

Силабус
освітнього компоненту
(ОК 27)

Логістика

Назва дисципліни:	Логістика
Рівень вищої освіти:	перший (бакалаврський)
Галузь знань:	07 Управління та адміністрування
Спеціальність:	073 Менеджмент
Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма:	ОП «Менеджмент організацій і логістика»
Сторінка курсу в Moodle:	https://dl2022.khadi-kh.com/course/view.php?id=864
Рік навчання:	3
Семестр:	6 (весняний)
Обсяг освітнього компоненту	4 кредити (120 годин)
Форма підсумкового контролю	6-й семестр - іспит
Консультації:	за графіком
Назва кафедри:	кафедра менеджменту
Мова викладання:	українська
Керівник курсу:	Водолажська Тетяна Олександрівна, к.е.н., доцент
Контактний телефон:	+380674222950
E-mail:	tatyana.vodolazhska@gmail.com

Короткий зміст освітнього компоненту:

Метою є формування у майбутніх фахівців системних знань і розуміння концептуальних основ логістики, теорії й практики розвитку цього напрямку та набуття навичок самостійної роботи щодо засвоєння навчального матеріалу стосовно новітніх методів управління матеріальними та іншими потоками в сучасних умовах.

Предмет: загальні закономірності розвитку логістичних систем, особливості і тенденції управління та оптимізація матеріальних потоків.

Основними завданнями вивчення навчальної дисципліни є:

- формування у майбутніх менеджерів системи знань з питань концепції, стратегії та тактики логістики;
- опанування здобувачами вищої освіти методичного інструментарію розроблення та реалізації завдань логістики;
- оволодіння навичками логістичного мислення та розроблення пропозицій щодо удосконалення логістичних систем і механізмів їх функціонування;
- набуття навичок оцінки економічної ефективності та наслідків здійснення логістичних рішень.

Передумови для вивчення освітнього компоненту:

дисципліна вивчається після вивчення дисциплін економічного напрямку.

Компетентності, яких набуває здобувач:

Загальні компетентності:

1. Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство

та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя.

2. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.
3. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.
4. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.
5. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.
6. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

Спеціальні (фахові) компетентності:

1. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.
2. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.
3. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.
4. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.
5. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.
6. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.
7. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.
8. Здатність здійснювати організаційне, технологічне, технічне та інформаційне забезпечення базових функцій логістики; ставити і вирішувати завдання із синхронізації, координації та інтеграції логістичних процесів у функціональних областях логістики.
9. Здатність формулювати вимоги до транспорту, до систем зберігання і складської обробки вантажів і приймати рішення щодо їх вибору; ставити і вирішувати завдання з управління матеріальними та супутніми потоками в логістичних системах.
10. Здатність формувати поведінку та оцінювати діяльність підприємства на ринку автотранспортних послуг, обирати та застосовувати, відповідно до різних функціональних галузей логістики, методи, моделі і алгоритми дослідження логістичних систем.
11. Здатність планувати, організовувати та контролювати операційну логістичну діяльність в ланцюгах постачання (операції транспортування, вантажопереробки, зберігання, сортування, маркування, консолідації, митного оформлення, інформаційної підтримки тощо).

Результати навчання відповідно до освітньої програми:

1. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.
2. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.
3. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.
4. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.
5. Застосовувати набуті знання для виявлення, постановки та вирішення завдань за різних практичних ситуацій в сфері логістичного управління і управління ланцюгами постачань.
6. Демонструвати навички оптимізації організаційнотехнологічних аспектів управління закупівлями матеріальних ресурсів, логістичної підтримки виробничих процесів, збуту готової продукції, управління запасами, транспортування і вантажопереробки, складування та логістичного сервісу.
7. Демонструвати здатність застосовувати логістичний інструментарій при оцінюванні діяльності підприємств, в тому числі транспортних, транспортно-експедиційних і логістичних.
8. Демонструвати здатність використовувати сучасні підходи до здійснення операційної, логістичної, маркетингової та комерційної діяльності автотранспортних підприємств.

Тематичний план

№ теми	Назва тем (ЛК, ЛР, ПР, СЗ, СР)	Кількість годин	
		очна	заочна
1	ЛК Об'єкти логістичного управління	4	-
	СР Характеристика інформаційних та фінансових потоків	9	12
2	ЛК Логістичні системи та їх характеристики	4	0,5
	ЛР Визначення загальної потреби у матеріальних ресурсах	2	1
	СР Логістичний ланцюг та його ланки	9	12
3	ЛК Логістика постачання	4	0,5
	ЛР Вибір постачальників матеріальних ресурсів	2	-
	СР Управління поставками матеріальних ресурсів	9	12
4	ЛК Виробнича логістика	4	0,5
	ЛР Визначення місця розташування розподільчого складу на обслуговуваній території	2	-
	СР Встановлення матеріальних нормативів і контроль за їх дотриманням	9	13
5	ЛК Логістика складського господарства	4	0,5
	ЛР Розрахунок корисної площі складу	2	-
	СР Облік і контроль ресурсів на складі	9	13
6	ЛК Розподільча логістика	4	0,5
	СР Вибір логістичних каналів (каналів розподілу)	9	13
7	ЛК Логістика запасів	4	0,5
	ЛР Розрахунок страхового запасу	2	-
	ЛР Оцінка запасів матеріальних ресурсів	2	1
	СР Системи управління запасами	9	13
8	ЛК Логістичний сервіс	2	0,5
	ЛР Керування запасами із застосуванням ABC та XYZ аналізу	2	-
	СР Формування системи логістичного сервісу	4	13
9	ЛК Логістичне управління на підприємстві	2	0,5
	ЛР Розрахунок параметрів системи управління матеріальними потоками з фіксованим розміром поставки та при наявності дефіциту	2	-
	СР Оцінка результатів логістичної діяльності	5	13
Разом	ЛК	32	4
	ПР (ЛР, СЗ)	16	2
	СР	72	120

Індивідуальне навчально-дослідне завдання (за наявності).

Методи навчання:

1) словесні:

1.1 традиційні: лекції, пояснення, розповідь тощо;

1.2 інтерактивні (нетрадиційні): проблемні лекції, дискусії тощо;

2) наочні: метод ілюстрацій, метод демонстрацій

3) практичні:

3.1 традиційні: практичні заняття, семінари;

3.2 інтерактивні (нетрадиційні): ділові ігри, тренінги, семінари-дискусії, «круглий стіл», аналіз реальних проблем, метод мозкової атаки.

Система оцінювання та вимоги:

Конкретизація, деталізація критеріїв та системи оцінювання з урахуванням специфіки освітнього компоненту здійснюється на основі загальних критеріїв, наведених у

СТВНЗ 7.1-02:2018 «Положення про організацію освітнього процесу в ХНАДУ» (https://www.khadi.kharkov.ua/fileadmin/P_Ychebotdel/norm_dok/stvnz_7_1_02.pdf) та СТВНЗ 90.1-01:2021 «Оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти» (https://www.khadi.kharkov.ua/fileadmin/P_Standart/pologeniya/stvnz-90.1-01_2021.pdf).

Поточна успішність

1 Поточна успішність здобувачів за виконання навчальних видів робіт на навчальних заняттях і за виконання завдань самостійної роботи оцінюється за допомогою п'ятибальної шкали оцінок з наступним перерахуванням у 100-бальною шкалу.

2 Оцінювання поточної успішності здобувачів вищої освіти здійснюється на кожному практичному занятті (лабораторному чи семінарському) за п'ятибальною шкалою («5», «4», «3», «2», «1») і заносяться у журнал обліку академічної успішності:

– «відмінно» («5»): здобувач бездоганно засвоїв теоретичний матеріал, демонструє глибокі знання з відповідної теми або навчальної дисципліни, основні положення;

- «добре» («4»): здобувач добре засвоїв теоретичний матеріал, володіє основними аспектами з першоджерел та рекомендованої літератури, аргументовано викладає його; має практичні навички, висловлює свої міркування з приводу тих чи інших проблем, але припускається певних неточностей і похибок у логіці викладу теоретичного змісту або при аналізі практичного;

– «задовільно» («3»): здобувач в основному опанував теоретичні знання навчальної теми, або дисципліни, орієнтується у першоджерелах та рекомендованій літературі, але непереконливо відповідає, плутає поняття, невпевнено відповідає на додаткові питання, не має стабільних знань; відповідаючи на питання практичного характеру, виявляє неточність у знаннях, не вміє оцінювати факти та явища, пов'язувати їх із майбутньою професією;

– «незадовільно» («2», «1»): здобувач не опанував навчальний матеріал теми (дисципліни), не знає наукових фактів, визначень, майже не орієнтується в першоджерелах та рекомендованій літературі, відсутнє наукове мислення, практичні навички не сформовані.

3 Під час оцінювання поточної успішності враховуються всі види робіт, передбачені навчальною програмою. Здобувач вищої освіти має отримати оцінку з кожної теми.

3.1 Лекційні заняття оцінюються шляхом визначення якості виконання конкретизованих завдань.

3.2 Практичні заняття оцінюються якістю виконання контрольного або індивідуального завдання, виконання та оформлення практичної роботи.

3.3 Лабораторні заняття оцінюються якістю виконання звітів про виконання лабораторних робіт.

3.4 Семінарські заняття оцінюються якістю виконання індивідуального завдання/реферату.

4 Підсумковий бал за поточну діяльність визнається як середньоарифметична сума балів за кожне заняття, за індивідуальну роботу, поточні контрольні роботи за формулою для заліку:

$$K^{поточ} = \frac{K1 + K2 + K3}{4},$$

де $K^{поточ}$ - підсумкова оцінка успішності за результатами поточного контролю;

$K1$ - сума балів за лекції, практичні роботи, індивідуальну самостійну роботу

$K2, K3$ - оцінка успішності відповідно за 1 та 2 контрольні роботи;

Для іспиту

$$K^{потоц} = \frac{K1 + K2 + K3 + K4}{4},$$

де $K^{потоц}$ - підсумкова оцінка успішності за результатами поточного контролю;
 $K1$ - сума балів за лекції, практичні роботи, індивідуальну самостійну роботу
 $K2, K3$ - оцінка успішності відповідно за 1 та 2 контрольні роботи;
 $K4$ - оцінка успішності виконання екзаменаційної роботи

Оцінки конвертуються у бали згідно шкали перерахунку (таблиця 1).

Таблиця 1 – Перерахунок середньої оцінки за поточну діяльність у багатобальну шкалу

4-бальна шкала	100-бальна шкала	4- бальна шкала	100-бальна шкала	4- бальна шкала	100-бальна шкала	4- бальна шкала	100- бальна шкала
5	100	4,45	89	3,90	78	3,35	67
4,95	99	4,4	88	3,85	77	3,3	66
4,9	98	4,35	87	3,80	76	3,25	65
4,85	97	4,3	86	3,75	75	3,2	64
4,8	96	4,25	85	3,7	74	3,15	63
4,75	95	4,20	84	3,65	73	3,1	62
4,7	94	4,15	83	3,60	72	3,05	61
4,65	93	4,10	82	3,55	71	3	60
4,6	92	4,05	81	3,5	70	від 1,78 до 2,99	від 35 до 59
						повторне складання	
4,55	91	4,00	80	3,45	69	від 0 до 1,77	від 0 до 34
4,5	90	3,95	79	3,4	68	повторне вивчення	

Поточний контроль реалізується у формі опитування, експрес-контролю, контролю засвоєння навчального матеріалу, правильності виконання практичних завдань та розрахунків, у тому числі запланованих на самостійне опрацювання, захист індивідуального завдання (есе, реферату тощо).

Здобувач накопичує бали протягом семестру за виконання завдань, виступи на заняттях, участь у дискусіях, а також за виконання контрольних робіт (таблиця 2).

Таблиця 2 - Розподіл балів з дисципліни за 100-бальною шкалою (іспит)

Види робіт	Тема 1	Тема 2	Тема 3	Тема 4	Тема 5	Тема 6	Тема 7	Тема 8	Тема 9	Оцінка в балах
Виступ, участь у дискусії на лекційних заняттях	4	4	4	4	4	4	4	2	2	32
Захист практичних робіт	-	5	5	5	5	-	5	5	5	40
Індивідуальна самостійна робота (підготовка презентації, есе, реферату тощо)	14				14					28
Сума балів за ЛК, ПР, СР										100
Контрольна робота 1	100				-					100
Контрольна робота 2	-				100					100
Середньоарифметична оцінка поточного контролю										100

Підсумкове оцінювання

1 Підсумковий контроль знань здобувачів з навчальної дисципліни здійснюється у формі іспиту (6 семестр).

2 Здобувач вищої освіти отримує залік з дисципліни за результатами поточного оцінювання. Середня оцінка за поточну діяльність конвертується у бали за 100-бальною шкалою, відповідно до таблиці перерахунку (таблиця 1).

Здобувачі вищої освіти, які мають середню поточну оцінку з дисципліни нижче ніж «3» (60 балів), на останньому занятті можуть підвищити свій поточний бал шляхом складання тестів з дисципліни.

3 Умовою отримання заліку є:

- відпрацювання всіх пропущених занять;
- середня поточна оцінка з дисципліни не нижче «3» (60 балів).

4 Результат навчання оцінюється:

- за двобальною шкалою (зараховано/не зараховано) згідно з таблицею 3;
- за 100-бальною шкалою (для диференційованого заліку) відповідно до таблиці 4.

Таблиця 3 - Шкала переведення балів у національну систему оцінювання

За 100-бальною шкалою	За національною шкалою
від 60 балів до 100 балів	зараховано
менше 60 балів	не зараховано

5 Із метою мотивації здобувачів до активного та якісного виконання всіх видів навчальної роботи протягом семестру до загальної підсумкової оцінки можуть бути додані заохочувальні бали. Мотивація здобувачів застосовується за умови виконання ними всіх видів навчальної роботи, які передбачені робочим навчальним планом підготовки здобувачів і робочою програмою з навчальної дисципліни.

6 За виконання індивідуальної самостійної роботи та участь у наукових заходах здобувачам нараховуються додаткові бали.

6.1 Додаткові бали додаються до суми балів, набраних здобувачем вищої освіти за поточну навчальну діяльність.

6.2 Кількість додаткових балів, яка нараховується за різні види індивідуальних завдань, залежить від їх об'єму та значимості:

- призові місця з дисципліни на міжнародному / всеукраїнському конкурсі наукових студентських робіт – 20 балів;
- призові місця з дисципліни на всеукраїнських олімпіадах - 20 балів;
- участь у міжнародному / всеукраїнському конкурсі наукових студентських робіт 15 балів;

– участь у міжнародних / всеукраїнських наукових конференціях студентів та молодих вчених – 12 балів;

- участь у всеукраїнських олімпіадах з дисципліни - 10 балів;
- участь в олімпіадах і наукових конференціях ХНАДУ з дисципліни - 5 балів;
- виконання індивідуальних науково-дослідних (навчально-дослідних) завдань підвищеної складності – 5 балів.

6.3 Кількість балів за індивідуальні завдання здобувача не може перевищувати 20 балів.

7 Загальна підсумкова оцінка за вивчення навчальної дисципліни не може перевищувати 100 балів. Загальна підсумкова оцінка за вивчення навчальної дисципліни визначається згідно зі шкалою, наведеною в таблиці 4.

Політика курсу:

- курс передбачає роботу в колективі, середовище в аудиторії є дружнім, творчим, відкритим до конструктивної критики;

Таблиця 4 – Шкала оцінювання знань здобувачів за результатами підсумкового контролю з навчальної дисципліни

Оцінка в балах	Оцінка за національною шкалою		Оцінка за шкалою ЄКТС	
	іспит	залік	Оцінка	Критерії
90-100	Відмінно	Зараховано	A	Теоретичний зміст курсу освоєний цілком, без прогалин, необхідні практичні навички роботи з освоєним матеріалом сформовані, усі передбачені програмою навчання навчальні завдання виконані, якість їхнього виконання оцінено числом балів, близьким до максимального
80–89	Добре	Зараховано	B	Теоретичний зміст курсу освоєний цілком, без прогалин, необхідні практичні навички роботи з освоєним матеріалом в основному сформовані, усі передбачені програмою навчання навчальні завдання виконані, якість виконання більшості з них оцінено числом балів, близьким до максимального
75-79		Зараховано	C	Теоретичний зміст курсу освоєний цілком, без прогалин, деякі практичні навички роботи з освоєним матеріалом сформовані недостатньо, усі передбачені програмою навчання навчальні завдання виконані, якість виконання жодного з них не оцінено мінімальним числом балів, деякі види завдань виконані з помилками
67-74	Задовільно	Зараховано	D	Теоретичний зміст курсу освоєний частково, але прогалини не носять істотного характеру, необхідні практичні навички роботи з освоєним матеріалом в основному сформовані, більшість передбачених програмою навчання навчальних завдань виконано, деякі з виконаних завдань, можливо, містять помилки
60–66		Зараховано	E	Теоретичний зміст курсу освоєний частково, деякі практичні навички роботи не сформовані, багато передбачених програмою навчання навчальних завдань не виконані, або якість виконання деяких з них оцінено числом балів, близьким до мінімального
35–59	Незадовільно	Не зараховано	FX	Теоретичний зміст курсу освоєний частково, необхідні практичні навички роботи не сформовані, більшість передбачених програм навчання навчальних завдань не виконано, або якість їхнього виконання оцінено числом балів, близьким до мінімального; при додатковій самостійній роботі над матеріалом курсу можливе підвищення якості виконання навчальних завдань (з можливістю повторного складання)
0–34	Неприйнятно	Не зараховано	F	Теоретичний зміст курсу не освоєно, необхідні практичні навички роботи не сформовані, усі виконані навчальні завдання містять грубі помилки, додаткова самостійна робота над матеріалом курсу не приведе до якого-небудь значущого підвищення якості виконання навчальних завдань (з обов'язковим повторним курсом)

- освоєння дисципліни передбачає обов'язкове відвідування лекцій і практичних занять, а також самостійну роботу;
- самостійна робота передбачає вивчення окремих тем навчальної дисципліни, які винесені відповідно до програми на самостійне опрацювання, або ж були розглянуті стисло;
- усі завдання, передбачені програмою, мають бути виконані у встановлений термін;
- якщо здобувач вищої освіти відсутній на заняттях з поважної причини, він презентує виконані завдання під час самостійної підготовки та консультації викладача;
- під час вивчення курсу здобувачі вищої освіти повинні дотримуватись правил академічної доброчесності, викладених у таких документах: «Правила академічної доброчесності учасників освітнього процесу ХНАДУ» (https://www.khadi.kharkov.ua/fileadmin/P_Standart/pologeniya/stvz_67_01_dobroch_1.pdf), «Академічна доброчесність. Перевірка тексту академічних, наукових та кваліфікаційних робіт на плагіат» (https://www.khadi.kharkov.ua/fileadmin/P_Standart/pologeniya/stvz_85_1_01.pdf), «Морально-етичний кодекс учасників освітнього процесу ХНАДУ» (https://www.khadi.kharkov.ua/fileadmin/P_Standart/pologeniya/stvz_67_01_MEK_1.pdf).
- у разі виявлення факту плагіату здобувач отримує за завдання 0 балів і повинен повторно виконати завдання, які передбачені у силабусі;
- списування під час контрольних робіт та екзаменів заборонені (в т.ч. із використанням мобільних пристроїв). Мобільні пристрої дозволяється використовувати лише під час он-лайн тестування.

Рекомендована література:

1. Базова література

- 1.1. Логістика: навч. посіб. / Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. Дніпро : Пороги, 2021. 252 с.
- 1.2 Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
- 1.3 Крикавський Є.В, Похильченко О.А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посіб. Львів : Видавництво Національного університету «Львівської політехніки», 2017 р. 804с.
- 1.4 Логістика : навчальний посібник / Безсмертна О.В., Мороз О.О., Білоконь Т.М., Шварц І.В. Вінниця : ВНТУ, 2018. 161 с.
- 1.5 Stock J. R., Lambert D. M. Strategic Logistics Management. New York: McGraw-Hill / Irwin Professional Publishing, 2001. 872 p
- 1.6 Малюта Л.Я., Шерстюк Р.П. Курс лекцій з дисципліни «Логістика». Тернопіль : Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя, 2017. 139 с.
- 1.7 Іваненко Т.Я. Логістика : конспект лекцій. Миколаїв: Миколаївський національний аграрний університет, 2018. 84 с.
- 1.8 Сачинська Л.В. Шляхи становлення логістичних підходів до управління підприємством. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 26. С. 228-233.
- 1.9 Пальчик І. М. Ефективність застосування логістичного аутсорсингу у сучасних умовах господарювання. Scientificjournal «Fundamentalisscientiam». 2017. №12. С. 12–18.
- 1.10 Рудківський О. А, Гонгало Ю. В. Проблеми та шляхи розвитку логістичної системи підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 30. С. 218-224.

2. Допоміжна література

- 2.1 Тридід О.М., Таньков К.М. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Харків: Інжек, 2005. 224 с.
- 2.2 Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: підруч. для ВНЗ. Львів : ІнтеллектЗахід, 2004. 414 с.
- 2.3 Логістика : навчальний посібник для студентів галузі знань 0306 «Менеджмент і

адміністрування» всіх форм навчання / за заг. ред. докт. екон. наук, професора О.М. Ястремської. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 272 с.

2.4 Волохова І. В., Волохов В. А., Барський В. І. Логістичне забезпечення глобального руху матеріальних потоків. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 64. С. 117-124.

2.5 Кучмєєв О. О. Особливості управління матеріальними потоками в логістичних системах торговельних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 30-1. С. 99-103.

2.6 Егоращенко І.В. Логістика : Конспект лекцій. Одеса, 2015. 131 с.

3. Додаткові джерела:

3.1. Дистанційний курс: <https://dl2022.khadi-kh.com/course/view.php?id=864>

3.2. Безкоштовна бібліотека. URL: <http://www.management.com.ua>.

3.3. Бібліотека наукових праць провідних видавництв. URL: <https://link.springer.com/>; www.emeraldinsight.com/md.htm; www.interscience.wiley.com

3.4. Навчальні матеріали онлайн. URL: <https://pidru4niki.com/menedzhment/> ; <https://pidru4niki.com/ekonomika/>.

3.5. Національна бібліотека України ім. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/node/901>.

3.6. Освіта.ua. Менеджмент. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/>.

3.7. Офіційний сайт державної служби статистики України [Електронний ресурс]. URL: <http://ukrstat.gov.ua>.


Розробник си́лабусу навчальної
дисципліни, к.е.н., доц.



(підпис)

Тетяна ВОДОЛАЖСЬКА

Завідувач кафедри
менеджменту, д.е.н., проф.



(підпис)

Оксана КРИВОРУЧКО