

## УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

©2022 ПАНЧЕНКО В. А.

УДК 339.138  
JEL: D23; G33; L10

### Панченко В. А. Управління економічною стійкістю логістичних підприємств

Обґрунтовано концептуальні положення важливості налагодження управління економічною стійкістю логістичних підприємств. Визначено послідовність формування сукупності стратегічних пріоритетів логістичного підприємства щодо посилення економічної стійкості в умовах конкурентного середовища, яка передбачає: проведення й узагальнення результатів внутрішнього аналізу стану та динаміки розвитку підприємства, а також аналіз чинників зовнішнього конкурентного середовища; формування концептуальних засад стратегії забезпечення економічної стійкості; розроблення стратегічних цілей системи управління економічною стійкістю; розроблення та реалізацію тактичних заходів з посилення економічної стійкості. Надано характеристики головним елементам стратегії управління економічною стійкістю логістичних підприємств, а саме: меті; принципам, цілям, заходам, суб'єктам. Установлено, що головною метою управління економічною стійкістю логістичних підприємств є створення умов для безпечного функціонування, належних показників ефективності діяльності та забезпечення сталого розвитку. А її досягнення залежить від здатності дотримуватися принципів системності, гнучкості, безперервності, комплексності, збалансованості, багатоваріантності, адаптації до змін у зовнішньому конкурентному середовищі. Головні цілі управління економічною стійкістю логістичних підприємств пов'язано зі збільшенням обсягів надання логістичних послуг, забезпеченням прийнятного рівня запасу економічної стійкості, формуванням страхового та резервного фонду, здійсненням інвестицій, посиленням інноваційності. Запропоновано до заходів системи управління економічною стійкістю логістичних підприємств відносити такі: поліпшення якості та підвищення рівня конкурентоспроможності логістичних послуг; постійне планування та моніторинг фінансових результатів; постійне планування та моніторинг показників економічної стійкості; планування, проектування та поступова заміна господарських потужностей; започаткування практики співпраці з навчальними та науково-дослідними закладами.

**Ключові слова:** економічна стійкість, управління, логістичне підприємство, стратегія, розвиток.

**Рис.:** 2. **Бібл.:** 11.

**Панченко Володимир Анатолійович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри математики та методики її викладання, Центральноукраїнський державний педагогічний університет імені Володимира Винниченка (вул. Шевченка, 1, Кропивницький, 25006, Україна)

**E-mail:** [op\\_panchenko@ukr.net](mailto:op_panchenko@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4927-0330>

**Researcher ID:** I-3865-2017

UDC 339.138  
JEL: D23; G33; L10

### Panchenko V. A. Management of Economic Sustainability of Logistics Enterprises

The conceptual provisions of the importance of establishing management of economic sustainability of logistics enterprises are substantiated. The sequence of formation of a set of strategic priorities of the logistics enterprise to strengthen economic sustainability in a competitive environment is defined, providing for: conducting and generalizing the results of internal analysis of the state and dynamics of enterprise development, also the analysis of factors of the external competitive environment; formation of conceptual principles of the strategy for ensuring economic sustainability; development of strategic goals of the economic sustainability management system; development and implementation of tactical measures to strengthen economic sustainability. The characterizations of the main elements of the strategy for managing the economic sustainability of logistics enterprises are presented, i. e.: purpose; principles, goals, measures, subjects. It is determined that the main goal of managing the economic sustainability of logistics enterprises is to create conditions for safe functioning, with proper indicators of effectiveness and of the sustainable development ensured. Because its achieving depends on the ability to adhere to the principles of consistency, flexibility, continuity, complexity, balance, multivariate, adaptation to changes in the external competitive environment. The main goals of managing the economic sustainability of logistics enterprises are associated with an increase in the provision of logistics services, ensuring an acceptable level of economic sustainability reserve, forming an insurance and reserve fund, implementing investments, and strengthening innovation. It is proposed to include in the measures of the economic sustainability management system of logistics enterprises the following: improving the quality and increasing the level of competitiveness of logistics services; continuous planning and monitoring of financial results; continuous planning and monitoring of economic sustainability indicators; planning, projecting, and gradual replacing of economic capacities; initiating the practice of cooperation with educational and research institutions.

**Keywords:** economic sustainability, management, logistics enterprise, strategy, development.

**Fig.:** 2. **Bibl.:** 11.

**Panchenko Volodymyr A.** – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Mathematics and Its Teaching Methods, Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State Pedagogical University (1 Shevchenka Str., Kropyvnytskyi, 25006, Ukraine)

**E-mail:** [op\\_panchenko@ukr.net](mailto:op_panchenko@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4927-0330>

**Researcher ID:** I-3865-2017

В умовах війни та воєнного стану будь-який суб'єкт господарювання перебуває у критичній турбулентності, а також під впливом викликів, ризиків і загроз не лише життєздатності, але й фізич-

ної втрати майна, капіталу, персоналу тощо. Як показують реалії сучасної України, критично актуальні завдання постали нині перед вітчизняними логістичними підприємствами, які під час руйнування каналів

товароруху та наростання труднощів і загроз не лише своєчасного, а й узагалі будь-якого постачання продукції, мають забезпечити складування, транспортування продукції, здійснювати пов'язані з ними операції як усередині країни, так і на експорт та імпорт. Отже, актуалізується значущість вдосконалення як теоретико-методичних засад, так і методико-прикладних основ управління економічною стійкістю підприємств логістики.

Аналіз останніх публікацій науковців дозволяє зробити висновки про високу актуальність і необхідність подальших досліджень проблематики управління економічною стійкістю логістичних підприємств. Окремі науковці (Р. Бойко [1], Т. Васильців [1; 2], В. Гетьманський [2], О. Іляш [2], М. Куницька-Іляш [1], Р. Лупак [1; 3], О. Панченко [4]) здебільшого наголошують на завданнях формування та реалізації управлінського інструментарію щодо посилення економічної стійкості підприємств, згідно з яким підприємства незалежно від видів економічної діяльності здатні організувати власний розвиток. Щодо управління логістичною діяльністю, варто виділити наукові праці Я. Бахметової [11], Л. Болдиревої [5], М. Верескля [6], М. Городко [7], М. Желіховської [8], В. Кацьми [9], В. Федькович [10], В. Шишкіна [11].

Метою статті є наукове обґрунтування системи управління економічною стійкістю логістичних підприємств, у результаті чого виділяються особливості формування сукупності стратегічних пріоритетів та характеристики головних елементів стратегії управління щодо посилення економічної стійкості логістичних підприємств в умовах конкурентного середовища.

Загалом алгоритм формування системи управління економічною стійкістю логістичних підприємств має здійснюватись у послідовності, запропонованій і наведеній на *рис. 1*. Так, вихідні засади формування системи управління економічною стійкістю логістичних підприємств повинні базуватись на інформаційній базі, зібраній у результаті внутрішнього аналізу про стан і динаміку розвитку підприємства, на результатах діагностики зовнішніх конкурентних чинників, а також на порівнянні одержаних значень із базовими критеріями та індикаторами економічної стійкості.

Таким чином, варто відмітити, що результатом аналізу стане виявлення негативних тенденцій розвитку й економічної стійкості логістичного підприємства, у тому числі щодо перевищення цих негативних тенденцій порогових значень відповідних показників.

На основі узагальнення результатів внутрішнього аналізу (показників рівня та тенденцій розвитку підприємства) формується перелік позитивних і негативних аспектів щодо рівня розвитку та, відповідно, економічної стійкості логістичного підприємства. Зовнішній аналіз дозволяє виявити причини негативних

тенденцій розвитку логістичного підприємства, у тому числі зумовлених можливим агресивними чи ефективними діями конкурентів, а також дією інших зовнішніх чинників впливу (рівень тінізації економіки та криміналізації суспільства; легітимність права власності та його недоторканість; рівень розвитку ринкової інфраструктури, фінансово-кредитної системи, судової системи; сформованість мережі інституцій фізичної безпеки логістичного підприємства та наявність відповідної правової бази в цьому напрямі тощо).

Варто відмітити, що часто на основі результатів зовнішнього та внутрішнього аналізу керівництву логістичних підприємств потрібно сформувати (або відкоригувати існуючі) базові принципи та концептуальні засади стратегії забезпечення їхньої економічної стійкості, а розробку стратегічних цілей посилення економічної стійкості доцільно здійснювати в розрізі найбільш важливих характеристик сталої діяльності.

Додамо, що наступний етап алгоритму управління економічною стійкістю логістичного підприємства повинен передбачати розробку та реалізацію безпосередньо тактичних заходів, у тому числі з урахуванням специфіки розвитку та існуючого стану конкурентного середовища.

Доречно зауважити, що вагомим завданням для логістичних підприємств є також здійснення систематичної діагностики та моніторингу характеристик і показників економічної стійкості та на їх основі – коригування системи стратегічних пріоритетів у цій сфері. Кількісне оцінювання останніх має на увазі вирішення таких завдань:

- ✦ вибір системи показників оцінювання сфер економічної стійкості логістичного підприємства;
- ✦ формування граничних значень показників у рамках окремих стадій життєвого циклу логістичного підприємства;
- ✦ формування комплексної оцінки рівня економічної стійкості логістичного підприємства та її шкалювання.

Ініціаторами проведення діагностики можуть бути різні суб'єкти, що обумовлює доцільність виокремлення таких видів діагностики економічної стійкості логістичного підприємства, як внутрішня (здійснюється з ініціативи керівництва підприємства та його власниками або організовується на постійній основі як складова внутрішнього аналізу фінансово-економічного становища підприємства) та зовнішня (ініціатором проведення якої можуть бути інші суб'єкти). При цьому основними принципами економічної стійкості логістичного підприємства слід вважати своєчасність, комплексність, обґрунтованість, науковість, реальність.

Можливим напрямом діагностичного дослідження є також оцінювання можливостей логістич-



**Рис. 1. Послідовність формування сукупності стратегічних пріоритетів логістичного підприємства щодо посилення його економічної стійкості в умовах конкурентного середовища**

ного підприємства щодо переборення кризи та відновлення економічної стійкості на основі розрахунку рівня так званого *потенціалу виживання*, який характеризує сукупність передумов і можливостей до самозбереження підприємства, відновлення режиму його функціонування відповідно до вимог конкурентного середовища та забезпечення на цій основі виходу з кризового стану. Сферою застосування цього терміна є прогнозне оцінювання перспектив розвитку логістичного підприємства та його можливостей щодо подолання кризових явищ.

Загалом потенціал виживання логістичного підприємства визначається такими характеристиками:

- ✦ склад і сучасний стан ресурсного забезпечення функціонування системи, яка обумовлює поточну конкурентоспроможність підприємства;
- ✦ ступінь відповідності ресурсного потенціалу стратегічним цілям і завданням підприємства, наявності стратегічних ресурсів, необхідних для генерування та впровадження стратегії виходу з кризи;
- ✦ спроможність ресурсного потенціалу забезпечити стійкість господарської системи до негативного впливу зовнішнього середовища та внутрішня гнучкість (адаптованість) для використання позитивних можливостей, які обумовлюються змінами в зовнішньому середовищі.

Також при розробці як стратегії, так і безпосередньо механізму забезпечення належного рівня

економічної стійкості логістичного підприємства необхідно обов'язково дотримуватись основних системоформуючих принципів такої системи, якими є:

- ✦ *принцип комплексного використання засобів захисту* в усіх структурних елементах логістичної діяльності підприємства та на всіх етапах технологічного циклу;
- ✦ *принцип надійності* (рівномірності захисту в усіх складових системи з точки зору рівних обсягів загроз);
- ✦ *принцип розумної достатності* (забезпечення раціонального використання можливостей логістичного підприємства на базі ранжування загроз);
- ✦ *принцип успішності вирішення проблем* функціонування та розвитку логістичного підприємства;
- ✦ *принцип ешалонування* (формування послідовних меж захисту при комплексному використанні арсеналу засобів та методів захисту);
- ✦ *принцип оптимальності* (регламентує застосування математичних, аналітичних, програмних, статистичних та інших методів).

На рис. 2 наведено стратегічні засади (мету, принципи, цілі, заходи, суб'єкти) політики управління економічною стійкістю логістичних підприємств. Так, головною метою управління економічною стійкістю логістичних підприємств є створення умов для безпечного функціонування логістичного підприємства, належних показників ефек-



Рис. 2. Головні елементи стратегії управління економічною стійкістю логістичних підприємств: характеристика та послідовність виконання

тивності його фінансово-господарської діяльності та забезпечення сталого розвитку. Досягненню цієї мети служитиме виконання таких цілей логістичного підприємства, як:

- ✦ збільшення обсягів надання логістичних послуг, а також поліпшення місця підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- ✦ забезпечення прийняттого рівня запасу економічної стійкості;
- ✦ формування страхового та резервного фондів;
- ✦ забезпечення належного рівня економічної стійкості;

- ✦ здійснення інвестицій у техніко-технологічну базу;
- ✦ посилення інноваційності логістичних послуг;
- ✦ поліпшення системи ризик-менеджменту.

Реалізувати будь-яку стратегію на практиці можливо лише через чітке усвідомлення та використання засобів реалізації. Тому з метою виконання цілей стратегії апарату управління логістичним підприємством необхідно реалізувати домінантні заходи, які полягають у такому:

- ✦ поліпшення якості та підвищення рівня конкурентоспроможності логістичних послуг;

- ✦ постійне планування та моніторинг відхилення фактичного обсягу доходу від розрахункового у критичних обсягах діяльності;
- ✦ започаткування практики формування резервного та страхового фондів за рахунок виділення на дані цілі визначеного відсотка від чистого прибутку;
- ✦ постійне планування та моніторинг показників економічної стійкості;
- ✦ планування, проектування та поступова заміна господарських потужностей;
- ✦ започаткування практики співпраці з навчальними та науково-дослідними закладами, проведення комунікативних заходів, спрямованих на розробку та впровадження інновацій у логістичні процеси;
- ✦ створення відділу ризик-менеджменту та започаткування практики прогнозування та відхилення ризиків за всіма напрямками діяльності.

Відповідно до принципів менеджменту будь-які заходи будуть неефективними, якщо не налагодити належного контролю за їх реалізацією. Тому політика посилення економічної стійкості логістичних підприємств має передбачати засоби контролю реалізації стратегії, до яких варто віднести:

- ✦ належний розподіл функцій, повноважень і відповідальності між працівниками, відповідальними за виконання стратегії економічної стійкості підприємства;
- ✦ запровадження практики моніторингу рівня економічної стійкості підприємства, зокрема з метою оцінювання рівня та динаміки інтегрального показника та часткових складових економічної стійкості;
- ✦ визначення результативності заходів стратегії загалом і кожного зокрема;
- ✦ аналіз факторів їх впливу на діяльність підприємства.

Згідно з наведеним потрібно зазначити, що до суб'єктів реалізації стратегії посилення економічної стійкості логістичного підприємства віднесено перш за все генерального директора, головна місія якого полягає в започаткуванні практики розробки стратегії економічної стійкості на найближчі роки, ініціюванні й організації цієї роботи, а також у забезпеченні належного контролю за ходом реалізації управлінських рішень. Крім того, важливими суб'єктами реалізації стратегії є фінансовий директор, головне завдання якого – організувати процес моніторингу найбільш важливих фінансових характеристик економічної стійкості, аналізу зібраної інформації та її подання групі фахівців із забезпечення економічної стійкості, а також виконання завдання з формування резервного та страхового фондів.

До суб'єктів реалізації стратегії посилення економічної стійкості логістичного підприємства також

віднесено: директора з господарських питань та директора з розвитку (з огляду на доцільність прийняття стратегічного рішення про перепрофілювання господарської програми), керівника юридичного відділу (для допомоги в розробці заходів (на предмет їх юридичної грамотності) із запобігання негативному впливу ймовірних ризиків і загроз економічній стійкості, які походять із зовнішнього конкурентного середовища) та керівника відділу «паблік рілейшнс» (для посилення поінформованості громадськості про поліпшення якісних та економічних характеристик логістичних послуг, про позитивні зміни в його діяльності).

Для необхідної організації та координації роботи із забезпечення економічної стійкості логістичних підприємств доцільною є розробка таких документів, як програма та план заходів. Програма посилення економічної стійкості є спеціальним чином підготовлений внутрішній документ, в якому систематизовано викладається перелік основних заходів, які плануються здійснити в межах логістичного підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети. План заходів має розроблятися на підставі програми та є формою її конкретизації та трансформації в детальний план, який має містити перелік конкретних заходів, терміни їх здійснення, необхідні ресурси, очікуваний результат реалізації, а також визначати відповідальну особу та виконавців.

Додамо, що найбільш важливим питанням, яке повинно вирішуватися в процесі розробки програми посилення економічної стійкості логістичних підприємств, є визначення її цільових параметрів, тобто системи кількісних показників-критеріїв, досягнення яких має бути забезпечене в перебігу її реалізації. При цьому систему цільових показників доречно розглядати як сукупність двох підсистем: результативної та забезпечувальної.

У формалізованому вигляді задача формування програми посилення економічної стійкості логістичних підприємств може бути описана як функція з таких складових:

- ✦ ситуація, що склалася на підприємстві, проблеми, що потребують свого розв'язання;
- ✦ часові обмеження процесу поліпшення економічної стійкості, тобто наявний час для прийняття рішень та отримання ефекту від їх реалізації;
- ✦ ресурсні обмеження, тобто система ресурсів, які є в розпорядженні або при потребі можуть бути отримані;
- ✦ множина альтернатив, тобто варіативних дій (засобів) досягнення цільових параметрів антикризового процесу;
- ✦ множина гіпотез (суджень) про стан зовнішнього та внутрішнього оточення підприємства;

- ✦ множина можливих наслідків прийняття альтернативи за умови виконання тієї чи іншої гіпотези;
- ✦ визначені цілі програми економічної стійкості;
- ✦ корисність (ефективність) реалізації можливих альтернатив.

## ВИСНОВКИ

Управлінські рішення щодо посилення економічної стійкості повинні прийматися робочою групою, пріоритетним завданням якої є уточнення та затвердження загальної стратегії розвитку логістичного підприємства. У подальшому, з періодичністю один раз на квартал (або півроку), на засіданнях робочої групи варто обговорювати хід реалізації стратегії, коригування її заходів (у разі необхідності) чи обсягів їх фінансування, вплив заходів, що реалізуються, на головні показники логістичної діяльності підприємства, ефективність заходів, а також вирішувати проблеми, що виникають на шляху реалізації стратегії. Додамо, що вся ця робота має бути спрямована на своєчасний і ефективний моніторинг ризиків економічної стійкості, а також обрання правильного курсу розвитку логістичного підприємства з огляду на важливі зміни ринкового конкурентного середовища. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Lupak R., Boiko R., Kunytska-Iliash M., Vasylytsiv T. State Management of Import Dependency and State's Economic Security Ensuring: New Approaches to Evaluating and Strategizing. *Accounting*. 2021. Vol. 7. Iss. 4. P. 855–864. DOI: 10.5267/j.ac.2021.1.023.
2. Ilyash O., Lupak R., Vasylytsiv T., Hetmanskyi V. Models of efficiency of functioning in trading enterprises under conditions of economic growth. *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*. 2021. Vol. 51. P. 7–24. DOI: <https://doi.org/10.2478/bog-2021-0001>
3. Лупак Р. Л. Розвиток підприємництва в умовах імпортонасичення внутрішнього ринку України. *Підприємство і торгівля*. 2018. Вип. 22. С. 136–142. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/95/89>
4. Панченко В. А., Панченко О. П. Теоретичне обґрунтування побудови матричної організаційної структури управління підприємством в умовах впровадження інновацій. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 65. С. 97–103. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-65-13>
5. Болдирева Л. М. Інновації в логістиці: теоретико-методологічні та практичні аспекти. *Економіка Крима*. 2011. № 1. С. 18–23.
6. Верескля М. Р. Поняття логістичного управління як інструмент системи управління підприємством. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2018. № 1. С. 156–164. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/896/1/veresklya.pdf>
7. Городко М. В. Передумови та закономірності використання логістичного менеджменту. *Економіка та держава*. 2017. № 8. С. 80–83. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/8\\_2017/21.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/8_2017/21.pdf)
8. Желіховська М. Моделювання логістичної системи підприємства в умовах цифрової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2022. № 4. С. 50–55. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-8>
9. Кацьма В. І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23. № 2. С. 60–65. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2474/1/10.pdf>
10. Федькович В. І. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 111–113. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/1\\_2018/24.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/1_2018/24.pdf)
11. Шишкін В. О., Бахметова Я. Ю. Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 296–300. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-46](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-46)

## REFERENCES

- Boldyrieva, L. M. "Innovatsii v lohistytsi: teoretyko-metodolohichni ta praktychni aspekty" [Innovations in Logistics: Theoretical, Methodological and Practical Aspects]. *Ekonomyka Kryma*, no. 1 (2011): 18-23.
- Fedkovych, V. I. "Udoskonalennia lohistychnoi diialnosti na pidpriemstvi" [Improvement of Logistics Activity at the Enterprise]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 1 (2018): 111-113. [http://www.economy.in.ua/pdf/1\\_2018/24.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/1_2018/24.pdf)
- Horodko, M. V. "Peredumovy ta zakonmirnosti vykorystannia lohistychnoho menezhmentu" [Reasons and Regularities of Use Logistics Management]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 8 (2017): 80-83. [http://www.economy.in.ua/pdf/8\\_2017/21.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/8_2017/21.pdf)
- Ilyash, O. et al. "Models of efficiency of functioning in trading enterprises under conditions of economic growth". *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*, vol. 51 (2021): 7-24. DOI: <https://doi.org/10.2478/bog-2021-0001>
- Katsma, V. I. "Sutnist ta rol lohistychnoho upravlinnia v systemi upravlinnia pidpriemstvom" [The Meaning and Role of the Logistics Management in the Management System of Enterprise]. *Ekonomichniy analiz*, vol. 23, no. 2 (2016): 60-65. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2474/1/10.pdf>
- Lupak, R. et al. "State Management of Import Dependency and State's Economic Security Ensuring: New Approaches to Evaluating and Strategizing". *Accounting*, vol. 7, no. 4 (2021): 855-864. DOI: 10.5267/j.ac.2021.1.023
- Lupak, R. L. "Rozvytok pidpriemnytstva v umovakh importonasychnennia vnutrishnyoho rynku Ukrainy" [Development of Entrepreneurship in Conditions of Import Saturation of the Domestic Market of Ukraine]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, iss. 22 (2018): 136-142. <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/95/89>
- Panchenko, V. A., and Panchenko, O. P. "Teoretychne obgruntuвання pobudovy matrychnoi orhanizatsiinoi

- struktury upravlinnia pidpriemstvom v umovakh vprovadzhennia innovatsii" [Theoretical Substantiation of Building of Matrix Organizational Structure of Enterprise's Management in Conditions of Innovations Implementation]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, no. 65 (2021): 97-103.  
DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-65-13>
- Shyshkin, V. O., and Bakhmetova, Ya. Yu. "Perspektyvy vykorystannia lohistychnoi stratehii yak umova zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva" [The Perspectives of the Logistics Strategy Use as the Condition of Enterprise's Competitive Ability Providing]. *Modern Economics*, no. 14 (2019): 296-300.  
DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-46](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-46)
- Vereskliia, M. R. "Poniattia lohistychnoho upravlinnia yak instrument systemy upravlinnia pidpriemstvom" [Concept of Logistical Management as a Tool of Enterprise Management System]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriiia ekonomichna*, no. 1 (2018): 156-164. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/896/1/верескля.pdf>
- Zhelikhovska, M. "Modeliuvannia lohistychnoi systemy pidpriemstva v umovakh tsyfrovoi ekonomiky" [Modeling of the Logistics System of the Enterprise in the Conditions of the Digital Economy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, no. 4 (2022): 50-55.  
DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-8>