупністю певної кількості підсистем, об'єднаних загальною метою, яка пов'язана з організацією ефективного логістичного процесу.

Таблиця 1

Систематизація наукових поглядів щодо визначення поняття логістичної системи

Автор, джерело	Визначення
Л. Б. Миротин [10], А.У. Альбеков [1]	Логістична система – адаптивна система з оберненим зв'язком, що виконує ті або інші логістичні функції та логістичні операції, що складається, як правило, з декількох під-систем та має розвинуті зв'язки з зовнішнім середовищем
І. М. Карп [4, с. 33], А. М. Окландер [12]	Логістична система – організаційно-управлінський механізм координації, який дає змогу досягти ефекту завдяки чіткій злагодженості в діях спеціалістів різноманітних служб, які беруть участь в управлінні матеріальним потоком
Є. В. Крикавський [7, с. 16]	Логістична система – це спеціально організована інтеграція логістичних елементів (ланок) у межах певної економічної системи для оптимізації процесів трансформації матеріального потоку.
В. І. Сергеев [5, с. 28]	Логістична система – це відносно стійка сукупність ланок (структурних/функціональних підрозділів підприємства, а також постачальників, споживачів, логістичних посередників), що взаємопов'язані та об'єднані єдиним управлінням логістичним процесом задля реалізації корпоративної стратегії організації бізнесу.
Т. М. Скоробогатова [14, с. 192]	Логістична система – сукупність елементів, функціональний зв'язок яких дозволяє найбільш ефективно забезпечити товарами (продукцією та послугами) споживачів в виробничій та невиробничій сферах
И. Г. Смирнов [15]	Логістична система – складна організаційно-завершена (структурована) економічна система, яка складається із взаємозв'язаних в єдиному процесі управління матеріальними та супроводжувальними потоками елементів – ланок, сукупність яких, межі та завдання функціонування поєднані внутрішніми цілями організації бізнесу та зовнішніми цілями
Д. Д. Костоглодов, І. І. Саввіді, В. М. Стаханов [6]	Логістична система – сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих учасників економічних потоків, що об'єднані єдністю цілей та економічних інтересів.
С. Н. Нагловский [11, с. 15].	Логістична система – сукупність елементів, які знаходяться в певних функціональних зв'язках та відносинах один з одним, утворюючи певну цілісність та єдність
Л. В. Забуранна, О. М. Глущенко [2]	Логістична система – сукупність логістичних підсистем, що пов'язані між собою внутрішньо виробничими зв'язками впорядкованими відповідно до правил та процедур підприємства або їх об'єднання в межах визначеної території, які функціонують задля досягнення єдиної логістичної мети підприємства або їх об'єднання.

Джерело: систематизовано автором

На нашу думку, саме обумовлення у наведених визначеннях логістичного процесу (поток), як об'єкта застосування логістичних функцій, надає логістичній системі ідентифікаційну ознаку та виокремлює її як підсистему іншої, більш складної системи – системи управління підприємством, або складової економічної системи регіону, країни, світу.

Метою функціонування логістичної системи є доставка товарів та виробів в задане місце, в потрібній кількості та асортименті в максимально можливому ступені підготовлених до виробничого або особистого споживання при заданому рівні витрат. Таке визначення надається більшістю науковців, але, на нашу думку, метою функціонування логістичної системи є забезпечення безперервності та ефективності потоку (матеріального чи будь-якого іншого) через реалізацію правил логістики.

В економічній літературі логістичні системи класифікуються за різними ознаками, кожна з яких має право на існування. Широкий спектр класифікаційних ознак логістичних систем свідчить про різноманітність можливостей їх функціонування, яка залежить від масштабів системи, завдань, об'єкту та методів управління, матеріально-технічного забезпечення та структури систем (табл. 2).

Інтеграція класичного та електронного бізнесу, спричинили виникнення інтегрованих логістичних систем, функціонування яких поєднує фізичні та кібернетичні складові. У рамках дослідження нас цікавить функціонування мікрологістичної інтегральної системи управління потоковими процесами у Інтернет-середовищі.

Серед завдань функціональних підрозділів системи управління на підприємстві є такі, що або носять інформаційний характер, або потребують інформації для їх вирішення. Тому на підприємстві повинен здійснюватися постійний обмін інформацією між структурними підрозділами (у мікросере-

довищі), а також із зовнішнім (макро-) середовищем. Це може бути інформація про постачальників, покупців, посередників, чий вплив на раціональну організацію матеріального (класичного) потоку є не менш важливим, ніж вплив внутрішніх чинників.

Отже, інформаційний потік по відношенню до матеріального (класичного) чи будь-якого іншого ресурсного потоку, виступає інструментом оптимізації. Проте, інформаційний потік також може виступати і об'єктом оптимізації, оскільки його ресурсний характер в умовах функціонування інформаційної економіки є доведеним. Т.Є Маселко зазначає, що «інформація на сучасному рівні розвитку – це самостійний виробничий чинник, потенційні можливості якого відкривають широкі перспективи для зміцнення конкурентоспроможності підприємства» [9, с. 248].

У свою чергу, фінансовий потік, представлений грошовими коштами виробничої системи підприємства, які є елементом ненормованих оборотних коштів підприємства, його найліквіднішим активом. Фінансовий, матеріальний та інформаційний потоки можна поділити на вхідний, внутрішній та вихідний. На нашу думку, наслідком ефективної організації будь-якого ресурсного потоку є структура та рух фінансового потоку, оскільки результатом покращення організації будь-якого ресурсного потоку є вивільнення та прискорення обороту грошових коштів підприємства, а також позитивна різниця між розмірами вхідного та вихідного фінансових потоків. Але, фінансовий потік, як і інформаційний, може виступати і безпосередньо об'єктом оптимізації. Таким чином, якщо метою функціонування логістичної системи є оптимізація руху ресурсного потоку, принципи якої визначається правилами логістики, то ресурсний потік є об'єктом оптимізації, інформаційний потік – інструментом оптимізації, а фінансовий потік – результатом оптимізації.

Таблиця 2

Класифікація логістичних систем

Класифікаційна ознака	Види логістичних систем
За масштабом дії	Мікрологістичні, макрологістичні, глобальні, металогістичні, мезологістичні
За територіальною ознакою	Міські, районні, обласні, регіональні, міжрегіональні, національні, транснаціональні
За об'єктно-функціональною ознакою	Відомчі, міжвідомчі, галузеві, міжгалузеві
За характером зв'язків у системі	З прямими зв'язками, ешелоновані, гнучкі
Залежно від механізму управління матеріальними потоками	Тягнучі, штовхаючі, реверсні
За напрямом руху матеріального потоку	Прямо направлені, реверсивні
За кількістю елементів та зв'язків	Прості, складні
За рівнем незалежності	Автономні, релятивні
За способом організації	Субординовані, координовані
За видом економічного потоків	Матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних, інноваційних, ресурсних
За середовищем функціонування	Реальні (фізичні), віртуальні (кібернетичні), інтегральні* (фізичні, що забезпечуються кібернетичним інструментарієм)
За математичною методикою управління	Безперервні (задаються безперервними параметрами); дискретні; гібридні (змішані).
За функціональною ознакою	Виробничі, транспортні, торгові

Джерело: систематизовано автором за даними [2, 6, 16],

* доповнено автором

Необхідно зазначити, що зв'язки між елементами логістичної системи та напрямки руху потоків носять двосторонній характер, а логістична система підприємства є системою зі зворотніми зв'язками.

Як вже зазначалося вище, логістична система є складною системою, у якій на загальний результат працює декілька підсистем, в залежності від складності структури першої. Л.В. Забуранна та О.М. Глуценко підсистеми логістичної системи класифікують залежно від:

– функціональної ознаки: підсистеми реалізації замовлення, транспортування, формування запасів, складського господарства, обслуговування клієнтів тощо;

– фазової належності – підсистеми постачання, виробництва, збуту, переробки та утилізації відходів, інтегрована підсистема маркетингової логістики, інтегрована логістична підсистема замовників та торгівлі;

– функцій управління – підсистеми логістичного планування, логістичного управління, організації логістики, логістичного контролю, стратегічного та оперативного логістичного управління;

– предметно-структурної ознаки – підсистеми інтегрованого фізичного переміщення товарів (товарні структури), інтегрованого переміщення інформації (інформаційні структури), регулювання й організаційно-інституціонального забезпечення логістичних процесів (логістичні структури);

– формування ефективності – підсистеми логістичних витрат, послуг та логістичного сервісу [2, с. 188-189].

На наш погляд, даний перелік не є класифікацією підсистем логістичної системи, а є п'ятивимірним її відображенням, оскільки в залежності від складності і масштабів системи в ній можуть функціонувати усі перераховані підсистеми. Кожна із визначених підсистем на якомусь етапі забезпечує рух поточкових процесів, які також є елементами логістичної системи.

З метою оптимізації процесу управління інформаційними потоками в логістиці Л.Б. Міротиним і А.Г. Некрасовим була запропонована модель ієрархічної системи автоматизованого управління логістичним ланцюгом, яка складається з п'яти ієрархічних рівнів управління. Перший рівень – підсистема, в якій здійснюються логістичні операції. Другий рівень – підсистема виділення ключових процесів. Третій рівень – підсистема виділення критичних точок з ключових процесів. Четвертий рівень – підсистема аналізу отриманих результатів і оцінки критичних точок за критерієм безпеки. П'ятий рівень – підсистема стратегічного управління потенціалом інформаційної логістики [10].

Проте, для досягнення мети функціонування логістичної системи (забезпечення безперервності та ефективності матеріального потоку) недостатньо одних лише оперативних заходів. Очевидно, що логістичне управління підприємством необхідно здійснювати у стратегічному, тактичному й операційному вимірах, воно має стосуватися довготермінових, середньотермінових і короткотермінових завдань, бути локалізованим щодо окремих логістичних рішень у певній фазі виробництва або охоплювати сумісні чи всі фази виробництва. За основу вертикального поділу логістичної системи на підсистеми у нашому дослідженні візьмемо трирівневу градацію, яку пропонує Зяйлик М. [3] та, яка відповідає

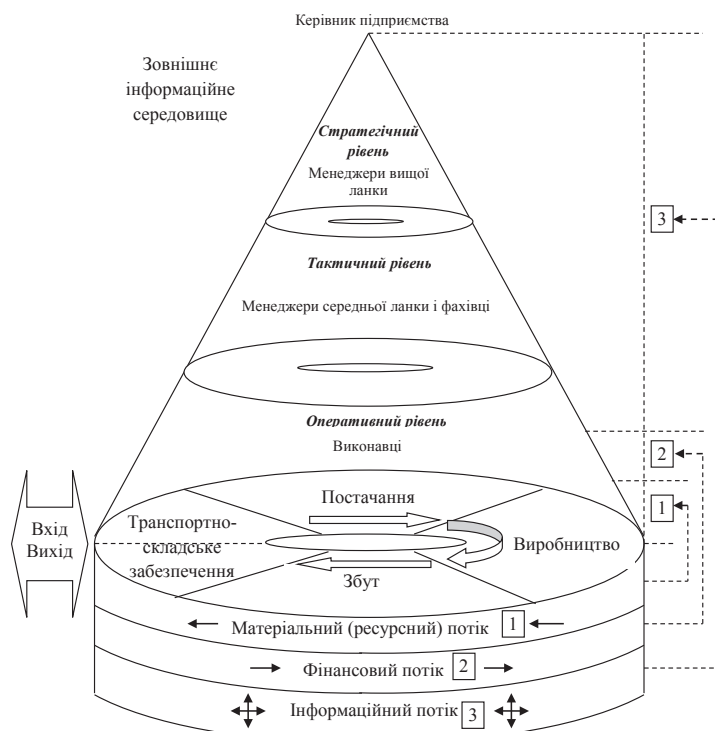


Рис. 1. Логістична система промислового підприємства

Джерело: розроблено автором

загальній теорії управління, – це стратегічний, тактичний та оперативний рівні.

Якщо логістичне управління матеріальним потоком, який лежить в основі діяльності промислового підприємства, представити у вигляді такої системи, то очевидно, що циркуляція інформаційного потоку буде здійснюватися на всіх трьох рівнях, у той час як матеріальний (ресурсний) потік функціонує лише на оперативному рівні. Важлива роль інформації у процесі функціонування підприємства зауважується у наукових працях різних науковців. Так А.Ф. Павленко та В.В. Кривецько говорять про те, що «у часи нової інформаційної економіки інформація стає основним виробничим ресурсом, «логістичним виробничим фактором» [13, с. 292]. У горизонтальному поділі логістичної системи виробничого підприємства, усі автори одностайні, і виокремлюють стадії постачання, виробництва та збуту, а також транспортно-складське обслуговування. На рис. 1 представлено будова логістичної системи та обсяги у ній інформаційної складової, яка являє собою внутрішню інформаційну логістичну систему підприємства, що взаємодіє із зовнішнім інформаційним середовищем та має тісні внутрішні взаємозв'язки.

Саме ефективний обіг інформації забезпечує оптимальне управління іншими ресурсними потоками підприємства, що забезпечує йому конкурентні переваги. Ефективність обігу інформації в логістичній системі забезпечується інструментарієм електронної логістики, що має такі складові як технічна (технічні засоби, доступ до мережі Інтернет та програмне забезпечення), організаційно-методична (законодавча база, методичне забезпечення, функціональні обов'язки) та інформаційна (внутрішнє та зовнішнє інформаційне забезпечення).

Логістична концепція управління передбачає застосування комплексного підходу до управління потоками ресурсів, як елементами цілого – логістичної системи [8, с. 63]. В залежності від масштабів функціонування логістична система може мати підсистеми різного значення та рівнів. Проведені нами дослідження дозволяють виділити наступні види ресурсних потоків підприємства: матеріальний, фінансовий, інвестиційний, інноваційний, трудовий та інформаційний. Кожен із визначених ресурсних потоків може оптимі-

зуватися на засадах логістичної концепції управління, тобто виступає об'єктом оптимізації.

Висновки і пропозиції. Конкурентні переваги виникають на вході в організаційну систему підприємства – на стадії забезпечення його виробничими ресурсами, далі формуються в результаті ефективної роботи функціональних підрозділів підприємства, та на виході формуються на стадії збуту продукції. Таким чином, формування відбувається послідовно по етапах, і конкурентні переваги на кожному наступному етапі формуються на базі попереднього, тобто успішне придбання ресурсів (матеріальних, трудових (кадрових), фінансових, інформаційних) сприяє створенню ефективної системи керування підприємством й одержанню організаційних, виробничих конкурентних переваг, які у свою чергу сприяють формуванню конкурентних переваг підприємства на ринках збуту, а також на інвестиційних ринках (як об'єкт інвестицій). Крім того, потік конкурентних переваг, має спрямований рух від вхідних (ресурсних) до вихідних (збутових) конкурентних переваг, а також у результаті постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовища, формування потоку відбувається безперервно. Процес формування конкурентних переваг підприємства також має потоковий характер, а логістична концепція управління є відповідно базою для їх формування в умовах інформаційної економіки.

В сучасних умовах розвитку інформаційно-комунікаційних технологій Інтернет стає прогресуючим джерелом одержання різноманітної інформації. Таким чином, суб'єкти бізнесу повинні представляти інформацію про товари, роботи чи послуги, які ними надаються, у інформаційному просторі мережі Інтернет, досліджувати ринкові тенденції, зміни у законодавчій сфері, екологічній та соціальній орієнтації бізнесу, – інакше суб'єкт господарювання ризикує залишитися поза ринком. Ефективне використання інформаційного середовища мережі Інтернет та впровадження системи електронної логістики, як нової форми логістичного управління, дозволить сформувати конкурентні переваги підприємства на всіх стадіях руху, у всіх функціональних підрозділах та за всіма об'єктами конкурентної боротьби.

Список літератури:

1. Альбеков А. У. Коммерческая логистика / А. У. Альбеков, О. А. Митько. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. – 416 с. (Серия «Учебники, учебные пособия»).
2. Забуранна Л. В. Логістична концепція формування системи управління підприємством / Л. В. Забуранна, О. М. Глущенко // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2011. – № 4(12). – С. 182-191.
3. Зяйлик М. Парадигма і наукова база логістичного управління [Електронний ресурс] / М. Зяйлик, О. Вівчар // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2011. – Вип. 1(4). – Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11zmfblm.pdf>
4. Карп І. М. Застосування логістичного підходу в управлінні промисловим підприємством / І. М. Карп // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 4(46). – С. 27-34.
5. Корпоративная логистика: 300 ответов на вопросы профессионалов / [под общ. и научн. ред. Сергеева В. И.]. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 976 с.
6. Костоглодов Д. Д. Маркетинг и логистика фирмы / Д. Д. Костоглодов, И. И. Саввиди, В. Н. Стаханов. – М.: ПРИОР, 2000. – 128 с.
7. Крикавський Є. В. Логістичні системи: навч. посібник / Крикавський Є. В., Чернописька Н. В. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. – 264 с.
8. Луценко І. Логістика та її роль в умовах реформування економіки України / І. Луценко // Економіст. – 2000. – № 12. – С. 62-63.
9. Маселко Т. Є. Логістична концепція управління підприємством / Т. Є. Маселко // Науковий вісник. – 2005. – Вип. 15.1. – С. 247-249.
10. Миротин Л. Б. Логистика для предпринимателя: основные понятия, положения, процедуры: учеб. пособие / Л. Б. Миротин, И. Э. Ташбаев. – М.: Инфра-М, 2002. – 252 с.
11. Нагловский С. Н. Логистика проектирования и менеджмента производственно-коммерческих систем / С. Н. Нагловский. – Калуга: Манускрипт, 2002. – 336 с.
12. Окландер М. А. Логістична система підприємства: монографія / М. А. Окландер. – Одеса: Астропринт, 2004. – 312 с.

13. Павленко А. Ф. Логістичні інформаційні системи / А. Ф. Павленко, В. В. Кривещенко // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. / ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» – К.: КНЕУ, 2011. – С. 291–299.
14. Скоробогатова Т. Н. Логистическое обслуживание при стационарном и перемещающемся продуцентах в аспекте образования стоимости товара / Т. Н. Скоробогатова // Развитие экономических методов управления национальной экономикой та економікою підприємства: зб. наук. пр. – Донецьк: Дон.ДУУ. Серія «Економіка». – 2012. – Вип. 248, т. 13. – С. 284–294.
15. Смирнов И. Г. Проблемы и методы эффективного управления запасами в логистических системах / И. Г. Смирнов // Дистрибуция и логистика. – 2003. – № 4. – С. 6–22.
16. Семененко А. И. Предпринимательская логистика / А. И. Семененко. – СПб. : Политехника, 1997. – 350 с.

Валькова Н.В.

Хмельницкий национальный университет

ЛОГИСТИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ, КЛАССИФИКАЦИЯ И РОЛЬ НА РАЗНЫХ УРОВНЯХ УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация

Исследованы теоретические вопросы формирования логистических систем. Обосновано определение логистической системы. Проанализированы виды логистических систем и их роль в системах управления различных уровней. Исследована структура логистической системы предприятия и место в ней информационной составляющей. Определены функциональные возможности логистических систем.

Ключевые слова: логистическая система, материальный поток, финансовый поток, информационный поток, уровень управления, Интернет-среда.

Valkova N.V.

Khmelnytsky National University

LOGISTICS SYSTEMS: DEFINITION, CLASSIFICATION AND ROLE AT DIFFERENT LEVELS OF MANAGEMENT

Summary

Investigated the theoretical questions of forming logistics systems. Grounded definition of logistics system. Analyzed the types of logistics systems and their importance in the management of different levels. Researched the structure of the logistics system of the enterprises and place in it the information component. Defined functionality logistics systems.

Keywords: logistic system, information flow, cash flow, material flow, level of management, Internet environment

УДК 338.242

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ЗАПОЗИЧЕНОЇ ПРАЦІ В УКРАЇНІ

Василик А.В., Царенко О.С.

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Визначено передумови поширення атипових форм зайнятості. Розглянуто особливості застосування лізингу, аутсорсингу та аутстафінгу на підприємствах України. Встановлено, що дані технології використання запозиченої праці мають суттєві переваги з точки зору компаній – учасниць взаємодії. Виявлено загрози соціально-трудовим відносинам при використанні таких атипових форм зайнятості. Окреслено перешкоди, які унеможливають розвиток і поширення даних управлінських технологій у майбутньому.

Ключові слова: лізинг персоналу, аутстафінг персоналу, аутсорсинг персоналу, аутсорсингова компанія, переваги і недоліки аутсорсингу та аутстафінгу.

Постановка проблеми. Підвищена увага до атипових форм зайнятості може бути доказом інтенсивного пошуку механізму саморегулювання економіки, форм адаптації населення до мінливої соціально-економічної ситуації тощо. Запровадження та розвиток цих форм сприяють зростанню рівня життя населення, зниженню безробіття. Крім того, на рівні окремого підприємства вони дозволяють роботодавцям швидше реагувати на кон'юктурні

зміни на ринку товарів і послуг, змінювати режим роботи підприємств. Прагнення зменшити витрати на утримання персоналу призводить до переміщення робочого процесу за межі офісу, для виконання разових проектів і завдань роботодавців отримує можливість наймати окремих людей, а не утримувати цілий штат співробітників.

Сучасний бізнес вимагає не лише досвідчених працівників, хоча це, звичайно, головне, а й гнуч-