

А. М. Расулова,
к. е. н, доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу,
Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ

ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

A. Rasulova,
Candidate of Economic Sciences, associate Professor
the Department hotel and restaurant business, Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv

LOGISTICS MANAGEMENT OF RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES

У статті розкривається сутність логістичного управління підприємствами ресторанного господарства, особливості формування ресторанної логістики. Визначено структуру логістичної системи та її вплив на управління підприємствами ресторанного господарства. Означено проблеми та перспективи впровадження логістичного управління у практику підприємств ресторанного господарства.

The article deals content of logistics management of restaurant business enterprises, especially the formation restaurant logistics. The structure of the logistics system of restaurant business enterprises. Definite problem and the prospects for implementation logistics management in practice of restaurant business enterprises.

Ключові слова: логістичне управління, логістичний підхід до управління, ресторанна логістика, логістичний сервіс, логістична система.

Key words: logistics management, logistics management approach, restaurant logistics, logistic service, logistic system.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах скорочення попиту на послуги ресторанного господарства під впливом ряду економічних та політичних факторів, основна конкурентна боротьба серед учасників ринку розгортається у пошуках шляхів щодо максимального задоволення потреб споживачів (при гарантованій відповідній якості продукції та послуг) за найнижчих сукупних витратах.

Одним із дієвих механізмів встановлення балансу між рівнем задоволення споживачів та витраченими на це ресурсами, є логістика. Незважаючи на значну кількість наукових розробок у сфері логістичного управління, його науково-теоретична база недостатньо досліджена та адаптована до умов господарювання підприємств ресторанного господарства України, що обумовлює вирішення низки завдань, пов'язаних зі вдосконаленням формування системи управління на засадах логістики.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вагомі концептуальні положення логістичного управління висвітлено у працях українських та зарубіж-

них вчених: Дж.Р. Стока, Д. Ламберта, А. Баскіна, Дж. Келлі, М. Ліндерса, Є. Бойко, Г. Варданяна, Р. Волошина, А. Гаджинського, Т. Дудара, Є. Крикавського, Ю. Пономарьової, В. Смиринського, О. Тридіда, С. Чурилова, Н. Чухрай та інших. На актуальності застосування логістики у ресторанному бізнесі наголошують українські науковці Н. Зубар, М. Григорак, І. Смирнов, А. Кизим.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає у розкритті сутності, особливостей та проблем впровадження логістичного управління у практику підприємств ресторанного господарства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Логістика в ресторанному бізнесі (ресторанна логістика) є важливою складовою механізму підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємств, а в умовах непростого кризового періоду, може бути дієвим інструментом їх виживання на ринку послуг ресторанного господарства.

Аналіз наукової літератури показав, що на сьогодні існують суперечки щодо розмежування сутності кон-

Таблиця 1. Визначення поняття "логістичне управління"

Автор	Логістичне управління – це ...
Б. Паласюк	цілеспрямований вплив на логістичні потоки з метою синхронізації їхньої взаємодії і досягнення ефекту синергізму
І.В. Струтинська	процес приведення інфраструктури підприємства до стану рівноваги або досягнення цілей з ефективного забезпечення та обслуговування логістичних процесів та операцій на підприємстві
Л.В. Забуранна	процес цілеспрямованого впливу на логістичні потоки з метою балансування їхнього руху і досягнення ефекту синергізму
С.В. Мочерний	процес формулювання стратегії, планування, управління і контролю за переміщенням і складуванням сировини, матеріалів, виробничих запасів, готових виробів та формуванням інформації від пункту виникнення до пункту використання (споживання) з метою найефективнішого пристосування та задоволення потреб клієнта
Л.В. Фролова	цілеспрямований вплив на просторово-часове балансування бізнес-процесів, пов'язаних з формуванням потоків матеріальних і нематеріальних цінностей, метою якого є ефект синергізму, що проявляється в чистому грошовому потоці підприємства

Джерело: [6].

цепці логістики та логістичного управління. Науковці виділяють два підходи до логістичного управління: перший з яких розглядає логістику виключно як функцію планування через розроблення механізму та структури управління рухом потоків; другий — передбачає не лише планування, а й здійснення повсякденної діяльності з управління підприємством [15]. Для поглиблення дослідження теоретико-методологічної бази логістичного управління науковцями було введено поняття "логістичний менеджмент", який, на думку Л.Л. Ковальської, пов'язаний з усіма функціональними областями менеджменту (інвестиційного, інноваційного, інформаційного, виробничого, фінансового, кадрового) в процесах управління закупівлями матеріальних ресурсів, виробництвом і збутом готової продукції [6].

На думку Є.Г. Крикавського, розуміння терміну "логістичного управління" ґрунтується на інтеграції логістики та менеджменту у форму "логістико-менеджменту" як комплексної локалізованої системи управління матеріальними та інформаційними потоками ..., що обов'язково функціонує на засадах логістики [7].

С.В. Чурилов розглядає сутність логістичного управління через поєднання внутрішнього та зовнішнього функціонування підприємства для подальшої ефективної його діяльності [16].

Аналіз існуючих підходів до визначення поняття "логістичне управління", наведених у таблиці 1, дозволив сформулювати узагальнене бачення його сутності.

По-перше, логістичне управління охоплює усі сфери діяльності підприємства; по-друге, це тип організації управлінського процесу на засадах та принципах логістики; по-третє, характеризується системною комплексністю управління логістичними потоками для досягнення ефекту синергії з метою задоволення потреб споживачів з мінімальними витратами ресурсів та часу.

Логістичний підхід до управління підприємствами як процес або діяльність підпорядкована наперед визначеним цілям, здійснюється у безперервній чіткій структурно-логічній послідовності та включає планування, організацію, реалізацію та контроль за рухом сировини, матеріалів і напівфабрикатів, готової продукції на виробництво, у процесі виробництва та до споживача на основі формування відповідної логістичної системи [1].

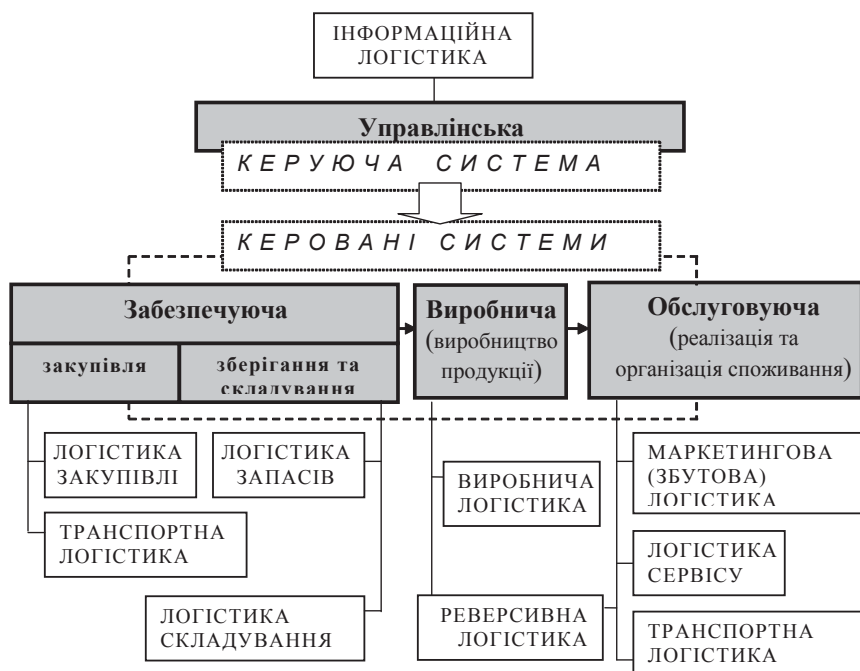


Рис. 1. Логістична система управління підприємством ресторанного господарства та функціональні галузі сучасної ресторанної логістики

Таблиця 2. Сучасні концепції управління виробництвом

Назва концепції	Зміст концепції
Система Kaizen та Gemba Kaizen (яп.)	теорія і практика «економного виробництва», яка фокусується на виробництво без втрат; заохочує безперервні зміни у всіх сферах організації – постачанні, виробництві, збуті і т.і. [17]
Стратегія DMAIC (англ.)	методологія вдосконалення наявного бізнес-процесу, яка включає: Define (потреби, вимоги споживачів, які слід покращити), Measure (збір інформації для порівняння), Analyze (аналіз важливих параметрів фактору), Improve (удосконалення процесу на основі аналітичних методів), Control (закріплення та підтримання змін, контроль, корекція) [20]
Система KANBAN (яп.)	система організації виробництва та постачання за принципом «точно вчасно»
Система ощадливого виробництва LeanThinking	вважає витрату ресурсів для будь-яких цілей, окрім тих, що мають значення для кінцевого споживача, марнотратними, тому потребують ліквідації [18]
Система ERP (Enterprise Resource Planning)	ефективне управління ресурсами підприємства
Система TPM (Total Productive Maintenance)	раціоналізація загальної виробничої експлуатаційної системи
Система швидкої пере-наладки SMED (Single-Minute Exchange or Die)	переналадка устаткування у лічені хвилини – менше 10
ISO 9000	система менеджменту якості

Джерело: доповнено автором на основі опрацювання [9], [10].

Особливістю ресторанного бізнесу є те, що він поєднує виробництво товару (ресторанної продукції) та надання на цій підставі послуги (гостинність та сервіс), здійснення яких потребує створення відповідної системи управління у складі наступних функціональних підсистем: управлінської, забезпечуючої, виробничої та обслуговуючої.

Для забезпечення дієвості загальної структурно-логічної системи управління та узгодження управлінських рішень на кожному із етапів торговельно-виробничої та господарської діяльності підприємства ресторанного господарства, формується логістична система, яка об'єднує різні функціональні галузі сучасної ресторанної логістики (рис. 1). Розглянемо зміст завдань кожної із функціональних галузей логістичної системи управління підприємством ресторанного господарства.

На етапі організації постачання підприємства провідну роль відіграють логістика закупівлі та транспортування. Логістика закупівлі спрямована на удосконалення ефективності роботи шляхом вибору компетентних постачальників, оптимізації процесу закупівлі, розробки процесу управління закупівлями, використання методик дослідження ринку постачальників, формування стратегії та тактики закупівлі.

Особливістю функціонування транспортної логістики у підприємствах ресторанного господарства є раціоналізація схем поставок, маршрутизація перевезень, ефективне використання транспорту не тільки на етапі постачання сировини та напівфабрикатів, але й при організації доставки готової продукції у точки її реалізації або на замовлення, у тому числі у процесі надання послуг кейтерингу [5]. У великих рестораних мережах створюються власні кур'єрські служби, які займаються одержанням, оформленням та доставкою замовлення.

Підсистема організації зберігання матеріальних ресурсів регулюється логістикою запасів та логістикою складування, основні функції яких спрямовані на удосконалення самого процесу зберігання за допомогою впровадження сучасних складських технологій, підвищення якості складських послуг, їх стандартизації та раціоналізацію розміщення самих запасів, складських приміщень та обладнання в них.

Виробнича логістика впроваджує методи управління запасами, планування та забезпечення виробництва, здійснює облік матеріальних потоків, контролює дотримання виробничого циклу, фокусується на підвищенні якості продукції. Одним із сучасних методів постачання, орієнтованих на конкретну потребу виробництва, є комплекс заходів під назвою "економне виробництво + концепція 6 сігма". Lean Six Sigma (англ.) — концепція управління, націлена на підвищення якості, прискорення процесів та мінімізацію дефектів у операційній діяльності, використовуючи інструменти "ощадливого виробництва" [19] (табл. 2).

Загальними засадами ефективної організації технологічних та виробничо-логістичних потоків на підприємствах ресторанного господарства мають бути:

1. Налагодження своєчасного та безперервного надходження до виробничої підсистеми сировини та напівфабрикатів у необхідній якості, повному обсязі, у визначений час;
2. Раціональне розміщення виробничих приміщень та устаткування, максимальне використання їх можливостей;
3. Своєчасне виробництво готової продукції заданої якості та кількості за вимогами системи обслуговування.

Збутова підсистема підприємства ресторанного господарства, крім транспортної логістики, про яку йшлося вище, об'єднує маркетингову (збутову) логістику та логістику сервісу. Збутова логістика спрямована на системне дослідження ринку, підвищення швидкості оформлення та обробки замовлень, підвищення рівня сервісу, зменшення кількості рекламаций, штрафів тощо. Логістична концепція проголошує необхідність виявляти індивідуальні потреби споживачів і відповідати на них, спрямовуючи наявні ресурси на їх повне задоволення. Маркетингова (збутова) логістика покликана забезпечувати відповідність процесів у всіх підсистемах управління підприємством запитам споживачів щодо якості, обсягу, часу та місця споживання продукції ресторанного господарства.

Окремої уваги заслуговує поняття логістичного сервісу (логістики обслуговування), яке зобов'язує підпри-

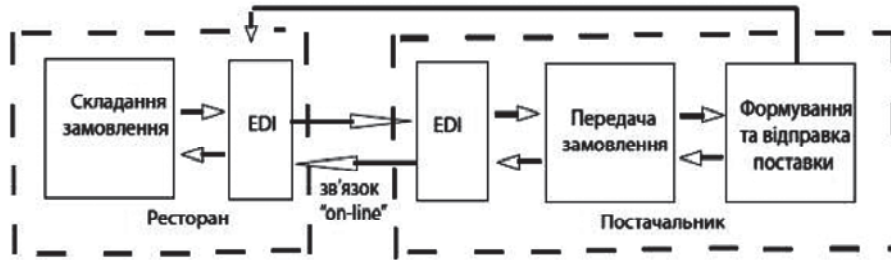


Рис. 2. Логістична схема інформаційної взаємодії "ресторан-постачальник"

Джерело: [13].

мство задовольнити потреби споживача за найвищої якості сервісу. Логістичний сервіс нерозривно пов'язаний з процесом розподілу та охоплює всі види діяльності підприємства, є комплексом надання матеріального потоку різноманітних логістичних послуг, будь-то у процесі постачання товарів чи реалізації продукції споживачеві [2].

Особливістю підприємств ресторанного господарства є те, що, з одного боку, вони є споживачами логістичного сервісу при організації виробництва та обслуговування, а з іншого — при реалізації продукції власного виробництва — самі надають логістичний сервіс.

Реверсивна логістика спрямована на раціоналізацію управління матеріальними потоками у вигляді відходів у процесі виробництва продукції ресторанного господарства та залишку готових страв після обслуговування. На практиці ресторатори стикаються з серйозними проблемами щодо вивезення харчових відходів, які пов'язані із додатковою оплатою за надання відповідних послуг та складністю пошуку оператора, що спеціалізується на утилізації відходів харчового походження.

На етапі споживання ресторанного продукту реверсивна логістика відіграє не тільки санітарно-гігієнічну роль, але є потужним іміджевим інструментом. На думку відомого київського ресторатора М. Січкара, у гарному ресторані залишки їжі після обслуговування віддають клієнту з собою, упакованими в одноразовий по-

суд, у поганому — те, що залишається від банкету, доїдає персонал або просто розкрадається [12].

Важливою складовою організації логістичного управління підприємством є інформаційна логістика. Одним із сучасних напрямів активного впровадження логістичних систем у ресторанному бізнесі є застосування технології EDI (Electronic Data Interchange — електронний обмін даних). Перехід на електронний документообіг, при якому інформаційно-логістична система замовника суміщається з системою постачальника, дає можливість партнерам скоротити витрати часу на обробку інформації, оптимізувати людські ресурси за рахунок скорочення персоналу, зменшити вплив людського фактора та мінімізувати кількість помилок у логістичній системі (рис. 2).

Багато міжнародних постачальників виходять на українські ресторани компанії з пропозиціями про перехід на систему EDI, що, ймовірно, у майбутньому спонукатиме керівників навіть невеликих підприємств до подібного інформаційного формату спілкування з партнерами.

До недавнього часу поняття логістики у ресторанному бізнесі переважно асоціювалося із постачальницькою діяльністю підприємства. Навіть у цьому традиційному та відпрацьованому сегменті існують проблеми щодо раціоналізації процесу — переважна більшість вітчизняних ресторанів усіх цінних сегментів організують постачання або через дистриб'юторів, або співпрацюють безпосередньо з виробниками продуктів

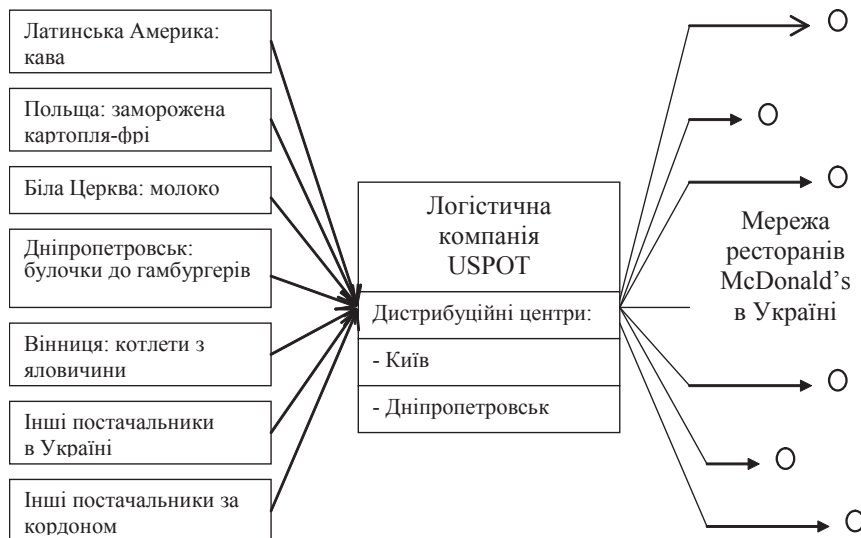


Рис. 3. Схема логістики McDonald's Ukraine Ltd

Джерело: [14].

харчування, що веде до збільшення кількості контактів, а відповідно, до зниження ефективності організації системи поставок [2].

На думку І. Смирнова, на нинішньому етапі допомогти рестораторам у вирішенні логістичних завдань могли б фахові логістичні компанії, які мають достатньо ресурсів оперативного систематизувати заявки як окремих ресторанів, так і цілих мереж, формувати значні за обсягом замовлення різноманітних продуктів у виробників, забезпечуючи значні знижки на товар [14]. Однак цей процес гальмується через сумніви рестораторів щодо економічної доцільності передачі логістичних функцій на аутсорсинг; недостатню кількість логістичних операторів, які б могли відповідати вимогам ресторанного бізнесу.

Серед фахівців ресторанного бізнесу існує думка, що для оптимізації логістичних ланцюжків деякі ресторани мережі могли б створювати власні логістичні підрозділи. Однак, як вважає І. Борець, комерційний директор групи компаній "Світова карта", для невеликих вітчизняних мереж ресторанів (до 20 закладів) витрати на утримання власного розподільного складу можуть підвищити ціну страв на 11% порівняно з класичною схемою роботи через постачальників [11].

Одним із позитивних прикладів співробітництва рестораторів та логістів на українському ринку є мережа ресторанів McDonald's, всі продукти для якої закуповуються, постачаються, транспортуються, зберігаються, а також координуються замовлення між ресторанами та контролюється рівень запасів через два дистрибуційні центри компанії USPOT (рис. 3).

Таким чином, для реалізації цілей та завдань підприємства ресторанного господарства доцільно впроваджувати комплекс управлінських дій на засадах логістичного управління. На нашу думку, логістичне управління підприємствами ресторанного господарства — це цілеспрямований вплив керуючої системи на керовані системи підприємства, що ґрунтується на засадах та принципах логістики, характеризується системною комплексністю управління логістичними потоками задля досягнення ефекту синергії з метою задоволення потреб споживачів з мінімальними витратами ресурсів та часу.

Загальною метою логістичного управління підприємством ресторанного господарства є реалізація й узгодження економічних інтересів безпосередніх і опосередкованих учасників підприємницьких процесів через найефективніше використання ресурсів в існуючих на даний момент умовах господарювання.

Дослідження сучасної практики вітчизняних підприємств ресторанного господарства свідчить про відсутність дієвих механізмів впровадження логістичних концепцій у систему управління. З іншого боку, більшість керівників-рестораторів не до кінця усвідомлюють важливість та необхідність формування системи управління на засадах логістики. Проте логістичне управління має цілком конкретні переваги, зокрема його впровадження у систему менеджменту підприємств ресторанного господарства сприяє:

— зниженню ресурсовитрат за рахунок раціонально організованої логістичної системи та забезпечення ефективності управління;

— максимальному задоволенню потреб споживачів за рахунок глибокого розуміння їх вимог до якості, сервісу, умов надання послуг;

— створенню можливостей реконструювання процесів виконання замовлень з метою покращання показників систем постачання, виробництва та обслуговування;

— мінімізації часу на формування, організацію логістичних бізнес-процесів, підвищення їх ефективності та ін.

ВИСНОВКИ

Діяльність будь-якого підприємства ресторанного господарства можна охарактеризувати як постійно повторювальний процес, тому логістичне управління можна розглядати як замкнений управлінський цикл, який також постійно повторюється.

Логістичне управління підприємствами ресторанного господарства пов'язане з теорією і практикою маркетингу та менеджменту, тобто сприяє адаптації системи виробництва і реалізації продукції з реальним платоспроможним попитом споживачів, пошуку нових сфер діяльності для отримання доходів, що є однією з головних умов досягнення конкурентоспроможності підприємства.

Література:

1. Бойко Є.О. Логістичне управління підприємством — запорука його конкурентоспроможності / Є.О. Бойко [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://rtpp.com.ua/news/2014/02/19/5/3089.html>
2. Буров Н. Когда логистику готовит шеф-повар / Н. Буров [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://logist.ru/articles/kogda-logistiku-gotovit-shef-povar>
3. Дудар Т.Г., Волошин Р.В. Основи логістики: навч. посібник. / Т.Г. Дудар, Р.В. Волошин. — К.: Центр учбової літератури. 2012. — 176 с.
4. Зубар Н.М. Логістика в ресторанному господарстві: навч. пос. / Н.М. Зубар, М. Григорак. — К.: ЦУЛ, 2010. — 307 с.
5. Кизим А. Логистика в системе кейтеринга как ключевой составляющей ресторанного бизнеса / А. Кизим, В. Бабак // Логистика. — 2013. — № 12. — С. 28—31.
6. Ковальська Л.Л., Циганюк В.І. Логістичний менеджмент на підприємстві: особливості та напрями удосконалення // Економіка та менеджмент. — 2013. — Вип. 10 (38). — С. 87—97.
7. Крикавський Є.В. Логістичне управління / Є.В. Крикавський. — Львів: Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2005. — 683 с.
8. Мельник О.В. Нові концептуальні підходи в логістиці / О.В. Мельник // Ефективна економіка. — 2013. — № 2 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>
9. Олійник Я.Б., Смирнов І.Г. Міжнародна логістика: навч. пос. / Я.Б. Олійник, І.Г. Смирнов. — К.: Обрії, 2011. — 544 с.
10. Пальчик І.М. Логістичне управління підприємством — теоретико-методичний аспект / І.М. Пальчик

//Ефективна економіка. — 2014. — № 10. — С. 128—138.

11. Пономарьова Ю.В. Логістика: навч. посіб. / Ю.В. Пономарьова. — К.: ЦНЛ, 2003. — 189 с.

12. Попова О.А. ТРАКТирный счет / О.А. Попова / Бізнес. — 2008. — №29 (808) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.business.ua/articles/restorannaya_logistika/TRAKTirnyy_schet-14534

13. Смирнов І.Г. Інформаційна логістика у складі ресторанної логістики / І.Г. Смирнов [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.rusnauka.com/23_NTP_2013/Economics/11_143595.doc.htm

14. Смирнов І.Г. Ресторанна логістика: міжнародний та український аспекти / І.Г. Смирнов // Зовнішня торгівля: право та економіка. — 2009. — № 4 (45). — С.4—18.

15. Удовичька М.В. Логістичне управління підприємством: теоретичний аспект / М.В. Удовичька, З.Й. Гелєвачук [електронний ресурс].- Режим доступу: http://www.rusnauka.com/3_ANR_2014Economics6_1_56225.doc.htm

16. Чурилов С.В. Логістичне управління підприємством: теоретичний аспект / С.В. Чурилов [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://pk.napks.edu.ua/library/compilations_vak/eiu/2012/6/p_142_147.pdf

17. Bowersox D.J., Closs D.J. Logistical Management / D. J. Bowersox, D. J. Closs. — Mc millan Publishing, 3rd ed. — 1991. — 314 p.

18. Holweg M. (2007) "The genealogy of lean production", Journal of Operations Management, vol. 25(2), pp. 420—437.

19. Lean Six Sigma aims to streamline processes and produce near perfect products and services [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.bqf.org.uk/performance-improvement/about-lean-six-sigma>

20. Pande P.S.; Neuman, Robert P.; Gavanagh, Roland R. The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies Are Honing Their Performance / P.S. Pande, R.P. Neuman, R.R. Gavanagh. — McGraw-Hill, 2000. — 282 p.

References:

1. Bojko, E.O. (2014), Logisty'chne upravlinnya pidpry'yemstvom — zaporuka jogo konkurentosprozhnosti [Logistics Enterprise Management — The Key Of Its Competitiveness]. Available at: <http://rtp.com.ua/news/2014/02/19/5/3089.html> (Accessed 24 Sept. 2014).

2. Burov, N. (2013), Kogda logistiku gotovit shef-povar [When logistics cook chef]. Available at: <http://logist.ru/articles/kogda-logistiku-gotovit-shef-povar> (Accessed 13 Feb. 2013).

3. Dudar, T.G. Voloshy'n, R.V. (2012), Osnovy' logisty'ky': navch. posibny'k [Fundamentals of Logistics]. Kiev: Center of educational literature (in Ukrainian).

4. Zubar, N.M. (2010), Logisty'ka v restorannomu gospodarstvi: navch.pos. [Logistics restaurant business]. K.: CzUL (in Ukrainian).

5. Kizim, A. (2013), Logistika v sisteme keyteringa kak klyuchevoy sostavlyayushchey restorannogo biznesa [Logistics in the catering as a key component of the restaurant business]. Logistika, vol. 12, pp. 28—31.

6. Koval's'ka, L.L. Cy'ganyuk, V.I. (2013), Logisty'chny'j menedzhment na pidpry'yemstvi: osobly'vosti ta napryamy' udoskonalennya [Logistics management in the enterprise: the features and trends of improvement]. Economics and Management, vol. 10 (38), pp. 87—97.

7. Kry'kavs'ky'j, Ye.V. (2005), Logisty'chne upravlinnya [Logistics management]. Lviv: "Lvivska politexnika" (in Ukrainian).

8. Melnik, O.V. (2013), Novi konceptual'ni pidhody' v logisty'ci [New conceptual approaches in logistics]. Efficient Economy [Online], vol. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1825> (Accessed 24 Sept. 2014).

9. Olijny'k, Ya.B. Smy'rnov, I.G. (2011), Mizhnarodna logisty'ka: navch. pos. [International Logistics]. K.: Obriyi (in Ukrainian).

10. Pal'chy'k, I.M. (2014), Logisty'chne upravlinnya pidpry'yemstvom — teorety'ko-metody'chny'j aspekt [Logistics company management — theoretical and methodological aspect]. Efficient Economy, vol.10, pp. 128—138.

11. Ponomar'ova, U.V. (2003), Lohistyka: Navch. Posib. [Logistic Studies], TsNL, Kyiv (in Ukrainian).

12. Popova, O.A. (2008), ТРАКТирный счет [ТРАКТир's Account]. Business, vol. 29 (808). Available at: http://www.business.ua/articles/restorannaya_logistika/TRAKTirnyy_schet-14534

13. Smy'rnov, I.G. (2013), Informacijna logisty'ka u skladi restorannoyi logisty'ky' [Information Logistics Logistics restaurant in stock]. Economics. Available at: http://www.rusnauka.com/23_NTP_2013/Economics/11_143595.doc.htm

14. Smy'rnov, I.G. (2009), Restoranna logisty'ka: mizhnarodny'j ta ukrayins'ky'j aspekty [Logistics restaurant: international and Ukrainian aspects]. Foreign trade: law and economics, vol. (45). pp. 4—18.

15. Udov'cz'ka, M.V. (2014), Logisty'chne upravlinnya pidpry'yemstvom: teorety'chny'j aspekt [Logistics company management: theoretical aspect]. Economics. Available at: http://www.rusnauka.com/3_ANR_2014Economics6_156225.doc.htm

16. Churilov, P.V. (2012), Logisty'chne upravlinnya pidpry'yemstvom: teorety'chny'j aspekt [Logistic management an enterprise: theoretical aspect]. Available at: http://pk.napks.edu.ua/library/compilations_vak/eiu/2012/6/p_142_147.pdf (Accessed 24 Sept. 2014).

17. Bowersox, D.J. and Closs, D.J. (1991), Logistical Management, 3rd ed, Mc millan Publishing, New York, United States of America/

18. Holweg, M. (2007), "The genealogy of lean production", Journal of Operations Management, vol. 25 (2), pp. 420—437.

19. Lean Six Sigma aims to streamline processes and produce near perfect products and services, available at: <https://www.bqf.org.uk/performance-improvement/about-lean-six-sigma>

20. Pande, P.S. Neuman, R. P. Gavanagh, R. R. and Roland, R. (2000), "The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies Are Honing Their Performance", McGraw-Hill.

Стаття надійшла до редакції 13.08.2015 р.