

УДК 658.7.01

Мишук І. П.,  
д.е.н., проф., професор кафедри підприємництва, торгівлі та логістики, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Гадада В. Г.,  
аспірант, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Марій О. Т.,  
магістр, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

## ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** Стаття присвячена проблемі формування інституційного забезпечення логістичної діяльності підприємств. На основі критичної оцінки підходів до розгляду сутності логістичної діяльності запропоновано розглядати її з точки зору реалізації логістичних функцій як виробничого, так і управлінського характеру, та виконання елементарних логістичних операцій у межах відповідних логістичних процесів. Визначено сутність і місце інституційного забезпечення логістичної діяльності в контексті формування системи логістики підприємства торгівлі. Обґрунтовано окремі напрями активізації менеджменту логістики підприємств щодо створення адекватного інституційного забезпечення їх логістичної діяльності. Висвітлено роль договорів як інструменту інституційного забезпечення інтеграційної взаємодії підприємств у логістичних ланцюгах. Подальших досліджень потребують напрями поєднання комплексу засобів державного регулювання сфери логістики та інституцій, які повинні забезпечувати умови для взаємодії суб'єктів логістичної діяльності.

**Ключові слова:** логістика, підприємство торгівлі, логістична діяльність, менеджмент логістики, інституційне забезпечення, інфраструктура логістики.

Mishchuk I. P.,  
Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Gadada V. G.,  
Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Mariy O. T.,  
Master's degree student, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

## INSTITUTIONAL SUPPORT OF LOGISTIC ACTIVITY OF ENTERPRISES

**Abstract.** The article is devoted to the problem of formation of institutional support of logistic activity of enterprises. On the basis of critical assessment of approaches to considering the essence of logistic activity, it is proposed to consider it from the point of view as of logistic functions implementation of production and managerial character, and performing elementary logistic operations within the limits of corresponding logistic processes. The essence and place of logistic activity institutional support in the context of the trade enterprise logistics system formation are determined. Grounded separate directions of enterprise logistics management activization in order to create an adequate institutional support for their logistics activities. The role of contracts as an instrument of institutional support of enterprise integrational interaction in logistics chains is highlighted. Further research needs directions of combination of a complex of state regulation of the logistics sphere and institutions, which should provide conditions for interaction of subjects of logistics activities.

**Keywords:** logistics, trade enterprise, logistics management, institutional support, logistics infrastructure.

**Постановка проблеми.** Досвід провадження торговельного бізнесу свідчить про необхідність побудови діяльності вітчизняних підприємств на засадах концепції логістики та їх розгляду як суб'єктів логістичних формувань, створюваних з метою задоволення потреб споживачів у певних товарах на засадах систематичного, неодноразового здійснення процесів просування товарних (матеріальних) потоків як складової їх логістичної діяльності. Умовою реалізації економічного потенціалу підприємства та об'єднання комплексу його логістичної діяльності з маркетинговою, комерційною, виробничою, фінансовою діяльністю є застосування інструментарію логістичного менеджменту як основи науково-теоретичного підґрунтя управління логістикою в адаптованій до умов провадження торговельної діяльності системі логістики. Остання шляхом розробки та реалізації логістичним персоналом управлінських рішень на принципах системності, комплексності, інтеграційності зв'язків, адаптованості до змін забезпечує:

- координацію та оптимізацію всього комплексу логістичної діяльності;
- реалізацію системоутворюючої, інтегруючої, регулюючої та результуючої функцій з утворенням синергетичного ефекту;
- відповідне підвищення ефективності господарювання підприємства та посилення його конкурентних переваг.

Своєю чергою, побудова системи логістики підприємства потребує не суто механічного об'єднання у ній таких складових, як управління логістикою, безпосередньо логістична діяльність в межах логістичної системи та застосовувана для підтримки логістичних процесів логістична інфраструктура, але й інституційної підтримки функціонування створюваної інтегрованої поліструктурної системи, упорядкована сукупність підсистем та елементів якої взаємодіє з метою досягнення цілей суб'єкта торгівлі шляхом організації, реалізації й управління логістичними потоками та процесами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми змісту, організації та управління логістичною діяльністю підприємств глибоко розглядаються в працях вітчизняних і зарубіжних вчених: К. Вітолїньша, Дж.Джонсона, В. Колодійчука, Є. Крикавського, Н. Крумінша, Д. Ламберта, М. Ліндерса, Л. Малярєць, Г. Матвієнко-Біляєвої, Ю. Пономарьової, А.Родникова, З. Саріуш-Вольського, Ч. Сковронєка, Дж. Стока, О. Сумця, Н. Тюріної, Х. Фірона та ін. Особливості управління матеріальними та пов'язаними потоками в межах окремих сфер логістики, виділених за ознаками її функціонального чи фазового розподілу, є предметом великої кількості наукових і прикладних досліджень. Однак питання інституційного забезпечення логістичної діяльності підприємств у полі зору науковців перебувають нечасто, і, зважаючи на це, існує потреба у теоретичному уточненні сутності логістичної діяльності та її інституційного забезпечення.

**Постановка завдання.** Об'єктивна потреба створення теоретико-методологічного підґрунтя та практичних рекомендацій з активізації формування й ефективного функціонування систем логістики підприємств торгівлі за рахунок створення їх інституційного забезпечення визначає актуальність теми та мету даної публікації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В працях вітчизняних та зарубіжних вчених зміст логістичної діяльності визначається як "...удосконалення параметрів вхідних потоків ресурсів на основі покращення зв'язків з постачальниками; удосконалення внутрішніх потоків, тобто результатів і погодженості дій підрозділів підприємства; удосконалення зв'язків зі споживачами, забезпечення найбільш точної відповідності вихідних потоків товарів і послуг з їх вимогами" [5, с. 64], тобто логістична діяльність ототожнюється з оптимізацією системи її показників у процесі управління суб'єктом господарювання. Подібною є й позиція авторів [9, с. 101], що визначають логістичну діяльність як координацію діяльності виробничого підрозділу з оперативно-календарними планами виконання робіт з просторово-часових трансформацій матеріального потоку, як "...практичну реалізацію логістичної концепції в управлінні підприємствами", яка конкретизується у виконанні комплексних логістичних функцій та елементарних логістичних операцій над елементами матеріальних та інформаційних потоків. Цікавою у визначенні сутності логістичної діяльності є позиція авторів [3], що тлумачать її як "...діяльність зі здійснення системного вдосконалення потокових процесів підприємства з метою скорочення його витрат та підвищення рівня обслуговування споживачів" [3, с. 68]. В такий спосіб логістична діяльність фактично визначається як винятково управлінська діяльність, натомість виробничі логістичні функції (і, відповідно, реально виконувані логістичні операції та логістичні процеси) необгрунтовано виводяться за межі логістичної діяльності. Такий підхід суперечить класифікації видів логістичної діяльності за функціональною ознакою, за якою виділяють: управління замовленнями; транспортування; складування; пакування; управління запасами; логістичне обслуговування, здійснення яких пов'язане з перетворенням логістичних потоків на різних фазах інтегрованого логістичного процесу. На наш погляд, діяльність з системного удосконалення логістичних процесів є змістом їх реінжинірингу (у більш широкому сенсі – менеджменту логістичної діяльності), в той час, як реалізація логістичних функцій і виробничого, і управлінського характеру, а також виконання елементарних логістичних операцій у межах відповідних логістичних процесів (як послідовно упорядковані в часі та забезпечуючі зміну параметрів простору, часу, форми, властивостей логістичних потоків, їх видового складу та кількісної та якісної структури [6] має трактуватися як логістична діяльність суб'єкта господарювання.

Найважливішим завданням організації логістичної діяльності суб'єкта господарювання є

забезпечення ефективного управління його логістичною діяльністю та формування цілісної системи логістики. Аналіз публікацій та вивчення практики управління логістичною діяльністю вітчизняних підприємств засвідчує відсутність у них бажаних (планових, оптимальних) результатів, попри те, що процеси управління логістичною діяльністю або об'єктами, які формують на підприємстві сферу логістики, реально здійснюються. Ймовірно, крім неналежної якості управління, основною причиною недосягнення бажаних результатів на підприємствах є відсутність комплексного підходу до формування системи логістики (рис. 1), яка мала б охоплювати всі складові сфери логістики в організаційних межах підприємства, управління якими забезпечується відповідно до принципів логістичного менеджменту.

Необхідною умовою здійснення логістичних процесів і загалом логістичної діяльності є наявність відповідної логістичної інфраструктури, основним призначенням якої є створення можливостей та

умов для системного, систематичного переміщення матеріального потоку шляхом виконання таких завдань, як: складування продукції (в спеціальних ємностях, спорудах, складських приміщеннях); переміщення продукції (за допомогою транспортних і маніпуляційних засобів); збереження продукції (з використанням системи пакування); передача та перетворення інформації щодо логістичних процесів (шляхом використання системи зв'язку) тощо [2]. Проте формування інфраструктури логістики для досягнення цілей логістичної діяльності підприємства (групи підприємств у ланцюгу постачань) є необхідною, але не достатньою умовою побудови ефективної системи логістики. Обов'язковим є також створення відповідної системи інституційного забезпечення логістичної діяльності підприємства та його взаємодії з партнерами в створюваній інтегрованій економічній системі.

Саме поняття інституційного забезпечення в [1; 4; 8] трактується як сукупність норм, алгоритмів,

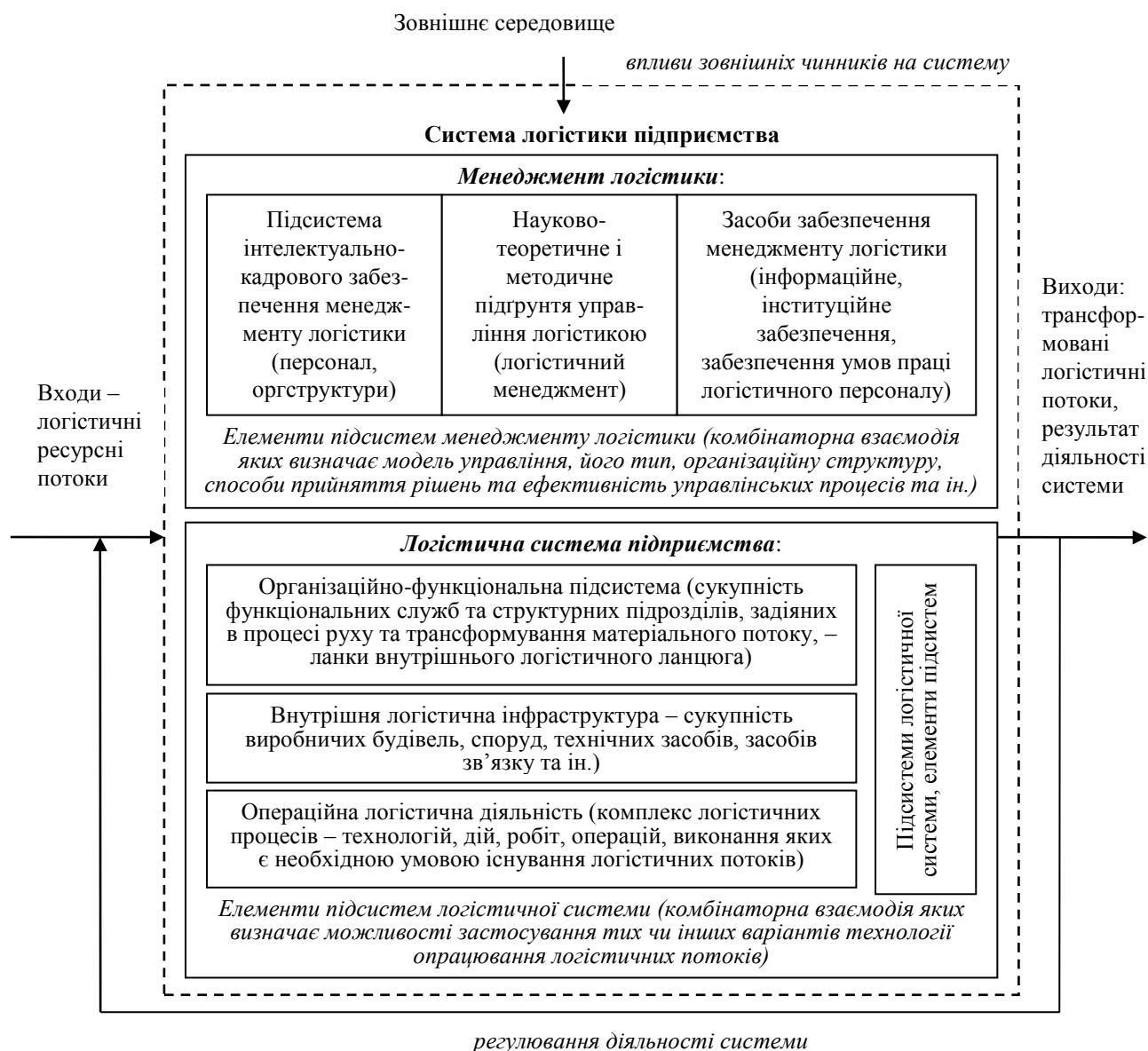


Рис. 1. Принципова схема системи логістики підприємства

процедур, як система соціально-економічних правил та законодавчих норм, що регулюють визначену сферу діяльності і які разом з утвореними новими або удосконаленими існуючими інституціями (організаціями, структурними підрозділами, іншими організаційними утвореннями) повинні забезпечити відповідні умови для взаємодії та координації процесів функціонування всіх елементів системи логістики підприємства, а також дії щодо кадрової підготовки з метою організаційного забезпечення діяльності цих інституцій, комплексу логістичних процесів і логістичної діяльності в цілому. Виходячи з цього, інституційного забезпечення потребує як комплекс логістичних операцій, процесів, дій, функцій виробничого (матеріального) характеру, так і управління логістикою. Останнє, як визначено в Стандарті з логістики ЕІА, включає в себе управління вхідним та вихідним транспортуванням, управління автопарком, управління складуванням, управління транспортуванням матеріалів, логістичні комунікації, управління виконанням замовлень, управління зворотним матеріальним потоком, проектування логістичної мережі, управління запасами, управління постачанням, управління т. зв. “3PL” (зовнішніми) постачальниками логістичних послуг. В тій чи іншій мірі, як зазначають [7, с. 30; 10], функція управління логістикою включає в себе пошук і закупівлю матеріальних і товарних ресурсів, прогнозування потреби в перевезеннях, формування господарських зв'язків з поставок товарів, управління складськими операціями, планування виробництва, планування процесів упакування і комплектування, а також процесів обслуговування клієнтів (логістичний сервіс), планування, контроль і регулювання потоків та ін.

Управління логістичною діяльністю підприємства зосереджується на організації руху логістичних потоків, на забезпеченні виконання комплексу логістичних операцій та процесів з метою доведення матеріальних потоків до інших учасників логістичного ланцюга або до кінцевих споживачів товарів, що обумовлює потребу в розробці їх нормативно-правового регулювання як складової компоненти інституційного забезпечення системи логістики. Інституційне забезпечення дозволяє створити умови для розвитку та функціонування логістичних формувань, раціональної інфраструктури логістичних процесів, ефективного управління відносинами їх учасників щодо спектра допустимих дій, регламентації інструментарію досягнення основних цілей у сфері логістики.

Для підприємств торгівлі основу інституційного забезпечення логістичної діяльності формують нормативно-правові акти з питань створення передумов для розвитку економіки країни, добробуту та платоспроможного попиту населення, розвитку внутрішнього ринку та торгівлі в Україні, підприємництва, конкуренції товарів, товаровиробників і торговців, формування інноваційної, інформаційної та транспортної складових ринкової інфраструктури. Базовими елементами такої платформи мають бути положення систем стандартизації та міжнародних

правил у сфері логістики, засади та правила міжнародних конвенцій щодо здійснення логістичної діяльності, вітчизняні законодавчі (Закони України “Про транспорт”, “Про зовнішньоекономічну діяльність”, “Про захист прав споживачів”, “Про транспортно-експедиторську діяльність” тощо) та інші нормативно-правові акти (меморандуми, розпорядження, накази, постанови), положення Господарського, Митного, Цивільного, Адміністративного, Податкового Кодексів України тощо. Критично оцінюючи їх зміст та рівень, можна констатувати відсутність законодавчого регулювання та взагалі тлумачення терміна “логістична діяльність” як економічної категорії чи окремого виду господарської діяльності, відставання нормативно-правової бази від потреб зайнятих у сфері логістики суб'єктів реального сектора, обмеженість її змістового наповнення лише аспектами транспортно-експедиторського, митного, до певної міри – страхового забезпечення цієї сфери діяльності, низький рівень уніфікації та адаптації нормативних актів з питань регламентації логістичної діяльності в Україні до міжнародних правових норм і стандартів, слабкість урегульованості відносин між суб'єктами логістичної діяльності та їх контрагентами, недостатність сформованості національної нормативно-правової бази з питань змісту основних норм логістичної діяльності, правил поведінки її суб'єктів, регламентів функціонування логістичної інфраструктури тощо.

Найбільшу увагу привертає проблема створення законодавчих норм та правил, що регулюють формування макроекономічних умов інфраструктурного забезпечення логістичної діяльності суб'єктів господарювання України у сферах виробництва та обігу, нормативно-правового забезпечення діяльності у сфері торгівлі та інфраструктури ринку як передумови розвитку сфери логістики, в частині вирішення питань як стратегічного (оптимізація структурної організації й територіального розташування елементів, підвищення рівня керованості та впровадження ефективного механізму управління логістичною інфраструктурою та логістичною мережею, досягнення високого рівня інтеграції логістичної інфраструктури), так і тактичного (ефективна реалізація потужностей інфраструктури, мінімізація логістичних витрат) характеру щодо формування адекватної економічним реаліям логістичної інфраструктури в контексті т. зв. логістизації управління підприємствами з врахуванням їх галузевої специфіки.

Системний підхід до організації логістичної діяльності та загалом системи логістики підприємств обумовлює потребу в самостійній регламентації зазначених аспектів, а тому конкретизація інституційного забезпечення системи логістики кожного суб'єкта господарювання має досягатися завдяки розробці внутрішніх документів та нормативів, що визначають порядок організації логістичної діяльності та управління логістичними процесами, зокрема в частині визначення організаційної структури підприємства та місця, завдань, функцій, повноважень і відповідальності в ній служб

логістики, закріплення у відповідних інструктивних матеріалах посадових обов'язків відповідальних за логістику працівників, затвердження типових процедур, алгоритмів, корпоративних стандартів з питань виконання окремих логістичних процесів тощо.

Завданням менеджменту підприємств торгівлі (менеджменту логістики) є перехід на нові підходи до організації управління товарними потоками, зміщення пріоритетів від розрізненого управління товарними потоками і запасами в організаційних межах окремого підприємства до оперування категорією наскрізного товарного потоку та забезпечення на цій основі узгодженості дій всіх ланок-учасників процесу просування потоків товарів. Тому питання прийняття стратегічних і тактичних рішень щодо вибору оптимальних способів, методів, прийомів, організаційних форм взаємодії з іншими учасниками ланцюгів постачань має бути предметом аналізу служби менеджменту логістики, а його результати – закріплюватися у відповідних документах. Визначальне місце в системі зазначених документів повинні відігравати типові регламенти системи процесно-орієнтованого управління комплексом логістичних бізнес-процесів підприємства, в яких на основі декомпозиції логістичного процесу встановлюються основні, допоміжні та обслуговуючі бізнес-процеси, затверджуються оптимальні моделі їх виконання (через стандартизацію технологічних процесів та діяльності окремих категорій задіяного персоналу, складання технологічних карт, технологічних графіків, мережеве планування технологічних процесів, розробку планогам тощо), визначаються форми, засоби і методи відображення стану, проблем і результатів їх виконання в інформаційній системі підприємства, встановлюються центри відповідальності та точки контролю якості виконання процесів. Зважаючи на особливу складність реалізації ідей процесно-орієнтованого управління в інтегрованих логістичних ланцюгах, надзвичайної ваги набуває формування системи організаційно-правових (договірних) відносин та інституційного забезпечення міжсуб'єктної взаємодії підприємств-учасників ланцюгів постачань шляхом закріплення змісту логістичних процесів, їх виконавців, принципів, алгоритмів, процедур виконання, повноважень, відповідальності тощо у системі відповідних господарських договорів, угод, контрактів (рис. 2).

Активний управлінський вплив на процеси логістичної діяльності підприємств актуалізує роль служби менеджменту логістики, включення її до організаційної структури підприємств, забезпечення інституційного базису в формі інтелектуально-кадрових ресурсів підприємства для вирішення таких завдань, як: формування логістичної системи підприємства як складової ланки інтегрованого ланцюга просування матеріальних ресурсів (товарів); вибір організаційної форми служби управління логістикою, визначення її місця і повноважень у структурі управління підприємством; регламентація

прав та обов'язків персоналу цієї служби; планування й контроль організації функціональних блоків логістики; організація логістичної інформаційної системи; управління, контроль та оптимізація логістичних процесів та логістичних витрат.

Зважаючи на зростаючу роль логістичного персоналу, інституційне забезпечення логістичної діяльності підприємств торгівлі повинно формуватися також за рахунок підвищення якості управління кадровими потоками: забезпечення їх кадрами необхідної кваліфікації в необхідній кількості в потрібному місці з найкращими з точки зору співвідношення “результат/витрати” витратами на оплату праці та іншими витратами з утримання персоналу. Тому торговельні підприємства зацікавлені в якісному підборі кадрів на такі первинні посади, як: менеджер (управитель) з логістики; менеджер (управитель) з постачання; менеджер (управитель) зі збуту; менеджер (управитель) із зовнішньоекономічної діяльності; менеджер (управитель) з адміністративної діяльності. Вважаємо, що торговельні підприємства (HR-служби) повинні формувати профіль зазначених посад (портрет ідеального кандидата) через розробку їх кваліфікаційних карт (що містять вимоги підприємства до професії (спеціальності), рівня освіти й досвіду роботи (визначені посадовими інструкціями та кваліфікаційними характеристиками професій і посад працівників згідно з Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників), а також вимоги до спеціальних знань і навичок працівника, що претендуватиме на певну посаду) та карт компетенцій (які відображають перелік професійних та особистісних характеристик працівника, знань, навичок, здібностей, стилю мислення, моделей поведінки, необхідних для якісного виконання посадових обов'язків).

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Активізація розвитку підприємств торгівлі на засадах логістичного підходу обумовлює потребу в створенні цілісної системи логістики торговельного підприємства, формування якої потребує розробки адекватного інституційного забезпечення логістичної діяльності. В зв'язку з цим набувають актуальності питання поєднання існуючого комплексу засобів державного регулювання (соціально-економічних правил та законодавчих норм) сфери логістики та інституцій, які повинні забезпечувати умови для взаємодії суб'єктів логістичної діяльності у сфері підприємництва і торгівлі, та конкретного прикладного інструментарію (внутрішньокорпоративних норм, правил, алгоритмів, процедур) регламентації логістичної діяльності окремих суб'єктів господарювання та управління інтелектуально-кадровими потоками, орієнтованого на організаційне забезпечення діяльності цих інституцій та комплексу логістичних процесів і логістичної діяльності в цілому.

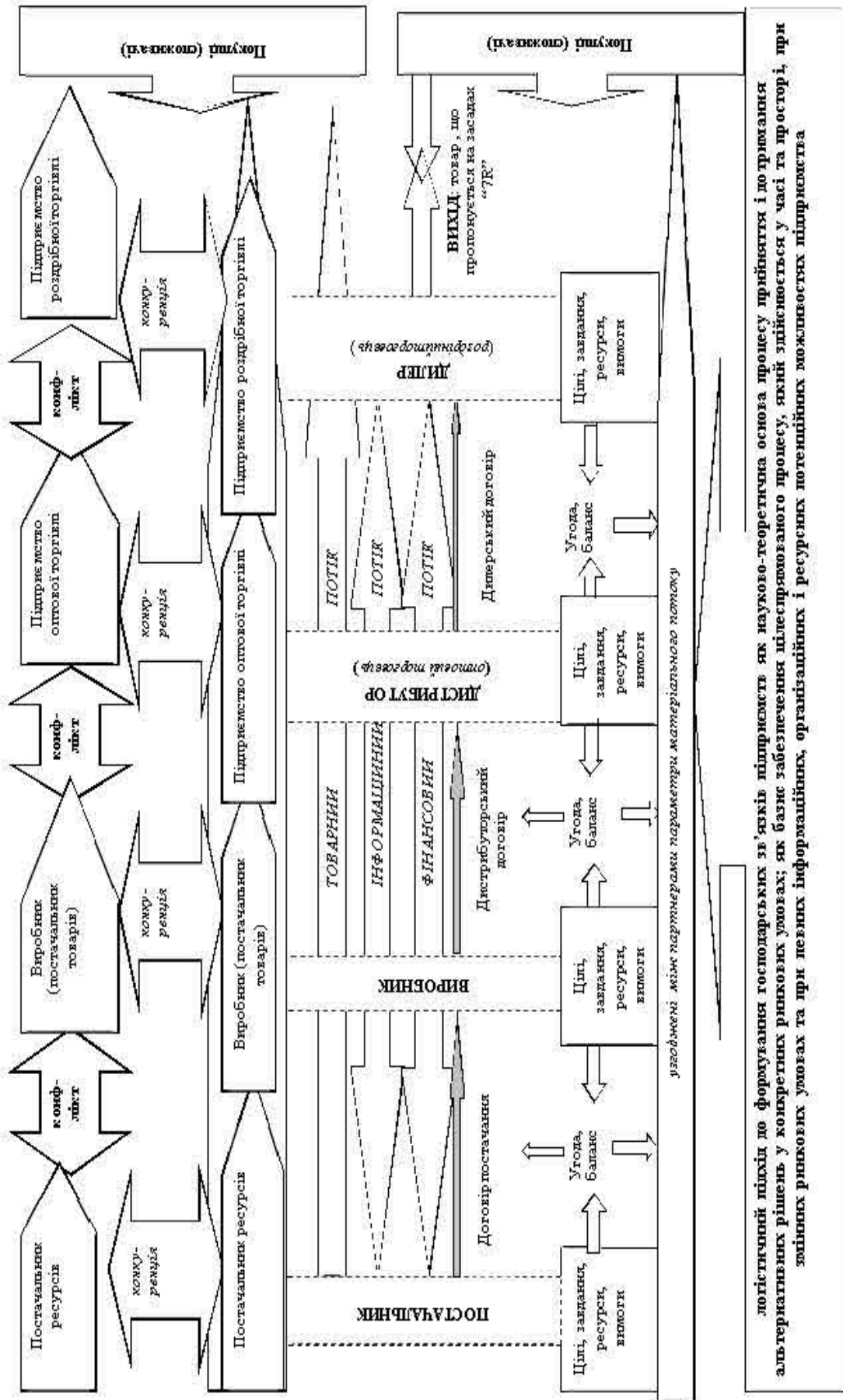


Рис. 2. Договори як інструмент інституційного забезпечення інтеграційної взаємодії підприємств у логістичних формуваннях

## ЛІТЕРАТУРА

1. Геєць В. М. Інституційні перетворення і суспільний розвиток / В. М. Геєць // Економіка і прогнозування. – 2005. – № 2. – С. 9-36.
2. Довба М. О. Теоретико-методичні засади створення і функціонування логістичної інфраструктури / М. О. Довба, Н. В. Чернописька // Вісник Національного університету “Львівська політехніка” : зб. наук. праць. – 2004. - № 499. – С. 40-44. – (Логістика).
3. Економіка логістики / [за ред. Є. В. Крикавського, О. А. Похильченко]. – Львів : Вид-во НУ “Львівська політехніка”, 2014. – 640 с.
4. Забуранний С. В. Інституційне забезпечення інноваційної діяльності в аграрній сфері [Електронний ресурс] / С. В. Забуранний // Ефективна економіка. – 2015. – № 9. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4316>.
5. Крикавський Є. В. Логістичні системи / Є. В. Крикавський, Н. В. Чернописька. – Львів : Вид-во НУ “Львівська політехніка”, 2009. – 264 с.
6. Круминьш Н. Логистика в Восточной Европе : справочник по управлению системами логистики / Н. Круминьш, К. Витолиньш. – Рига, 2007. – 191 с.
7. Малярець Л. М. Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства : монографія / Л. М. Малярець, Г. Л. Матвієнко-Біляєва. – Х. : Вид-во ХНЕУ, 2010. – 227 с.
8. Почерніна Н. В. Інституційне забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні [Електронний ресурс] / Н. В. Почерніна // Зб. наук. праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2013. – № 1(3). – С. 192-199. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpdau\\_2013\\_1\\_3\\_28...](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpdau_2013_1_3_28...)
9. Тюріна Н. М. Логістика : навч. посіб. / Н. М. Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. – К. : Центр учбов. літ-ри, 2015. – 392 с.
10. Supply Chain and Logistics Terms and Glossary [Електронний ресурс] // Updated October 2006. – Режим доступу : [www.logisticsservicelocator.com/resources/glossary03.pdf](http://www.logisticsservicelocator.com/resources/glossary03.pdf).

## REFERENCES

1. Heyets', V. M. (2005), Instytutsiyni peretvorennya i suspil'nyy rozvytok, *Ekonomika i prohnozuvannya*, vol. 2, pp. 9-36.
2. Dovba, M. O. and Chornopys'ka, N. V. (2004), Teoretyko-metodychni zasady stvorennya i funktsionuvannya lohistrychnoyi infrastruktury, *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnikha"*, vol. 499 (Lohistyka), pp. 40-44.
3. Krykavs'kyy, Ye. V. and Pokhyl'chenko, O. A. (2014), *Ekonomika lohistryky*, NU “L'vivs'ka politekhnikha”, L'viv.
4. Zaburannyy, S. V. (2015), “Instytutsiyne zabezpechennya innovatsiyanoi diyal'nosti v ahrarniy sferi”, *Efektivna ekonomika*, vol. 9, available at: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4316>.
5. Krykavs'kyy, Ye. V. and Chornopys'ka, N. V. (2009), Lohistrychni systemy, NU “L'vivs'ka politekhnikha”, L'viv.
6. Krumin'sh, N. and Vitolin'sh, K. (2007), *Logistika v Vostochnoj Evrope : spravochnik po upravleniju sistemami logistiki*, Riga.
7. Malyarets', L. M. and Matviyenko-Bilyayeva, H. L. (2010), *Formalizatsiya zadach kontrolinhu lohistrychnoyi diyal'nosti pidpryemstva*, KhNEU, Kharkiv.
8. Pochernina, N. V. (2013), Instytutsiyne zabezpechennya innovatsiyno-investytsiyanoi diyal'nosti v Ukrayini, *Zbirnyk naukovykh prats' Tavriys'koho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky)*, vol. 1(3), available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpdau\\_2013\\_1\\_3\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpdau_2013_1_3_28).
9. Tyurina, N. M., Hoy, I. V. and Babiy, I. V. (2015), *Lohistyka*, Tsentri uchbovoyi literatury, Kyiv.
10. Supply Chain and Logistics Terms and Glossary, updated October 2006, available at: [www.logisticsservicelocator.com/resources/glossary03.pdf](http://www.logisticsservicelocator.com/resources/glossary03.pdf).