

ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ

©2024 МЕЛЬНИКОВА К. В.

УДК 339.138
JEL: L23; M11; M19; M21

Мельникова К. В. Логістичний менеджмент як основа управління ефективністю логістичних процесів

У статті визначено сутність логістичного менеджменту та розкрито його роль в управлінні логістичними процесами на підприємстві та в ланцюгах постачання. Мета статті полягає у визначенні логістичного менеджменту як основи управління ефективністю логістичних процесів та у групуванні методів аналізу ефективності логістичних процесів на підприємстві. Розглянуто понятійний апарат щодо сутності та особливостей логістичного менеджменту в управлінні ефективністю логістичних процесів на підприємстві та в ланцюгах постачання. Визначено, як логістичний менеджмент вбудовується в загальну систему управління підприємством, а саме – має тісний взаємозв'язок із фінансовим менеджментом, операційним менеджментом, інформаційними технологіями та маркетингом. У статті проаналізовано ефективність логістичного процесу з точки зору її впливу на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Узагальнено вимоги до показників ефективності логістичного процесу, а саме: до вимірювання, узагальнення показників та побудови інтегрального показника ефективності логістичного процесу. Наведено основні ключові показники, які можна використовувати менеджерам з логістики для оцінки ефективності логістичних процесів на підприємстві. Надано формули для розрахунку основних показників та коефіцієнтів, за якими можна проводити первинний аналіз і моніторинг ефективності логістичних процесів на підприємстві, задля оптимізації ланок і процесів, які негативно впливають на результати роботи підприємства. Стаття орієнтована на формування комплексного погляду на системні процеси та роль логістичного менеджменту як основи управління ефективністю логістичних процесів на підприємстві та в ланцюгах постачання.

Ключові слова: логістика, логістичний менеджмент, логістичний процес, ефективність, підприємство.

Табл.: 3. **Бібл.:** 8.

Мельникова Катерина Валеріївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: melnikova7kv@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2362-8816>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/JZE-5612-2024>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57964773300>

UDC 339.138
JEL: L23; M11; M19; M21

Melnykova K. V. Logistics Management as a Basis for Managing the Efficiency of Logistics Processes

The article defines the essence of logistics management and reveals its role in the management of logistics processes at the enterprise and in supply chains. The aim of the article is to define logistics management as a basis for managing the efficiency of logistics processes and to group methods of analyzing the efficiency of logistics processes at the enterprise. The conceptual apparatus regarding the essence and features of logistics management in managing the efficiency of logistics processes at the enterprise and in supply chains is considered. It is determined how logistics management is integrated into the general system of enterprise management, namely, it has a close relationship with financial management, operational management, information technologies and marketing. The article analyzes the efficiency of the logistics process from the standpoint of its influence on increasing the competitiveness of the enterprise. The requirements for methods of analysis of logistics process efficiency indicators are summarized, namely for measurement, generalization of indicators and construction of an integral indicator of logistics process efficiency. The main key indicators that can be used by logistics managers to evaluate the efficiency of logistics processes at the enterprise are presented. Formulas are provided for calculating the main indicators and coefficients that can be used to conduct primary analysis and monitoring of the efficiency of logistics processes at the enterprise, in order to optimize links and processes that negatively affect the results of the enterprise. The article is focused on the formation of a comprehensive view of system processes and the role of logistics management as the basis for managing the efficiency of logistics processes at the enterprise and in supply chains.

Keywords: logistics, logistics management, logistics process, efficiency, enterprise.

Tabl.: 3. **Bibl.:** 8.

Melnykova Kateryna V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Logistics and Innovation, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: melnikova7kv@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2362-8816>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/JZE-5612-2024>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57964773300>

Логістичний менеджмент займає особливе місце у структурі загального менеджменту та управління підприємством, забезпечуючи координацію всіх операцій, пов'язаних з управлінням матеріальними, інформаційними, сервісними та фінансовими потоками всередині та поза компанією. Від того, наскільки ефективно побудована система менеджменту, залежить ефективність логістичних процесів, і навпаки – ефективність логістичних процесів впливає на результати діяльності підприємства загалом.

Проблемам управління логістичними процесами та формування системи управління логістичного менеджменту присвятили свої праці такі українські вчені, як Т. Ільченко, Н. Михаліцька, М. Верескля, Т. Репіч, Т. Дячкова, І. Савенко, Д. Седіков, А. Сохецька, В. Янковська, О. Телепнева, І. Кононов, А. Галат [1–8] та інші.

Проте в економічній літературі недостатньо повно розкрито роль логістичного менеджменту в управлінні ефективністю логістичних процесів, які відбуваються в сучасних ланцюгах постачань.

Мета статті полягає у визначенні логістичного менеджменту як основи управління ефективністю логістичних процесів та угрупованні методів аналізу ефективності логістичних процесів.

Роль логістичного менеджменту полягає в інтеграції логістичних функцій у рамках загальної стратегії підприємства для оптимізації витрат, підвищення ефективності та створення конкурентних переваг. На даний час існує різні трактування поняття «логістичний менеджмент». Розглянемо найпопулярніші з них.

Логістичний менеджмент – це галузь управління, яка спрямована на ефективне планування, контроль і координацію різних етапів постачання товарів або послуг від постачальників до кінцевих споживачів. Основні завдання логістичного менеджменту включають: управління запасами, складською логістикою, транспортуванням, обробку замовлень, управління ланцюгом постачання, інвентаризацію та інші процеси, спрямовані на оптимізацію руху товарів або послуг. Головна мета логістичного менеджменту – забезпечення найвищої ефективності та економічної вигоди в усьому ланцюзі постачання [1].

Логістичний менеджмент – це функціонально-зорієнтована область менеджменту, інструментарій логістики в управлінні та оптимізації поточкових процесів з метою досягнення максимальної конкурентоспроможності підприємства [5].

Логістичний менеджмент допомагає підвищити не лише ефективність діяльності підприємства загалом, а й сформуванню базис для фінансового зростання в майбутньому. Також застосування

логістичного менеджменту поліпшує рівень обслуговування клієнтів, позитивно впливає на репутацію та бренд [6].

Отже, можна сказати, що логістичний менеджмент (ЛМ) – це система управління логістичними процесами, спрямована на оптимізацію всіх стадій переміщення товарів та послуг від постачальника до споживача, а також на мінімізацію (оптимізацію) витрат і поліпшення якості обслуговування клієнтів. ЛМ включає планування, координацію, контроль і вдосконалення процесів, таких як складування, транспортування, вантажопереробка, управління запасами та обробка замовлень. Мета логістичного менеджменту – створити та підтримувати надійні ланцюги постачання, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності компанії завдяки скороченню витрат і часу на виконання логістичних операцій.

Логістичний менеджмент відповідає за узгодження дій усіх учасників ланцюга поставок, включно з постачальниками, виробниками, транспортними компаніями, аутсорсинговими компаніями, складами, посередниками та покупцями. Інтеграція ланцюга постачання допомагає скоротити витрати, знизити ризик затримок і створити фінансове забезпечення.

Логістичний менеджмент вбудовується в загальну систему управління підприємством, а саме – має тісний взаємозв'язок із фінансовим менеджментом, операційним менеджментом, інформаційними технологіями, маркетингом тощо.

ЛМ дуже тісно пов'язаний з управлінням фінансовими потоками, оскільки витрати на складування, транспортування та запаси займають значну частку у структурі витрат компанії. Ефективне управління логістикою сприяє зниженню цих витрат, що безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства.

Логістика відіграє важливу роль у маркетинговій стратегії компанії, забезпечуючи своєчасну та надійну доставку товарів клієнтам. Задоволення потреб клієнтів, мінімізація часу доставки та якість сервісу залежать від ефективності логістичних процесів. Таким чином, логістичний менеджмент підтримує маркетингову стратегію, допомагаючи компанії зміцнювати лояльність клієнтів та поліпшувати репутацію підприємства на ринку.

У виробничих логістичних системах логістика та виробництво тісно пов'язані: своєчасне забезпечення виробничого процесу необхідними матеріалами та комплектуючими залежить від чітко організованих логістичних процесів. Синхронізація цих процесів допомагає уникнути простоїв та надвиробництва, що сприяє більш ефективному

використанню ресурсів та зниженню виробничих витрат компанії.

ЛМ включає управління всім ланцюгом поставок – від вибору постачальників до доставки готової продукції кінцевому споживачеві. У структурі загального менеджменту ця функція відповідає за створення ефективного, прозорого та сталого ланцюга поставок, що допомагає мінімізувати ризики й оптимізувати взаємодію між усіма учасниками процесу. Ефективна логістична система дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни попиту та знижувати загальні витрати на логістику.

Сучасні підприємства стикаються зі зростаючою вимогою до сталого розвитку. Логістичний менеджмент відіграє ключову роль у реалізації екологічно сталих практик, таких як оптимізація маршрутів, скорочення викидів та переробка упаковки. Ці практики як знижують вплив на довкілля, так і стають конкурентними перевагами компанії.

У сучасних умовах логістичний менеджмент неможливий без використання інформаційних технологій. Упровадження систем управління ланцюгами поставок (*Supply Chain Management – SCM*), систем управління складом (*Warehouse Management System – WMS*) і транспортної логістики (*Transport Management System – TMS*) дозволяє автоматизувати багато процесів та поліпшити контроль над операціями. Інформаційні технології сприяють підвищенню прозорості логістичних процесів та допомагають інтегрувати логістику з іншими підрозділами компанії, такими як фінанси та маркетинг.

Одним із головних пріоритетів логістичного менеджменту є мінімізація витрат. Оптимізація логістичних транспортних процесів дозволяє скоротити витрати на складування й управління запасами. Для цього менеджери використовують методи аналізу витрат та ефективності окремих ланок логістичного ланцюга. Контроль витрат також включає вибір надійних постачальників та партнерів, оптимізацію маршрутів та умов зберігання.

Логістичний менеджмент включає й управління ризиками, що допомагає знизити кількість збоїв у постачанні та мінімізувати наслідки непередбачених ситуацій (затримок, аварій, сезонних коливань попиту тощо). Менеджери розробляють плани на випадок виникнення форс-мажорів, враховують можливі ризики та впроваджують стратегії їх мінімізації.

Для досягнення бажаних результатів здійснення логістичного менеджменту на підприємстві необхідно дотримуватися трьох ключових умов:

- ✦ точне та детальне формулювання назви посади і функціональних обов'язків співпрацівників логістичної служби;

- ✦ вірно визначені зв'язки між співпрацівниками, підзвітність і межі відповідальності;
- ✦ чіткий розрахунок кількості логістичного персоналу на цю мить та на перспективу.

Також необхідно окреслити коло вимог до працівників (освіта, знання, навички, досвід роботи). Для виконання цієї умови необхідно знати обсяг робіт і перспективи розширення. Потрібно обирати менеджера з логістики, який відповідатиме посаді, а не підбирати посаду під працівника [7].

Управління логістикою є складним і багатогранним процесом, який потребує системного підходу та комплексного обстеження. Цей процес охоплює планування, координацію, контроль та оптимізацію всіх етапів логістичного ланцюга. Відповідно, успішне впровадження логістичного менеджменту вимагає залучення топ-менеджменту, оцінку поточного стану, впровадження сучасної інформаційної системи, навчання співпрацівників і співпраця з партнерами.

Проте наш аналіз також показав, що існують проблеми та перешкоди, з якими компанії можуть зіткнутися під час впровадження логістичного менеджменту. До них належать культурні зміни, інформаційні технології, ускладнення логістичного ланцюга, фінансові обмеження та зміни зовнішнього середовища. Щоб забезпечити успішне впровадження логістичного менеджменту, варто слідувати рекомендаціям, які включають визначення стратегічної орієнтації, залучення керівництва, оцінку поточного стану, впровадження інформаційних систем, навчання персоналу, співпраця з партнерами [8].

Вимоги до показників ефективності логістичного процесу наведено в *табл. 1*.

Ефективність логістичного процесу відіграє ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, оскільки від неї залежить своєчасність поставок, рівень запасів, транспортні та складські витрати. В умовах зростаючої конкуренції й ускладнення логістичних ланцюгів в умовах війни аналіз ефективності логістики дозволяє підприємству знаходити резерви для підвищення продуктивності та скорочення логістичних витрат. Методи, які використовуються для аналізу ефективності логістичного процесу, наведено в *табл. 2*.

Ефективний аналіз логістичних процесів дозволяє підприємству як підвищити задоволеність клієнтів і заощадити кошти, так і стати конкурентоспроможним над ринком. Вибір методів аналізу має ґрунтуватися на потребах компанії, її масштабах і цілях. Комплексний підхід із використанням різних методів аналізу забезпечує всебічне розуміння логістичної системи, а також можливість виявлення та використання резервів.

Вимоги до показників ефективності логістичного процесу

Масштаб і мета аналізу	Вимоги до показників
Для вимірювання економічної ефективності логістичного процесу	<ul style="list-style-type: none"> – Специфічність (урахування діяльності підприємства та специфіки продукції підприємств певної галузі); – універсальність (можливість легкого відображення всіх показників ефективності процесу); – комплексність (необхідність охоплення системою показників усіх сторін логістичної діяльності підприємства); – лаконічність (кількість показників має бути оптимальною); – доступність (вихідна інформація для розрахунку показників чи самі показники мають знаходити своє відображення у фінансовій звітності); – системність (необхідність урахування всіх взаємозв'язків між показниками)
Для узагальнення показників, які характеризують ефективність логістичного процесу	<ul style="list-style-type: none"> – Обґрунтованість (узагальнення показників повинно мати економічний зміст); – пропорційність (збереження пропорційної залежності між показниками і темпами їх зростання); – системність (охоплення всієї системи показників)
Для побудови інтегрального показника ефективності логістичного процесу	<ul style="list-style-type: none"> – Інформативність (відображення всіх критеріїв ефективності процесу); – значущість (урахування значущості критеріїв ефективності процесу); – виявлення слабких сторін (можливість виявлення недоліків у забезпеченні ефективності процесу); – зіставність (необхідність забезпечення однакового виміру складових елементів інтегрального показника)

Джерело: узагальнено автором на основі [2–4].

Таблиця 2

Методи, які використовуються для аналізу ефективності логістичного процесу

Метод аналізу	Спосіб розрахунку
Метод динамічного порівняння (часовий)	Реалізується шляхом порівняння фактичних значень показників логістичного процесу звітного та попереднього періодів
Аналіз ланцюга поставок (Supply Chain Analysis)	Ланцюг поставок включає багато етапів: закупівля сировини, виробництво, доставка готової продукції. Аналіз ланцюга поставок допомагає оцінити взаємодію цих ланок, визначити втрати, затримки, резервні запаси та налагодити взаємодію між учасниками логістичних процесів
Метод просторового порівняння	Визначає відхилення показників аналізованого логістичного процесу від конкурентних значень або нормативних (галузевих) значень
Метод групування	Виділяє однорідні групи логістичних процесів за загальними ознаками
Методи математичної статистики	Визначаються різними математичними методами залежно від обраної моделі
Матричний метод	Відображає поєднання всіх показників логістичного процесу в індексній матриці
Метод аналізу ієрархій	Метод ієрархічного аналізу використовується для порівняння та ранжування різних аспектів логістики. Він допомагає в інтелектуальних рішеннях, коли потрібно вибрати найбільш значущі показники (наприклад, транспортні витрати чи оборотність запасів) та збалансувати їх
Метод SWOT-аналізу для логістики	SWOT-аналіз виявляє внутрішні сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Застосовуючи SWOT-аналіз, можна визначити важливі аспекти, на які слід звернути увагу для поліпшення логістичних процесів
Метод KPI (ключовий показник)	Цей метод забезпечує оцінку виконання логістики за допомогою набору ключових показників ефективності, які краще відстежують і контролюють показники динаміки, такі як рівень замовлень, відсоток браку, точність прогнозів та інше
Імітаційне моделювання	Імітаційне моделювання дозволяє візуалізувати та тестувати різні схеми логістичних операцій. Використовуючи програмне забезпечення, підприємство може моделювати зміни (наприклад, зміна обсягу складських запасів чи маршрутних логістичних мереж)

Узагальнено ключові показники, які можна використовувати для оцінки ефективності логістичних процесів (табл. 3).

Управління ефективністю логістичних процесів – це системний підхід, спрямований на оптимізацію всіх етапів логістичного ланцюга з метою мінімізації витрат, підвищення якості обслуговування та скорочення часу виконання замовлень. Для цього використовуються різні методи та інструменти, що включають планування, моніторинг, автоматизацію та аналіз ключових показників ефективності (КПІ).

Використання різних методів для аналізу показників ефективності дозволяють компанії в майбутньому підвищити гнучкість, знизити витрати та забезпечити високу якість обслуговування клієнтів, що, своєю чергою, допомагає компанії поліпшувати свої конкурентні позиції на ринку.

ВИСНОВКИ

Логістичний менеджмент відіграє ключову роль в управлінні: ефективністю логістичних про-

цесів, оскільки саме він спрямовує, координує та контролює всі аспекти ланцюга поставок і доставки товарів; якістю та оперативністю обслуговування клієнтів; витратами, пов'язаними з транспортуванням і зберіганням, а також оборотністю запасів.

У сучасних умовах менеджмент прагне впровадження інновацій та дотримання обмежень розвитку. Це включає використання екологічно чистих методів виробництва, зниження викидів вуглекислого газу, оптимізацію виробництва та скорочення відходів. Постійний розвиток логістики стає важливим аспектом, оскільки користувачі та партнери все більше цінують компанії, які піклуються про екологію та відповідають перед суспільством.

Логістичний менеджмент займає вирішальну роль в управлінні ефективністю логістичних процесів, оскільки саме він дозволяє компанії адаптуватися до змін, забезпечувати продуктивну роботу та підвищувати конкурентоспроможність компанії на ринку. Ефективний логістичний менеджмент поєднує в собі стратегічне планування, контроль витрат, інновації та орієнтацію на клієнта, що допомагає компанії досягти успіху. ■

Таблиця 3

Показники, які можна використовувати для оцінки ефективності логістичних процесів

Назва показника	Опис	Формула для розрахунків
Коефіцієнт виконання замовлень	Показує відсоток замовлень, доставлених у термін, і допомагає оцінити надійність логістики. Дає змогу оцінити, що компанія ефективно обробляє та виконує замовлення	Коефіцієнт виконання замовлень = (Кількість своєчасно виконаних замовлень / Загальна кількість замовлень) × 100%
Питомі витрати на логістику	Показує частку логістичних витрат у загальному виторгу, що дозволяє компанії контролювати рівень логістичних витрат	Питомі витрати на логістику = (Загальні логістичні витрати / Виручка від продажів) × 100%
Коефіцієнт оборотності запасів	Показує ефективність управління запасами: чим вище показник, тим швидше компанія обертає запаси, що знижує витрати на складування. Розраховується за певний період (рік, квартал)	Коефіцієнт оборотності запасів = Собівартість реалізованих товарів / Середній розмір запасів
Коефіцієнт використання складських потужностей	Показує ефективність використання площі або обсягу складу	Коефіцієнт використання складських потужностей = (Складський простір, який використовується / Доступний складський простір) × 100%
Коефіцієнт точності запасів	Визначає точність даних про запаси проти фактичної наявності	Коефіцієнт точності запасів = (Фактична кількість на складі / Кількість за даними обліку) × 100%
Час циклу логістичного процесу (час виконання замовлення)	Відображає загальний час від надходження замовлення до його виконання	Час циклу = Час виконання замовлення – Час отримання замовлення
Індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index – CSI)	Розраховується за результатами опитувань та відображає загальну якість логістичних послуг	CSI = $\sum(\text{Оцінка клієнта} \times \text{Вагова частка параметра}) / \text{Загальна кількість оцінок}$

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ільченко Т. В. Логістичний менеджмент як інструмент оптимізації потокових процесів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-83>
2. Мельникова К. В. Ефективність діяльності логістичних систем. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 283–287.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-283-287>
3. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
4. Репіч Т. А., Дячкова Т. О. Ефективність логістичної системи підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 12.
DOI: [10.32702/2307-2105-2018.12.82](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.82)
5. Савенко І. І., Седіков Д. В. Логістичний менеджмент як інструмент оптимізації логістичних витрат. *Економіка харчової промисловості*. 2020. Т. 12. Вип. 3. С. 42–50.
DOI: [10.15673/fe.v12i3.1815](https://doi.org/10.15673/fe.v12i3.1815)
6. Сохецька А. В. Логістичний менеджмент як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2020. Т. 31. № 2. С. 8–13.
DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-2>
7. Янковська В. А., Телепнева О. С., Кононов І. О. Семантика поняття «логістичний менеджмент». *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-104>
8. Galat L. Logistic Management as a Tool for Ensuring Effective Enterprise Performance. *Таврійський науковий вісник. Серія «Економіка»*. 2023. Вип. 16. С. 108–113.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.14>

REFERENCES

Galat, L. "Logistic Management as a Tool for Ensuring Effective Enterprise Performance". *Tavriiskyi naukovyi*

- visnyk. Seriya «Ekononika»*, no. 16 (2023): 108-113.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.14>
- Ilchenko, T. V. "Lohistychnyi menedzhment yak instrument optymizatsii potokovykh protsesiv" [Logistics Management as a Tool for Optimizing Flow Processes]. *Ekononika ta suspilstvo*, no. 59 (2024).
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-83>
- Melnykova, K. V. "Efektyvnist diialnosti lohistychnykh system" [Efficiency of Logistic Systems]. *Biznes Inform*, no. 12 (2021): 283-287.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-283-287>
- Mykhalitska, N. Ya., and Vereskliya, M. R. *Lohistychnyi menedzhment* [Logistics Management]. Lviv: Lvivskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav, 2020.
- Repich, T. A., and Diachkova, T. O. "Efektyvnist lohistychnoi systemy pidpriemstva" [Efficiency of the Logistic System of the Enterprise]. *Efektyvna ekonomika*, no. 12 (2018).
DOI: [10.32702/2307-2105-2018.12.82](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.82)
- Savenko, I. I., and Sedikov, D. V. "Lohistychnyi menedzhment yak instrument optymizatsii lohistychnykh vytrat" [Logistics Management as a Tool for Optimizing Logistics Costs]. *Ekononika kharchovoi promyslovosti*, vol. 12, no. 3 (2020): 42-50.
DOI: [10.15673/fe.v12i3.1815](https://doi.org/10.15673/fe.v12i3.1815)
- Sokhetskya, A. V. "Lohistychnyi menedzhment yak instrument zabezpechennia efektyvnoi diialnosti pidpriemstva" [Logistics Management as a Tool for Ensuring the Effective Operation of the Enterprise]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya «Ekononika i upravlinnia»*, vol. 31, no. 2 (2020): 8-13.
DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-2>
- Yankovska, V. A., Telepnieva, O. S., and Kononov, I. O. "Semantika poniatia «lohistychnyi menedzhment»" [Semantics of the Concept of «Logistics Management»]. *Ekononika ta suspilstvo*, no. 32 (2021).
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-104>