

Література

1. Крикавський Є. Логістичне управління. – Л.: Львівська політехніка, 2005. – 684 с.
2. baltki.com.ua
3. omobaza.info
4. ukrbiznes.com

УДК 658.012.2

В. М. ЙОХНА, Є. Г. РЯСНИХ
Хмельницький національний університет**ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЇХ РОЛЬ
У ОБГРУНТУВАННІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Визначено місце інноваційних технологій фінансового менеджменту у сукупності інновацій, здатних поліпшувати ефективність діяльності підприємства. Показано їх роль у реалізації завдань розвитку промислових підприємств.

The place of innovative technologies of financial management in terms of innovations, able to improve the effectiveness of enterprise, is determined. Their role in realization of industrial enterprises development tasks is shown.

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку світової та української економіки характеризується активізацією глобалізаційних процесів, поглибленням спеціалізації та розподілу праці, що зумовило посилення конкурентних позицій транснаціональних корпорацій на ринках багатьох країн і витіснення з них національних виробників. Світова фінансово-економічна криза, яка суттєво вплинула на загальну економічну динаміку, особливо відчутно вдарила по економіках тих країн, які недостатньо швидко розбудовують інститути конкурентоспроможності. Серед них і Україна, яка експортує на світові ринки в основному ресурси та продукцію первинної обробки, попит на яку на традиційних ринках збуту вітчизняних товаро-виробників доволі різко знизився. Майже 90 % продукції, що виробляється в Україні, не має відповідного науково-технологічного забезпечення; наукомісткість промислового виробництва країни не перевищує 0,3 %, що на порядок менше світового рівня; на світовому ринку високотехнологічної продукції частка України становить лише 0,1 % (у розвинених країнах – близько 40 % ВВП). Така низька інноваційна наповненість є однією із вагомих причин глибокого економічного спаду у вітчизняному промисловому секторі протягом 2008–2009 рр. Так, у січні 2009 р. порівняно з січнем 2008 р. падіння виробництва у основній експортно-орієнтованій галузі – металургійній, склало 58,3 %, хімічній – 49,1 %, машинобудуванні – 58,3 % [1]. Отже, для стабільного економічного зростання вітчизняної економіки існує нагальна потреба підвищення її технологічної конкурентоспроможності, що визначатиме можливості та перспективи довгострокового розвитку багатьох її секторів.

Розв'язання цього завдання нерозривно пов'язано з активізацією інноваційної діяльності підприємств, упровадженню інновацій, здатних створювати їм стійкі конкурентні переваги. Водночас при плануванні інноваційної діяльності менеджментом вітчизняних підприємств (і особливо промислових) основна увага приділяється техніко-технологічним інноваціям або ж інноваціям у сфері маркетингу як таким, що складають основу формування споживчої цінності товарів і послуг. Проте суттєву користь підприємства можуть отримати і від інновацій, що мають інший характер. При цьому їх реалізація не потребує таких великих витрат порівняно із нововведеннями технологічними. Тому доволі актуальними є питання, пов'язані з визначенням можливостей підвищення ефективності господарювання вітчизняних підприємств та підвищення їх здатності реалізувати стратегію розвитку через упровадження нових організаційно-управлінських технологій, зокрема, фінансових.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями використання інноваційного чинника для підвищення ефективності діяльності і зміцнення конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств займаються нині доволі багато науковців, зокрема, О. Амоша, Л. Антонюк, В. Геєць, А. Гречан, Н. Гончарова, Ю. Гончаров, В. Дорофієнко, С. Ілляшенко, І. Крючкова, О. Орлов, С. Покропивний, В. Стадник, Л. Федулова, Н. Чухрай та ін. Однак аналіз існуючого наукового доробку показав, що основна увага науковців зосереджується на створенні сприятливих умов для інноваційної діяльності, завдяки чому підвищився б інтерес як власників бізнесу, так і власне людей творчої праці до створення нових видів продукції, розробки нових технологій чи вдосконалення існуючих технологічних процесів. Проте використання інноваційного чинника для підвищення ефективності діяльності і зміцнення конкурентоспроможності сучасного підприємства має бути усебічним, сприятиме інноваційному оновленню та поліпшенню усіх функціональних складових системи менеджменту. Серед таких складових важливе місце відводиться підсистемі фінансового менеджменту, ефективність якої забезпечує фінансову стійкість суб'єкта господарювання, його життєздатність, зростання привабливості бізнесу для потенційних інвесторів і його ринкової вартості, а отже – спроможність акумулювати кошти, необхідні для реалізації завдань динамічного й сталого розвитку. Це актуалізує для вітчизняних

підприємств завдання опанування новими технологіями і у сфері фінансового менеджменту, які набувають все більшого значення по мірі розвитку ринкових відносин в Україні.

Мета дослідження – позиціонування інноваційних технологій фінансового менеджменту у сукупності інновацій, здатних поліпшувати здійснювані на підприємстві бізнес-процеси, та визначення їх ролі у реалізації завдань розвитку промислових підприємств.

Викладення основного матеріалу. В умовах глобалізації економічного середовища розвиток кожної країни тісно пов'язаний із здатністю її суб'єктів господарювання використовувати як створені, так і залучені ззовні технології та інновації, що дає змогу формувати їм конкурентні переваги, поєднуючи існуючі й нові елементи своїх бізнес-систем таким чином, щоб забезпечити поступальний розвиток власних можливостей у тих сферах економічної діяльності, де вони можуть бути найефективнішими. Це завдання стає ще більш актуальним за кризових умов, адже лише використання нових, переважаючих за ефективністю технологій виробництва та управління забезпечить можливість вітчизняним промисловим підприємствам відновити свою конкурентоспроможність як на зовнішніх, так і на внутрішніх ринках.

У законі України "Про інноваційну діяльність" вказується, що інновації – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентноздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [2]. Л. Федулова наголошує на техніко-технологічному характері інновацій, визначаючи їх як "кінцевий результат діяльності з реалізації нового чи вдосконаленого продукту, що реалізується на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, який використовується в практичній діяльності" [3, с. 470]. С. Ілляшенко підкреслює, що інновації сприяють розвитку і підвищенню ефективності функціонування їх виробників і споживачів [4, с. 270]. З даних визначень видно, що інновації можуть бути різні за змістом, їх упровадження може вирішувати різні завдання, однак цільовою установкою при їх реалізації має бути зростання ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

Різний характер інновацій знайшов відображення у їх численних класифікаціях, наведених в багатьох наукових джерелах [3–5]. Виходячи із поставленої нами мети дослідження, виділимо із розмаїття класифікаційних ознак лише ті, що трактують їх зміст та показують, якого роду завдання можуть бути вирішені завдяки їх реалізації (табл. 1, адаптовано за [5, с. 25]).

Таблиця 1

Класифікація інновацій

Вид інновацій за змістом здійснюваних змін	Завдання, що вирішуються реалізацією інновацій
Технологічні	Спрямовані на створення і освоєння виробництва нової продукції, технологій і матеріалів, модернізацію обладнання, реконструкцію споруд, реалізацію заходів з охорони довкілля
Виробничі	Орієнтовані на розширення виробничих потужностей, диверсифікацію виробничої діяльності, зміну структури виробництва тощо
Економічні	Спрямовані на зміну методів і способів планування всіх видів виробничо-господарської діяльності, зниження виробничих витрат, вдосконалення матеріального стимулювання, раціоналізацію системи обліку тощо
Торговельні	Використання нових методів цінової політики, нових форм взаємовідносин з постачальниками і замовниками; надання чи отримання фінансових ресурсів у формі кредитів, Інтернет-крамниці тощо
Соціальні	Пов'язані з поліпшенням умов і характеру роботи працівників, їх соціального забезпечення, поліпшенням психологічного клімату у трудовому колективі тощо
Управлінські	Націлені на вдосконалення організаційної структури, стилю і методів прийняття рішень, використання нових засобів обробки інформації і документації, раціоналізацію канцелярських робіт тощо

Аналізуючи різновиди інновацій за змістом, можна бачити, що певна частина їх носить стратегічний, деяка – тактичний або оперативний характер. Керівництву підприємства при плануванні інноваційної діяльності завжди важливо знати, який вид інновацій принесе більшу вигоду у віддаленій перспективі, який – у найближчому часі. При аналізі комерційного потенціалу інновацій та економічної віддачі від їх реалізації повинні братись до уваги різні обставини – як зовнішні (гострота конкурентної боротьби на цільових ринках, інвестиційний клімат в країні чи регіоні, вимоги цільових груп споживачів і їх платоспроможність тощо), так і внутрішні (ресурсні можливості і конкурентні позиції фірми, рівень відповідності здійснюваних бізнес-процесів тим стандартам, що забезпечують конкурентоспроможність продукції на ринках та ін.). Особливої уваги потребує обґрунтування умов та доцільності реалізації інноваційних проектів, орієнтованих на створення нових чи розширення діючих виробничих потужностей. Як правило, в їх основі лежать сучасні технологічні рішення, вони є фондомісткими і потребують значних коштів. Тому їх реалізація є доволі складним завданням для вітчизняних підприємств, фінансові можливості більшості з яких є недостатніми для придбання сучасних

технологічних комплексів, спроможних виробляти продукцію, конкурентоспроможну не тільки за ціновими (за рахунок дешевизни робочої сили), а й за якісними характеристиками. Через це значна кількість вітчизняних промислових підприємств очікують на стратегічного інвестора, здатного фінансувати технологічне оновлення. Однак воно може бути менш затратним за добре обгрунтованої стратегії розвитку, і значну роль у цьому процесі відіграють адекватні ринковим економічним відносинам фінансові інструменти і технології.

Питаннями адаптації адекватних ринковим відносинам технологій фінансового менеджменту у вітчизняну практику управління займаються нині доволі багато науковців, серед яких вагомих внесок зробили І. Бланк, О. Орлов, а також молоді науковці – Н. Гавловська, Є. Рудніченко, О. Савченко та ін. Важливе місце серед них займають технології, що ґрунтуються на врахуванні маржинального прибутку для обгрунтування господарських рішень на промислових підприємствах [6]. Саме цей методичний підхід послужив основою для розвитку таких інноваційних технологій фінансового менеджменту як планування та управління в умовах ринку операційним прибутком [7], ціноутворенням на нову продукцію [8], а також формуванням гнучкої системи планування промислових підприємств [9], що абсолютно логічно і аргументовано вписано у загальну систему фінансового менеджменту, яка рекомендована нині Міністерством науки і освіти України для підготовки фахівців економічних спеціальностей [10].

На наш погляд, перераховані фінансові технології можуть бути з повним правом віднесені до економічних інновацій, мета яких – поліпшити процедури обгрунтування значної кількості управлінських рішень (як стосовно поточної, так і стратегічної діяльності підприємства), що підвищуватиме їх ефективність і кращою мірою забезпечуватиме реалізацію завдань розвитку підприємства.

Процедури обгрунтування управлінських рішень посідають особливе місце у забезпеченості ефективності усіх бізнес-процесів підприємства. Причому від адекватності застосованих методичних підходів для обгрунтування тих чи інших рішень реальним умовам діяльності підприємства залежить не лише їх ефективність, а доволі часто і здійснюваність. Серед таких методичних підходів важливе місце займають ті, що використовуються для оцінювання економічної ефективності чи комерційної привабливості реалізації бізнес-проектів чи певних інновацій, які є невід’ємною складовою планів розвитку підприємства. Вони належать до функціональної сфери фінансового менеджменту, оскільки об’єктом оцінювання виступають реальні грошові потоки чи їх прогнозовані величини, що очікуються внаслідок упровадження нових технологій, виведення на ринок нових товарів чи послуг, виходу на нові ринки тощо. На жаль, доволі часто обгрунтування таких рішень здійснюється на застарілій методичній основі, яка не враховує ринкові реалії. Це не дає змоги отримати достовірні результати і доволі часто призводить до відмови від деяких інвестиційних рішень, що могли б забезпечити комерційну привабливість, або ж, навпаки, до переоцінки величини економічної віддачі від вкладення капіталу в перспективний на перший погляд проект, що зумовлює в майбутньому його невдачу.

Розглянемо, яким чином вказані інноваційні технології фінансового менеджменту можуть поліпшувати здатність промислового підприємства стабільно і динамічно розвиватись, посилюючи свої ринкові позиції і збільшуючи свою присутність на ринку товарів і послуг.

Одним із найважливіших завдань, що вирішуються менеджментом промислового підприємства, є оновлення асортименту продукції відповідно до нових вимог і запитів споживачів. Очевидно, що цей процес повинен логічно і поступово вписуватися у поточну виробничу діяльність підприємства, не порушуючи суттєво обсяги і структуру його грошових потоків і забезпечуючи його фінансову стійкість, тобто бути гнучким, на чому наголошується у [9]. Планування оновлення асортименту ґрунтується на аналізі результатів операційної діяльності, за яким можна судити про рівень прибутку від цієї діяльності і планувати його цільову величину на новий часовий період, виходячи із змін у структурі асортименту. Сучасні промислові підприємства здебільшого є багато номенклатурними, тому розрахунки за старими методичними підходами, які опираються на виділенні змінних і постійних витрат і наступному оцінюванні прогнозних рівнів рентабельності на плановий період усієї номенклатури виробів, є доволі громіздкими і водночас недостатньо точними. Як вірно зазначається у [7, с. 50], умови ринку потребують гнучкіших методів розрахунку, тому використовувати повну собівартість виробу не має сенсу, оскільки це пов’язано з трудомісткістю перерахунків при перерозподілі постійних витрат. Пропоновані ж авторами інновації у економічних розрахунках, що базуються на визначенні коефіцієнта маржинального прибутку (відношення маржинального прибутку до ціни виробу), дають змогу абстрагуватися від величини постійних витрат, на яку впливає не тільки рівень раціональності організації виробництва, а й позавиробничі фактори. До них відносять і ті, що стосуються адміністрування усього підприємства (і часто обтяжені його соціальною складовою – їдальні, гуртожитки тощо, або ж пов’язані з певними пріоритетами власника бізнесу, які є суто презентаційними, наприклад, оздоблення та умебловання офісних приміщень, клас транспортних засобів, якими користується керівник та ін.).

Коефіцієнт маржинального прибутку відображає “потенційну рентабельність виробу, не перевернувши традиційними методами розподілу постійних витрат” [7, с. 65], на яку впливають лише ціна виробу та змінні витрати, що йдуть на його виготовлення. Таким чином, використовуючи даний коефіцієнт для розрахунків, потрібно буде оперувати лише цими двома складовими. Прогноз ціни можна зробити, аналізуючи ринкові тенденції та кон’юнктуру, а прогноз витрат – за відповідними нормативами на виготовлення продукції і ціною постачання ресурсів. Тому при плануванні структури асортименту можна зразу бачити, які зміни необхідно у ній здійснити (за прогнозованого попиту на увесь асортиментний ряд), щоб забезпечити отримання цільового

прибутку, прагнучи до його максимізації і враховуючи обмеження зовнішнього та внутрішнього характеру, що впливають на цей процес [10, с. 139–142].

Аналіз динаміки даного коефіцієнта за видами продукції, яка випускається підприємством, дає змогу своєчасно передбачити завершення життєвого циклу конкретних її видів і запланувати виведення на ринок нової продукції, також оцінюючи її комерційний потенціал за прогнозним рівнем коефіцієнта маржинального прибутку і очікуваним обсягом платоспроможного попиту. Водночас, використовуючи даний коефіцієнт, можна утримувати під контролем цінову складову конкурентоспроможності продукції, орієнтуючись на нижнє допустиме значення її ціни і порівнюючи її з цінами аналогів.

Не менш важливе значення для обґрунтування напрямів розвитку підприємства є встановлення ціни на нову продукцію, яку передбачається випускати. Це має особливе значення у сфері машинобудування, де випускається техніка для виробників, яка має приносити і останнім економічний зиск. Як правило, більшість промислових підприємств нині використовує методи витратного ціноутворення, обираючи за основу ціни продукції її повну собівартість. Однак, як зазначалось, це може спричинити невірний висновок щодо комерційної вигідності нової продукції. Для уникнення цього в економічних розрахунках пропонується використовувати так званий “антизатратний підхід”, за якого нижню межу ціни обчислюють без урахування постійних витрат за формулою [8, с. 154]:

$$\bar{O}_i = \frac{\hat{A}_{qi}}{1 - \hat{E}_{i\bar{r}a}}, \quad (1)$$

де $B_{зми}$ – змінні витрати на виготовлення нової техніки (технічного пристрою, виду обладнання тощо); $K_{мнб}$ – коефіцієнт маржинального прибутку за базовою одиницею техніки.

Ця економічна інновація дає змогу менеджерам визначити нижню межу ціни, не викривлену розподілом накладних витрат. Відштовхуючись від неї і враховуючи можливий ефект від використання нової техніки у її цільового споживача, можна встановити узгоджену з ним ціну, яка влаштуватиме обидві сторони, за якою, зокрема, можна здійснювати трансфер нової продукції технічного призначення, або ж сформувати так зване «поле торгу», інтервалами якого буде верхня і нижня межа ціни на неї.

Особливу роль відіграє маржинальний підхід при обґрунтуванні доцільності реалізації інноваційних проектів у напрямках, що можуть бути перспективними для входження у нові сегменти ринку чи навіть при нарощуванні виробничих потужностей. Як зазначається у [11, с. 253], цілком очевидно, що інноваційний проект повинен збільшувати ринкову вартість підприємства, формуючи нові грошові потоки, які позитивно впливають на фінансовий стан підприємства, величину дивідендів і, в кінцевому підсумку, на котирування його акцій на фондових біржах

Однак дуже рідко інноваційний проект починають “з нуля”, тобто створюють зовсім нове підприємство, яке займається лише певним видом діяльності. Доволі часто інноваційний проект є започаткуванням діяльності у напрямках, які доповнюють існуючий бізнес або ж обслуговують його. Тому “розглядати проект ізольовано можна лише як виняток, а в загальному необхідний комплексний підхід, який враховує, що на підприємстві можуть реалізуватися кілька інноваційних продуктів, що перебувають на різних стадіях життєвого циклу й тому оцінку інновації доцільно проводити у взаємодії з іншою діяльністю підприємства” [6, с. 148]. Це означає, що деякі види витрат, які відносяться до постійних, підприємство несе навіть без реалізації нових проектів. Отже, при порівнянні комерційної привабливості проектів слід враховувати лише додатково понесені витрати, і за беззбиткової діяльності підприємства проект, який принесе максимальний маржинальний прибуток, буде привабливішим.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, здійснений нами огляд інноваційних технологій фінансового менеджменту, основаних на аналізі маржинального прибутку показує, що вони виконують важливу роль у підвищенні ефективності діяльності промислового підприємства, даючи змогу:

- приймати більш обґрунтовані управлінські рішення у сфері інноваційної діяльності щодо планування змін у структурі асортименту продукції, встановленні ціни на неї, формуючи “поле торгу” для складної наукомісткої продукції, яка може бути предметом трансферу;
- прискорювати процедури обґрунтування зазначених рішень завдяки спрощенню відповідних розрахунків, що сприяє підвищенню гнучкості управління підприємством;
- мінімізувати потребу в інвестиційних ресурсах, необхідних для реалізації інноваційних проектів, завдяки усуненню дублювання при врахуванні величини постійних витрат.

У цілому такі інновації дають підстави для припущення, що на їх основі може бути побудовано нові методичні підходи для формування фінансової стратегії інноваційного розвитку підприємства, що й буде служити предметом наступних досліджень.

Література

1. Индексы промышленной продукции за сичень 2009 г. [http \[Електронний ресурс\] / Режим доступу: // www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2009/pr/tpp/tpp_u/tpp0109_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2009/pr/tpp/tpp_u/tpp0109_u.htm).

2. Про інноваційну діяльність: Закон України від 4.07.2002 р., № 40-IV // ВВР України. – 2002. – № 36. – С. 266.
3. Федулова Л.І. Інноваційна економіка: підручник. – К.: Либідь, 2006. – 480 с.
4. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. посібник. – Суми: Університетська книга, 2003. – 278 с.
5. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2006. – 464 с.
6. Орлов О.А. Маржинальная прибыль в экономических расчетах на промышленных предприятиях / О.А. Орлов, Е.Г. Рясных. – К.: Скарби, 2003. – 132 с.
7. Орлов О.А. Планування прибутку підприємств в умовах ринкової економіки / О.А. Орлов, Е.Г. Рясных, Н.І. Гавловська. – Хмельницький: ХНУ, 2009. – 155 с.
8. Орлов О.А. Антизатратный подход к формированию цен на новую продукцию / О.А. Орлов, Е.Г. Рясных, Е.В. Савченко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2008. – № 1.
9. Рясних Є.Г. Формування гнучкої системи планування на промислових підприємствах в умовах ринку / Є.Г. Рясних, І.В. Несторишен // Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки. – 2006. – № 4.
10. Рясних Є.Г. Основи фінансового менеджменту: навч. посібник / Є.Г. Рясних. – К.: Академвидав, 2010. – 336 с.
11. Стадник В.В. Інноваційно-інвестиційні стратегії в управлінні ринковою вартістю підприємства: монографія / В.В. Стадник, Є.М. Рудніченко, Т.С. Томалья, Н.І. Непогодіна. – Хмельницький: ХНУ, 2008. – 302 с.

УДК 005.7/745

Н. А. МИРОНЕНКО, О. С. ТАРЯНИК
 Национальная металлургическая академия Украины

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ ЛОГИСТИКИ

Рассмотрены и обобщены современные подходы к развитию логистических систем. Акцентировано внимание на сравнении функциональной и процессной логистики.

Examined and summarized current approaches to the development of logistics systems. The attention to the comparison of functional and process logistics.

Ключевые слова: функциональная логистика, процессная логистика, бережливое производство, теория ограничений.

Введение. Темпы развития современных рынков требуют от руководителей компаний четкой организации внутренних процессов и контроля эффективности на всех этапах – от производства продукции до ее доставки конечному потребителю.

Ответ на вопрос, почему на практике логистику воспринимают настолько узко, заложен еще в работах Адама Смита, где он доказывает, что специализация намного более эффективна, чем универсализация. Организация – это сложная система. Чтобы управлять сложной системой, ее нужно поделить на подсистемы – производство, финансы, маркетинг и т.д. Подсистемами управляют функциональные менеджеры, часто выросшие из квалифицированных специалистов [1].

В литературе же обобщена наиболее передовая практика успешных компаний, сумевших так перестроить свои управленческие системы, чтобы в условиях глобализации и обострения конкуренции достигать наилучших результатов [5, 6]. Именно эти компании посылают нам сигнал о том, что логистика может давать значительно лучший результат, если перейти с традиционной схемы управления на процессную, управляя сквозными цепочками операций [2, 4].

Зона ответственности логистики также зависит от того, какие технологии использует компания. Две наиболее распространенные в мире бизнес-технологии – массовое производство и массовая индивидуализация. Для массового производства наиболее рациональна узкая функциональная специализация, ориентированная на физическое создание продукта. Массовая индивидуализация, с другой стороны, требует отлаженной системы управления потоками информации, финансов и материалов через все бизнес-процессы компании [4].

К какой технологии тяготеет та или иная компания, зависит от целей руководства компании и того, какую ценность эта компания создает для клиентов. Сегодня даже производственные предприятия редко зарабатывают лишь на производстве продукции – они также предлагают сопутствующий сервис: доставку, послегарантийное обслуживание и т.п. Таковы требования рынка. И компания, ориентированная на управление по узкофункциональному принципу, в условиях новой экономики просто недополучает прибыль. Таким образом, тема предложенной статьи является актуальной.

Основной раздел. Переход от старой (функциональной) модели управления логистикой к новой (процессной) требует готовности компаний, прежде всего, отказаться от стереотипов мышления, присущих мас-