

- у зв'язку з переходом частини клієнтів на послуги компанії “Голден Телеком” можливі втрати основних конкурентів становитимуть – “Укртелеком” – 0,5 % ринку, “Фарлеп” – 0,3 %, “Оптіма” – 0,15 % ринку, інші оператори телекомунікаційних послуг України – 0,25 % ринку.

Слід також зазначити, що виконання вищенаведених рекомендацій може збільшити частку ринку компанії “Голден Телеком” у галузі телекомунікаційних послуг України загалом на 1,5 %. Частка Компанії на ринку телекомунікацій України становитиме 3,5 % (рис. 3).

Отже, за умов виконання рекомендацій з удосконалення конкурентних стратегій “Голден Телеком” прогнозована втрата частки ринку телекомунікаційних послуг конкурентами становитиме: “Укртелеком” – 0,6 % ринку, “Фарлеп” – 0,35 %, “Оптіма” – 0,2 % ринку, інші оператори телекомунікаційних послуг України – 0,35 % ринку.

1. *Стребел П. Новые возможности по ускорению реализации стратегии в крупных компаниях // Маркетинг. — 2004. — №1. — С. 86–90.* 2. *Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг // Економіка, фінанси, право. — 2005. — №11. — С. 17–20.* 3. <http://goldentelecom.ru/> Офіційний сайт компанії “Голден Телеком” в Росії. 4. <http://goldentele.com/> Офіційний сайт компанії “Голден Телеком” в Україні. 5. <http://www.uniis.kiev.ua/> Сайт Українського науково-дослідного інституту зв'язку. 6. <http://www.cs.berkeley.edu/> Ефективність впровадження комплексних телекомунікаційних рішень у США, Великобританії, Франції, Німеччині, Україні.

УДК 338

О.П. Дашківська

Національний університет “Львівська політехніка”

## ЛОГІСТИЧНА СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА РИНКУ НАФТОПРОДУКТІВ

© Дашківська О.П., 2007

**Досліджено умови входження організації на ринок нафтопродуктів. Обґрунтовано об'єктивність трансформації стратегії розвитку організації на ринку нафтопродуктів у контексті стратегії розвитку громадської корисності. Розглянуто особливості контейнерних станцій для реалізації палива. Обґрунтовано ефективність впровадження контейнерних АЗС на ринку палива.**

**It was investigated the entrance of the organization to the oil products market. There was grounded the objectivity of the transformation of the organization development strategy on the oil products market in the context of the strategy of the public productivity development. There were discussed the peculiarities of the container yards for the petrol realization. The effectiveness of the introduction of the container yards on the fuel markets was grounded.**

**Постановка проблеми.** У зв'язку з надзвичайно складними умовами входження на ринок нафтопродуктів виникає проблема в знаходженні перспективних рішень. Основними проблемами при побудові нової паливної станції є проблема місця (йдеться не лише про надзвичайно високі ціни на землю, а й про відсутність цієї землі) й проблеми величезних капіталовкладень для створення нової автозаправної станції. Приймаючи рішення про стратегію розширення, будь-які АЗС стикаються з низкою цих проблем. Навіть найменша АЗС повинна мати місце під адміністративний відділ та обов'язкове місце під резервуари для зберігання палива. Для вирішення цієї проблеми пропонуємо створення контейнерної (мобільної) станції. Під контейнерною паливною станцією розуміють резервуари і обладнання для видавання палива, розміщені наземно на конструкції, що уможливорює їхнє переміщення.

Така станція має резервуарний модуль із соціальним приміщенням, дистрибуційний модуль, соціально-побутовий модуль з туалетом. Стандартно контейнерна паливна станція обладнана електричною системою 3x380/230V, виконаною згідно з чинними нормами безпеки і гігієни праці та протипожежної безпеки. Система виконана у противибуховій версії. Така станція має систему заземлення і громовідводу. На даху контейнера змонтовано клапани, які уможливають доступ до люків комор резервуара, а також вимірювання стану палива за допомогою вимірювальної планки. Усі приміщення станції запираються, що захищає від небажаного доступу сторонніх осіб. Станція має систему моніторингу стану палива, а також детектування витоків – тим самим виконуються вимоги цитованих раніше норм права.

Ще однією проблемою, яка виникає у цій ситуації, є проблема цілісності резервуарів та екологічної чистоти довкола них. Ця проблема екологічної чистоти не стосується контейнерних АЗС, оскільки резервуари розміщені ззовні і будь-які пошкодження є помітними. В контейнерних АЗС немає проникання нафтопродуктів до ґрунту, а також до поверхневих і ґрунтових вод, немає емісії парів бензинів до атмосферного повітря в процесах постачання паливних баз, а також у процесах перевантаження і видавання бензинів до автомобілів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання стратегії розвитку організації сьогодні є актуальною темою сучасних наукових досліджень. Вагомий внесок зробили як українські, так і зарубіжні вчені, зокрема: Н.В. Куденко, С.С. Гаркавенко, Н.І. Чухрай, Z. Pierścionek, Д. Уотерс. У їх працях ми знаходимо класифікацію різних стратегій та етапи їхнього формування для подальшого розвитку організації.

У працях названих авторів значну увагу приділено питанням теоретичних основ стратегічного маркетингу, визначенню його місця у структурі стратегічного та маркетингового менеджменту; маркетингового управління портфелем бізнесу підприємства; аналізу основних маркетингових стратегій росту, конкуренції, диференціації, позиціонування, сегментації та вибору цільового ринку.

Питаннями логістичних стратегій займається багато українських вчених, зокрема Є.В. Крикавський, який розглядає як стратегії підприємства, так і основні напрями розвитку логістичних стратегій в бізнесі: напрям договірних (традиційних) стратегій; логістичний *outsourcing*; напрям логістичного партнерства; напрям швидких циклів та інтеграції ланцюга поставок [6, с. 131]

**Формулювання цілей статті.** Основною метою роботи є знаходження оптимальних рішень під час формування стратегії розвитку організації на ринку нафтопродуктів.

**Виклад основного матеріалу.** Логістична стратегія – це процес, який складається з різних стратегічних рішень і планів, пов'язаних з управлінням ланцюгом поставок [1, с. 95].

Оскільки стратегічні рішення, які приймаються для розвитку організації, можуть мати різну значущість, розглянемо їхню класифікацію:

1. Стратегічні рішення – найважливіші рішення, які задають загальний напрям діяльності організації, вони мають довготерміновий вплив, потребують величезних ресурсів і вважаються найризикованішими.

2. Тактичні рішення – пов'язані з реалізацією стратегії в короткотерміновому періоді. Вони опрацьовуються на детальному рівні, потребують менших ресурсів і пов'язані з певним ризиком.

3. Операційні рішення – найбільш опрацьовані і належать до видів діяльності на найближчий термін, для їхнього виконання вимагаються порівняно обмежені ресурси, і зовсім невисокий ризик [1, с. 91].

Під час формулювання ефективної і реалістичної стратегії необхідно брати до уваги багато різних чинників, які впливають на їхнє функціонування і які походять ззовні, а також зсередини організації. Залежно від концепції стратегії, а також концепції її формування пропонуються різні моделі формулювання стратегії. Незважаючи на те, що вони відрізняються кількістю етапів, їхнім змістом, а також послідовністю, але у кожному процесі будівництва і впровадження стратегії можна виокремити певні етапи (рис. 1) [2, с. 213].

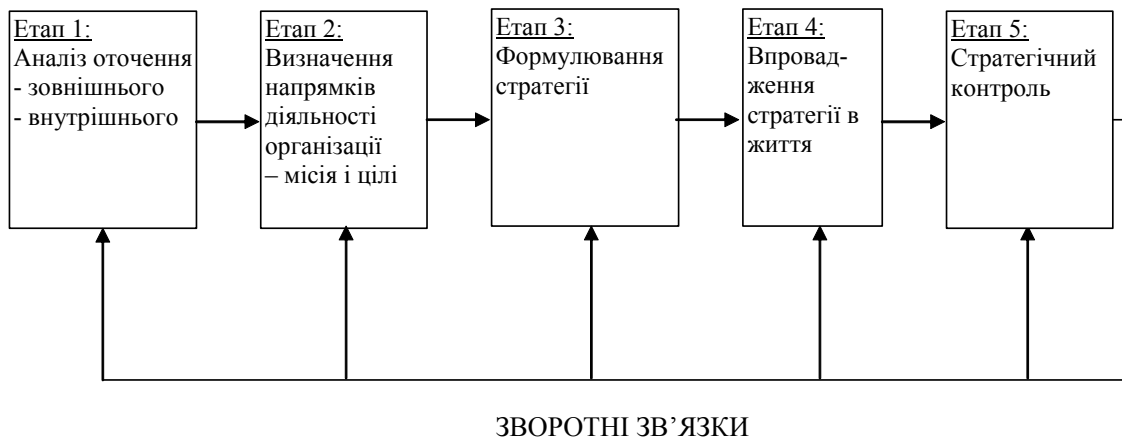


Рис. 1. Базові етапи формування стратегії організації [власна розробка]

Стратегічний аналіз становить підставу для формулювання стратегії, яка формується багатьма різноманітними чинниками. Їхній правдоподібний аналіз є необхідною умовою розроблення ефективної і реальної стратегії. Здійснюючи стратегічний аналіз підприємства, необхідно [5, с. 56]:

- взяти до уваги сигнали, які надходять з оточення фірми, як з макрооточення, так і з конкурентного оточення;
- оцінити засоби, які перебувають у диспозиції фірми (фізичні, людські, фінансові, нематеріальні засоби);
- визначити ціль діяльності і очікування власників фірми.

Цілі організації незалежно від рівня загальності не є нічим, заданим згори. Адже кожна мета – це усвідомлений і бажаний для конкретної особи або суспільної групи стан речей, який вона має намір досягти [8, с. 12].

Кожна стратегія діяльності, яка будується у певному підприємстві, повинна складатися з кількох елементів:

- домен діяльності визначає, де і кому фірма має намір продавати свої вироби або послуги, визначає місію (тобто філософію діяльності фірми, або те, що спрямовує діяльність) і стратегічне бачення (тобто ситуацію, в якій фірма прагне і може опинитися у майбутньому);
- стратегічні цілі і завдання, тобто те, що повинна зробити фірма, щоб опинитися у ситуації, визначеній в баченні, і забезпечити собі умови довготривалого існування;
- стратегічна перевага – це те, що відрізняє фірму від інших, які діють у тому самому секторі;
- ключові стратегії і дії, тобто визначення поведінки фірми, яка на підставі своєї стратегічної переваги досягне стратегічних цілей і завдань, щоб опинитися у ситуації, визначеній у баченні, і одночасно виконати певну місію.

План впровадження стратегії повинен бути інтегральною частиною стратегічного плану. Стратегія, яка б могла бути впроваджена у життя, повинна бути перекладена на відповідні тактичні плани, бюджетні програми і розподіли. Тактичні плани – це докладні плани (переважно річні) окремих дій, що реалізують стратегію, які описують, що, де, коли, як і ким будуть зроблені і які засоби будуть для цього потрібні [7, с. 164].

Стратегічний контроль повинен передусім прямувати до обмеження ризику через селекцію і унеможливлення включення до стратегії непевного матеріалу, а також у поточному режимі сигналізувати про загрози з боку змінного оточення, а також актуальну ситуацію у підприємстві. Як наслідок, стратегічний контроль повинен забезпечити:

- відокремлення істотної інформації від неістотної;
- пізнання слабких і сильних сторін підприємства;
- розпізнавання та аналіз ситуації підприємства на тлі інших підприємств.

Принциповим етапом усіх фаз будівництва стратегії є встановлення стратегії діяльності, а також засобів її реалізації. Стратегія стосується комплексної діяльності організації, а не її певних відрізків.

Сьогодні, коли надзвичайно швидко розвивається мережа “гігантів-АЗС” одиничні станції зацікавлені в різних способах результативної діяльності. Тому необхідно формувати нову стратегію розвитку саме тим АЗС, які займаються лише реалізацією палива.

Нова АЗС – це організація, яка, окрім реалізації палива, надає додаткові послуги споживачеві і формує свою діяльність на стратегії розвитку громадської корисності.

Підставою для формулювання стратегії розвитку громадської корисності повинен бути стратегічний аналіз, тобто діагностування стану організації, її труднощів і успіхів, пошук сильних і слабких сторін організації, пошук майбутніх загроз.

На рис. 2 зображено головні аналітичні сфери, які повинні бути враховані під час конструювання довготривалої стратегії розвитку громадської корисності.

Організація, яка буде свою діяльність на стратегії розвитку громадської корисності, не може розпочинати будівництво довготривалої стратегії розвитку, маючи на увазі виключно величини, відповідні для цієї організації. Надалі занадто частим явищем, яке трапляється на практиці, є конструювання стратегії розвитку громадської корисності у відриві від існуючих ринкових реалій, прогнозів, пов’язаних із демографічними змінами, які відбуватимуться у регіоні.

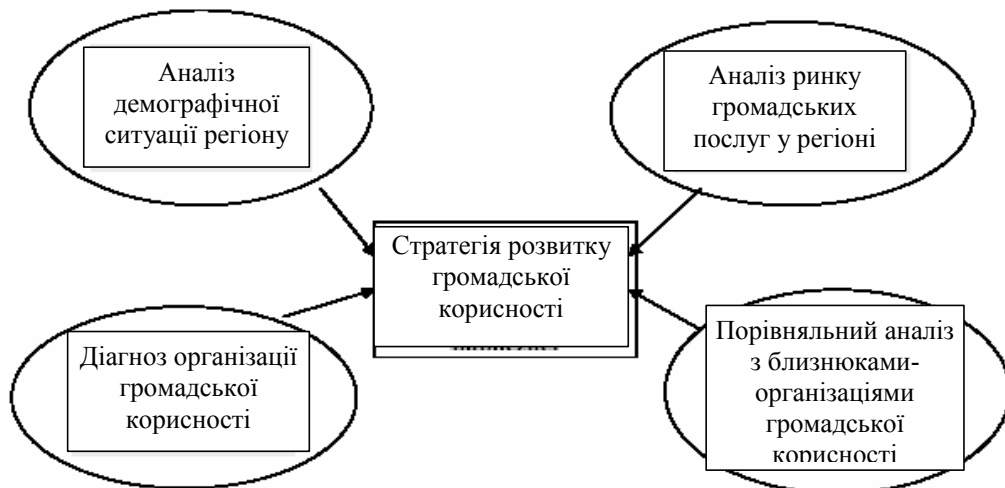


Рис. 2. Аналітичні сфери, які враховуються у створенні стратегії розвитку громадської корисності [власна розробка]

Не можна будувати програму, яка стосується майбутньої структури і профілю діяльності організації у відриві від процесів, які відбуваються в оточенні. Не можна не враховувати наявного потенціалу. Необхідним видається виконання під час праць над стратегією аналізу ринку громадських послуг у цьому регіоні. Добре також розширити цей аналіз на регіони-сусіди. Однією з опор, необхідних для конструювання стратегії, є докладний аналіз мікрооточення.

Наступним істотним кроком у конструюванні стратегії є діагноз нинішнього стану організації (організаційний діагноз), який повинен показати у спаяний, правдоподібний і багатовимірний спосіб те, чим є або чим має бути у майбутньому організація, а також, які в неї потенційні можливості. Отже, він становить свого роду фотографію організації, яка охоплює такі сфери її функціонування, як: кадровий і матеріальний потенціали, фінанси, сферу організації і управління. Тут вказується на сильні і слабкі сторони установи в окремих досліджуваних сферах.

Здійснюючи діагноз організації, варто також визначити вихідний пункт, місце, в якому перебуває аналізована організація порівняно з іншими з тим самим діапазоном і профілем діяльності.

Добре виконувати порівняльний аналіз з близнюками-організаціями, які ведуть той самий вид реалізаційно-послужової діяльності. Тоді можна побачити, чи зміни і реструктуризаційні процеси, які відбувалися в аналізованій організації, призвели до її відставання порівняно з іншими установами, чи економічно-фінансова кондиція значно відрізняється від інших, чи проблеми, які тут виникають, не є сторонніми також для інших, чи швидше досліджувана установа залишається позаду, а інші ведуть діяльність як за сьогоднішніх умов, – добре?

Внаслідок здійснення порівняльного аналізу цієї організації з іншими вибраними організаціями стратегічні цілі, які будуть закладені в її довготривалій стратегії розвитку громадської корисності, можна поділити на дві сфери:

- сфера I міститиме множину тих стратегічних цілей, які мають завдання вирівнювання відмінностей між організаціями у таких сферах, як:

- якість наданих громадських послуг;
- ступінь використання під час управління сучасних інструментів, які підтримують прийняття рішень і покращують поточну систему управління. Якщо як найвища стратегічна мета буде прийняте зростання ефективності функціонування, то тоді у такий спосіб сформульовану стратегічну мету необхідно сформулювати операційні цілі разом із гармограмою їх впровадження;

- сфера II. Її завдання – передусім вказати рішення, які стосуються організаційних змін у функціонуванні установи. І далі у межах визначеної стратегічної мети визначити операційні цілі, які є шляхом для її реалізації.

Перед початком формулювання довготривалої стратегії розвитку громадської корисності менеджери організації повинні поставити собі кілька запитань, а саме:

1. Чи організація є потрібною?
2. Чи організація повинна обмежити свою діяльність?
3. Чи організація має занадто високі вимоги до платників?
4. Як суспільно сприймається організація?
5. Як вона сприймається засновницьким органом?
6. Яку конкурентну позицію має організація?
7. Як управляється організація – якість, результативність, ефективність?

Ретельні відповіді на вищенаведені питання, які можна отримати під час аналізу організації та її оточення, дають змогу здійснити формулювання правильних стратегічних цілей, обумовлюючи тим самим успіх організації.

Враховуючи спостереження за змінами в оточенні організації, а також дослідження літератури предмета, можна зробити такі висновки:

1. Відповідний аналіз поведінки організації і її зв'язків з оточенням змушує до необхідності компонування ринкових механізмів для організацій, що надають послуги.

2. Висока турбулентність оточення спричиняє необхідність адаптації організації до нових передумов і зміну концепції управління.

3. Впровадження методів, технік і моделей аналізу концепції стратегічного управління дає змогу здійснити вибір оптимальної стратегії діяльності організації.

4. Бажаючи досягти успіху на конкурентному ринку послуг, організація повинна займатися плануванням і впровадженням стратегії розвитку громадської корисності.

5. У процесі формулювання ефективної і реалістичної стратегії необхідно врахувати багато різних чинників, які впливають на її функціонування та походять ззовні, а також зсередини організації.

6. Отримані знання про зовнішнє оточення (макрооточення і конкурентне оточення), а також внутрішню ситуацію організації становлять основний засіб, який перекладається на стратегію її діяльності.

7. Ненадійна ідентифікація передумов будівництва стратегії розвитку імплікує труднощі у створенні організацією конкурентної переваги.

Для успішної реалізації стратегії громадської корисності на ринку нафтопродуктів організаціям потрібно розширювати свою діяльність, для якісного задоволення більшої кількості споживачів. Розширення автозаправної станції може мати декілька напрямків, зокрема, внутрішнє розширення організації (надання нових видів послуг, реалізація нових видів нафтопродуктів тощо) та зовнішнє розширення (розширення власної мережі АЗС). Проте зовнішнє розширення є надзвичайно складним процесом, який насамперед потребує величезних капіталовкладень і необхідного місця розташування. Одним з рішень для реалізації стратегії розвитку громадської корисності є контейнерна (мобільна) АЗС.

Також паливна галузь сьогодні стоїть перед викликом, пов'язаним із пристосуванням заправок до суворих вимог у сфері захисту середовища. Показовим у цьому розумінні є досвід Польщі [3, с. 34]. Така ситуація без здійснення радикальних запобіжних заходів може призвести до ліквідації більшості з них. Прийняття рішень щодо удосконалення діяльності автозаправних станцій, а особливо їхнього впливу на довкілля призводить до необхідності формування екологічної стратегії розвитку організації.

Умови забудови і господарювання терену паливних станцій вимагає складання оцінок їхнього впливу на довкілля. Низка вимог стосується самого розміщення цих об'єктів, їхнього устаткування і розміщення окремого обладнання. Принциповим є те, що наземні резервуари, призначені для складування нафти і нафтопродуктів, повинні бути захищені від розливу цих рідин земляними валами або захисними стінами. Додатково наземні резервуари з місткістю 10000 м<sup>3</sup> і більше, що призначені для складування нафтопродуктів I і II класу, необхідно індивідуально оточити земляним валом або захисною стіною, однак у такий спосіб, щоб був забезпечений доступ для підрозділів пожежної охорони принаймні з двох боків.

Місця і оточення змонтованих перевантажувальних пристроїв нафти і нафтопродуктів, а також майданчики стоянки автомобільних цистерн повинні мати щільну закріплену поверхню, яку можна змивати, зі зниженнями для стічних решіток промислової каналізації. Поверхні острівців, тротуарів та під'їздів паливних станцій повинні бути рівними, виконаними з негорючих матеріалів, щільними і такими, що змиваються, зі зниженням до стічних решіток дощово-промислової каналізації. Паливні станції повинні бути обладнані системами водопроводу, санітарними, дощово-промисловими, а також устаткуванням очищення. Води опадів з доріг і майданчиків, а також паливних станцій, на яких не здійснюється прийняття і видавання нафтопродуктів, можуть скеровуватися на прилеглі терени, але необхідно пам'ятати, що вони повинні попередньо бути очищені [3, с. 36]. Класифікацію нафтопродуктів з погляду пожежної небезпеки подано у таблиці.

#### **Класифікація нафтопродуктів з погляду пожежної небезпеки**

КЛАС I	Нафта і нафтопродукти з температурою загоряння до 296,15 К (23 °С), наприклад, бензини
КЛАС II	Нафтопродукти з температурою загоряння вище 296,15 К (23 °С) і до 334,15 К (61 °С), наприклад, машинні оливи, мазут
КЛАС III	Нафтопродукти з температурою загоряння вище 334,15 К (61°С) і до 373,15 К (100 °С), наприклад, опалювальні оливи, змазки

*[Джерело 5]*

У постійних паливних станціях можуть застосовуватися виключно резервуари:

- 1) двоплащові;
- 2) одноплащові, встановлені у щільній ванні або корпусі;
- 3) одноплащові, захищені ззовні плиткою, ламінатом або композитними речовинами;
- 4) одноплащові зі штучних речовин.

Резервуари у паливних станціях, призначені для складування нафтопродуктів I і II класу, повинні бути без тиску, захищені від потрапляння вогню до їх середини, а також мати спускове, вимірювальне і вентиляційне обладнання.

Новостворювані постійні паливні станції повинні мати системи для моніторингу (виміру) стану складованих продуктів, а також устаткування, яке захищає від:

- 1) проникання нафтопродуктів у ґрунт і ґрунтові води, потоки річок і водні резервуари;
- 2) емісії парів нафтопродуктів I класу до атмосферного повітря у процесах наповнення складських резервуарів паливних станцій, а також видавання цих продуктів до резервуарів автомобілів.

Паливні станції повинні бути обладнані пристроями:

- 1) контрольно-вимірювальними, які сигналізують про витікання машинного палива у ґрунт і ґрунтові води;
- 2) які захищають від емісії парів бензинів атмосферне повітря у разі наповнення складських резервуарів паливних станцій;
- 3) які уможливають обмеження емісії парів бензинів під час заправлення автомобілів.

Вищенаведені вимоги не повинні виконуватися у випадку контейнерних паливних станцій. Своєю чергою, існуючі паливні бази повинні бути додатково обладнані устаткуванням і системами, які захищають від:

- 1) проникання нафтопродуктів у ґрунт, а також у поверхневі і ґрунтові води;
- 2) емісії парів бензинів до атмосферного повітря під час постачання паливних баз, а також у процесах перевантаження і видавання бензинів до автомобілів.

Приймаючи рішення про повну заміну резервуарів новими, які виконують екологічні і конструкційні норми, необхідно враховувати такі обставини:

- 1) у витратах заміни резервуарів, окрім ціни нових резервуарів, необхідно враховувати ще технічний проект з отриманням дозволу на будівництво;
- 2) широкомасштабні будівельні роботи (котловани, дренаж терену, пристосування наявного або виконання нового фундаменту під резервуари тощо);
- 3) можлива необхідність утилізації забрудненої землі довкола старих резервуарів;
- 4) утилізація старих резервуарів;
- 5) порівняно довгий час тривалості інвестиції (простій у функціонуванні паливної станції).

Якщо, натомість, приймемо рішення про модернізацію наявних резервуарів, необхідно задуматись над вибором оптимального методу ремонту, а саме:

- 1) встановлення всередині резервуара другого сталевого плаща;
- 2) виконання всередині резервуара другого плаща, використовуючи для цього плитку, ламінат або композит відповідної тривкості;
- 3) виконання всередині резервуара вставки зі штучної речовини (так званого еластичного пухиря).

Кожний з цих методів має певні переваги і недоліки і важко однозначно сказати, який з них найкращий.

Через значні витрати, пов'язані з модернізацією одноплащових резервуарів, не говорячи вже про заміну старих резервуарів на нові – двоплащові (згідно з різними джерелами витрата модернізації – це приблизно 80 % квоти, яку поглинуло б будівництво нової станції), обґрунтованим видається пошук посередніх рішень. Усе залежить від розміру паливних станцій і місткості їхніх резервуарів.

Таким рішенням, на нашу думку, є закупівля контейнерної паливної станції, яка виконує вимоги цитованих раніше вимог права. Під контейнерною паливною станцією розуміють резервуари і обладнання для видавання палива, розміщені наземно на конструкції, що уможливає їхнє переміщення [4, с. 29].

Ці станції, залежно від класу нафтопродуктів, що зберігаються, розміщуються зі збереженням таких відстаней:

Клас I і II:

- 1) 20 м – від житлових будинків і будинків громадської корисності;
- 2) 15 м – від інших будівельних об'єктів.

Клас III:

- 1) 10 м – від житлових будинків і будинків громадської корисності;
- 2) 5 м – від інших будівельних об'єктів.

Прикладом такої станції може бути станція, побудована з таких модулів [3, с. 18]:

- 1) резервуарний модуль із соціальним приміщенням (сталевий двошаровий резервуар місткістю 20 м<sup>3</sup> для автомобільного бензину);
- 2) дистрибуційний модуль (два дистрибутори продуктивністю 50 л/хв для автомобільного бензину з лічильниками, шланги видачі завдовжки 9 м);
- 3) соціально-побутовий модуль з туалетом.

Стандартна контейнерна паливна станція обладнана електричною системою 3x380/230V, виконаною згідно з чинними нормами безпеки і гігієни праці та протипожежної безпеки. Система виконана у противибуховій версії. Така станція має систему заземлення і громовідводу. На даху контейнера змонтовано клапани, які уможливають доступ до люків комор резервуара, а також вимірювання стану палив за допомогою вимірювальної планки. Усі приміщення станції мають заборони, які захищають від небажаного доступу сторонніх осіб. Вона має систему моніторингу стану палив, а також детектування витоків і тим самим виконує вимоги стосовно норм права.

**Висновки.** Перераховані вище умови створення контейнерних АЗС дають можливість забезпечити таке правило логістики, як продаж палива у відповідному місці. Оскільки такі заправні станції не вимагають великої площі, їх можна розміщувати в місцях, найнаближеніших до кінцевого споживача. Визначивши оптимальне місце розташування і не витрачаючи величезних коштів на забудову контейнерної АЗС, організація може діяти на ринку, забезпечуючи потреби споживачів у потрібному їм місці.

1. Уотерс Д. Логістика. Управление цепью поставок / Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503 с. (Серия «Зарубежный учебник»). 2. Pierścionek Z. Strategie rozwoju firmy. – PWN, 1996. 3. Бялка З., Бернікович В. Паливний ланцюг поставок – поворот до контейнеризації заправних станцій? / Логістичні послуги. Логістика 6. – 2005. – С. 52–54. 4. <http://www.tako.pl>. 5. Ameljańczyk A. Co dalej z logistyką? Przegląd Wojsk Lądowych, nr 3/200. 6. Є. Крикавський. Логістичне управління: Підручник. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 648 с. 7. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник – К.: Лібра, 2002. – 712 с. 8. Крикавський Є., Чухрай Н. Промисловий маркетинг: Підручник. – 2-ге вид. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2004. – 472 с.