

СУЧАСНА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ЛОГІСТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

© 2020 ТРЕТЯК В. П., ГАРМАШ Ю. О.

УДК 658.71:005.932
JEL: D29

Третяк В. П., Гармаш Ю. О. Сучасна практика управління закупівельною логістикою на підприємстві

Закупівельна логістика розглядається як один із основних напрямів діяльності, який впливає на ефективність підприємства. Проведено аналіз робіт економістів за темою дослідження та розглянуто різні трактування поняття «закупівельна логістика». Зазначено, що не існує єдиного правильного визначення, проте всі науковці схиляються до думки, що закупівельна логістика – це комплекс активностей, спрямованих на забезпечення підприємства матеріальними ресурсами, вибір джерел постачання, контроль виконання замовлень. Надано характеристику кожному етапу закупівельної логістики підприємства. Особливу увагу приділено етапу вибору джерел постачання, оскільки саме від постачальника залежить виконання цілей як закупівельної логістики, так і підприємства в цілому. Детальне дослідження цього процесу дозволяє більш ефективно визначити шляхи удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. Розглянуто процес розробки логістичної стратегії, коли менеджери намагаються досягнути компромісу між трьома основними цілями закупівельної логістики: зменшенням капіталу, зниженням витрат і підвищенням рівня обслуговування. Запропоновано включати деякі аспекти управління закупівельною логістикою, які притаманні одній із найвідоміших транснаціональних корпорацій (ТНК) Nestle, у діяльність інших підприємств для підвищення їх ефективності. ТНК Nestle розробила стандарт із відповідального сорсингу (англ. Nestle?ResponsibleSourcing Standard), який відображає сучасні тенденції закупівельної логістики щодо пошуків надійного постачальника та визначає критерії, яким повинен задовольняти постачальник. Визначено вектори управління закупівельною діяльністю на підприємстві, які мають універсальний характер і дозволять підприємствам підвищити ефективність управління логістичною діяльністю, а також мінімізувати витрати.

Ключові слова: закупівельна логістика, постачання, матеріальні ресурси, підприємство, бізнес-процеси.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-200-205>

Рис.: 2. **Бібл.:** 10.

Третяк Вікторія Павлівна – доктор економічних наук, доцент, завідувачка кафедри управління та адміністрування, Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Миросошицька, 1, Харків, 61002, Україна)

E-mail: v.tretiak@karazin.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5225-8754>

Гармаш Юлія Олегівна – магістрантка кафедри управління та адміністрування, Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Миросошицька, 1, Харків, 61002, Україна)

E-mail: y.harmash@gmail.com

УДК 658.71:005.932
JEL: D29

Третяк В. П., Гармаш Ю. О. Современная практика управления закупочной логистикой на предприятии

Закупочная логистика рассматривается как одно из основных направлений деятельности, которое влияет на эффективность предприятия. Проведен анализ работ экономистов по теме исследования, и рассмотрены различные трактовки понятия «закупочная логистика». Указано, что не существует единственно верного определения, однако все ученые склоняются к мысли, что закупочная логистика – это комплекс активностей, направленных на обеспечение предприятия материальными ресурсами, выбор источников снабжения, контроль выполнения заказов. Дана характеристика каждому этапу закупочной логистики предприятия. Особое внимание уделено этапу выбора источников снабжения, поскольку именно от поставщика зависит выполнение целей как закупочной логистики, так и предприятия в целом. Детальное исследование этого процесса позволяет более эффективно определить пути совершенствования логистической деятельности на предприятии. Рассмотрен процесс разработки логистической стратегии, когда менеджеры пытаются достичь компромисса между тремя основными целями закупочной логистики: уменьшением капитала, снижением затрат и повышением уровня обслуживания. Предложено включать некоторые аспекты управления закупочной логистикой, присущие одной из самых известных транснациональных корпораций (ТНК) Nestle, в деятельность других предприятий для повышения их эффективности. ТНК Nestle разработала стандарт с ответственного сорсинга (англ. Nestle?ResponsibleSourcingStandard), который отражает современные тенденции закупочной логистики по поиску надежного поставщика и определяет критерии, которым должен удовлетворять поставщик. Определены векторы управления закупочной деятельностью на предприятии, которые носят универсальный характер и позволяют предприятиям повысить эффективность управления логистической деятельностью, а также минимизировать расходы.

Ключевые слова: закупочная логистика, снабжение, материальные ресурсы, предприятие, бизнес-процессы.

Рис.: 2. **Библ.:** 10.

Третяк Виктория Павловна – доктор экономических наук, доцент, заведующая кафедрой управления и администрирования, Учебно-научный институт «Каразинская школа бизнеса» Харьковского национального университета имени В. Н. Каразина (ул. Миросошицька, 1, Харьков, 61002, Украина)

E-mail: v.tretiak@karazin.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5225-8754>

Гармаш Юлия Олеговна – магистрантка кафедры управления и администрирования, Учебно-научный институт «Каразинская школа бизнеса» Харьковского национального университета имени В. Н. Каразина (ул. Миросошицька, 1, Харьков, 61002, Украина)

E-mail: y.harmash@gmail.com

Tretiak V. P., Harmash Y. O. Modern Practices of Procurement Logistics Management at the Enterprise

Procurement logistics is considered as one of the main directions of activity that influences the efficiency of enterprise. The works of economists on the topic of the research were analyzed, and different interpretations of the concept of «procurement logistics» were considered. It is specified that there is no single correct definition, but all scholars tend to think that procurement logistics is a set of activities aimed at providing the enterprise with material resources, choosing sources of supply, controlling the fulfillment of orders. Each stage of the enterprise's procurement logistics is characterized. Particular attention is paid to the stage of selecting sources of supply, as it is up to the supplier to fulfill the objectives of both procurement logistics and the enterprise in general. A detailed research on this process allows to more effectively identifying the ways to improve logistics activities at the enterprise. The process of developing a logistics strategy is considered, when managers try to reach a compromise between the three main objectives of procurement logistics: reducing capital, reducing costs and improving the level of service. It is proposed to include some aspects of procurement logistics management inherent in one of the most prominent transnational corporations (TNCs) Nestlé? in the activities by other enterprises to improve their efficiency. The TNC Nestlé? has developed a Responsible Sourcing Standard that reflects the current tendencies in procurement logistics to find a reliable supplier and defines the criteria that the supplier must meet. The vectors of procurement management at the enterprise have been identified, which are universal and will allow enterprises to improve the efficiency of logistics management, as well as to minimize costs.

Keywords: procurement logistics, supply, material resources, enterprise, business processes.

Fig.: 2. **Bibl.:** 10.

Tretiak Viktoriia P. – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Management and Administration, Educational and Research Institute «Karazin Business School» of V. N. Karazin Kharkiv National University (1 Myronosytska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: v.tretiak@karazin.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5225-8754>

Harmash Yuliia O. – Graduate Student of the Department of Management and Administration, Educational and Research Institute «Karazin Business School» of V. N. Karazin Kharkiv National University (1 Myronosytska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: y.harmash@gmail.com

В умовах ринкової економіки успішне функціонування підприємства вимагає запровадження системи своєчасного виробництва і фокусування на якості продукції та ефективності виробництва. Саме логістичні підрозділи (центри логістики), що створюються на підприємствах, стають аналітичною та організаційно-управлінською структурою, яка вивчає, розраховує, оптимізує, планує і організовує потокові процеси на всіх рівнях як єдиний процес, зводячи збої і витрати до мінімуму. Багато уваги приділяється маркетингу, управлінню персоналом, удосконаленню систем якості, проте в цьому контексті доцільно приділяти увагу такому напрямку логістики, як закупівельна логістика.

У функціональному розрізі логістика включає закупівельний, виробничий, збутовий та транспортно-складський напрямки, але вони мають бути чітко скоординовані в організації силами центру логістики.

Закупівлі матеріально-технічних ресурсів, які є початковою ланкою логістичного ланцюга, зумовлюють функціонування виробничого процесу, ціну, якість, а отже, й конкурентоспроможність продукції, що, своєю чергою, визначає важливе місце закупівельної логістики у логістичній системі підприємства. Оскільки 60 % собівартості продукції складає вартість сировини та напівфабрикатів [8], то доцільно ретельно дослідити алгоритм управління закупівельною логістикою на підприємстві.

Вагомий внесок у дослідження закупівельної логістики внесли вітчизняні та зарубіжні економісти: Д. Бауерсокс, Д. Клосс [8], М. Ліндерс та Х. Фірон [6], Дж. Гаторна [1], М. Денисенко [3], П. Гудзь [2] та ін.

Проте наявні наукові дослідження не в повному обсязі охоплюють питання практичного управління закупівельною діяльністю, тому виникає потреба продовження вивчення практики управління закупівельною діяльністю в сучасних умовах господарювання.

Метою дослідження є аналіз сучасної практики та вибір ключових напрямів управління закупівельною логістикою на підприємствах для підвищення їх ефективності.

Закупівельна логістика є однією з основних логістичних підсистем підприємства і вивчає процес руху сировини, матеріалів, комплектуючих і запасних частин від постачальника до складів підприємства. За кордоном сфера діяльності щодо забезпечення компанії необхідними видами матеріальних ресурсів традиційно називається purchasing / procurement – закупівлі / управління закупівлями (постачанням).

Наразі не існує єдиного підходу до визначення поняття «закупівельна логістика». Д. Дж. Бауерсокс і Д. Дж. Клосс зазначають, що постачання включає закупівлі й організацію зовнішніх поставок матеріалів, виробничих компонентів та/або готових продуктів від постачальника на виробництво або до складських приміщень підприємства, або у роздрібні магазини [8].

Ліндерс М. Р. та Фірон Х. Е. пропонують таке визначення: закупівля – це усвідомлення потреби, пошук і вибір постачальників, перемовини щодо оптимальної ціни, а також інших умов постачання. Також ці автори вводять термін «придбання», який включає

в себе закупівлю, складування, рух, приймання, внутрішню перевірку та зберігання товару. Своєю чергою, під поняттям «управління постачанням» автори пропонують розуміти діяльність відділу закупівель із розвитку відносин із постачальниками [6].

Гаторна Дж. пропонує розрізняти поняття «закупівлі», «постачання» та «стратегічний сорсинг» і не використовувати їх як синоніми. Термін «закупівлі» має застосовуватися до трансакційних функцій із придбання товару чи послуги за найнижчою ціною.

Під «постачанням» автор має на увазі більше широке поняття, яке включає управління товарами чи послугами як матеріалами. «Стратегічний сорсинг» фокусується на створенні каналів постачання, які забезпечують найнижчий рівень загальних витрат для компанії, а не тільки закупівельних цін [1].

Лайсон К., Джилінгем М. визначають закупівельну логістику як придбання товарів чи послуг зі зворотним переводом коштів [5].

Своєю чергою, Денисенко М. П., Левковець П. Р., Михайлова Л. І. визначають термін «закупівля» як підсистему підприємства, яка відповідає на постійне надходження матеріальних ресурсів до логістичної системи, а «закупівельну логістику» – як процес управління потоками матеріальних ресурсів у процесі забезпечення підприємства необхідними ресурсами [3].

Слід зазначити, що для виконання своїх цілей процес закупівельної логістики має бути розподілений на певні етапи (рис. 1). Детальне дослідження цього процесу дозволяє більш ефективно визначити шляхи удосконалення логістичної діяльності на підприємстві.

Розглянемо характеристику кожного етапу закупівельної логістики підприємства більш детально.

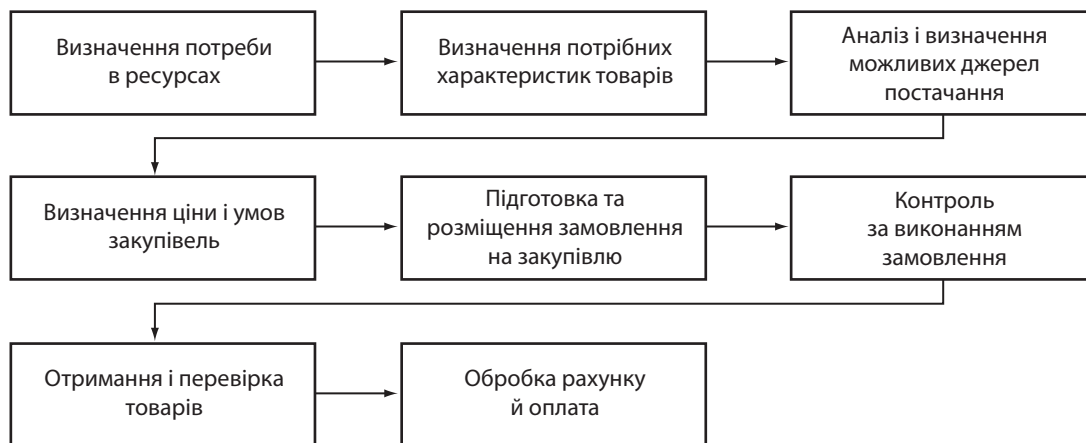


Рис. 1. Етапи закупівельної логістики

Джерело: побудовано авторами за даними [1; 5; 6].

Закупівельна логістика розпочинається з визначення потреби підприємства в ресурсах. На цьому етапі визначається характеристика кожного виду матеріалу. За наявності такої інформації можна перемістити матеріальні ресурси зі складу, іншого відділу або придбати новий товар.

Коли потребу вже визначено, необхідно зазначити точні характеристики товару. А саме необхідно виявити обов'язкові якісні характеристики, які мають бути притаманні товару.

Наступним етапом закупівельної логістики є вибір джерела постачання. Вибір постачальника становить одну з найважливіших функцій процесу закупівель і включає пошук джерел постачання, оцінку можливостей своєчасного постачання та надання необхідних послуг до і після продажу [7]. Відділ закупівель має володіти інформацією щодо діючих контрактів з постачальниками, відповідно до яких розміщуються замовлення. Більшість компаній застосовують просту форму оцінки пропозицій під час їх аналізу,

але універсальної практики в цьому не існує. Багато замовлень розміщуються за результатами тендеру, наприклад, після ознайомлення з прайс-листом або під час перемовин.

Наступним етапом є визначення цін та умов закупівель. Хоча цей процес йде після вибору постачальника, доцільно зазначити, що в реальності ці процеси є паралельними. Ціна й умови постачання є одним з ключових критеріїв для вибору постачальника. На ціну впливають розмір мінімального замовлення та умови постачання. Всі підприємства користуються міжнародними правилами Incoterms 2010, які фіксують права й обов'язки сторін договору. У 2020 році набула чинності нова редакція – Incoterms 2020 (проте Incoterms 2010 ще можна використовувати).

Після завершення двох попередніх етапів розпочинається підготовка та розміщення замовлення. На цьому етапі відбувається підписання договору

і специфікацій, а також узгодження першого пакета товаро-супровідних документів. Розміщення замовлення на закупівлю здійснюється шляхом заповнення спеціальної форми або у довільній формі, якщо це погоджено. Важливою інформацією при відправленні замовлення є наявність номера замовлення, дати заповнення, назви постачальника, кількості й опису товару, необхідної дати доставки, умов доставки. Якщо за транспорт відповідає покупець, то саме на цьому етапі має відбуватися пошук і замовлення авто або бронювання контейнера у випадку доставки морським транспортом. Результатом цього етапу є підтвердження постачальником отриманого замовлення та підтвердження готовності до відвантаження.

Далі відділ закупівель відстежує виконання замовлення, а саме: відвантаження, оформлення пакета документів, доставку, митне оформлення у випадку перевезення товару через державний кордон тощо.

Після надходження товарів на склад розпочинається наступний етап закупівельної логістики – отримання та перевірка товарів. Тут основну функцію виконують склад і відділ якості. Комірники перед прийманням товару перевіряють цілісність транспортного пакування, відповідність фактично відвантаженої кількості товаро-супровідним документам. Якщо у комірників немає зауважень до стану товарів, то їх приймають по системі. Далі якість товару перевіряє відділ якості. Залежно від типу товарів можуть бути проведені різні види аналізів (мікробіологія у м'ясних та молочних продуктах, гліцидол у жирах тощо). Всі показники мають бути в межах підписаної специфікації. Тільки в такому випадку матеріал може використовуватися у виробництві.

Наступним кроком є переміщення товарів до цеху для використання у виробництві, проте цей етап не відноситься до закупівельної логістики. Фінальним етапом закупівельної логістики є обробка рахунку й оплата постачальникам за товари чи надані послуги. Важливо відстежувати вчасність оплати, оскільки будь-яка затримка може вплинути на процес постачання.

Проаналізувавши основні етапи закупівельної діяльності, можливо виділити такі її завдання:

- ✦ забезпечення безперервного потоку сировини, комплектуючих і надання послуг, необхідних для функціонування підприємства [7]. Відсутність сировини і комплектуючих може призвести до зупинки виробництва, а отже, до значних витрат;
- ✦ мінімізація витрат, пов'язаних із запасами;
- ✦ підтримка якості матеріалів і постійне підвищення їх якості. Виробництво продукції має відбуватися тільки із тих матеріалів, що відповідають прийнятим нормам;
- ✦ пошук надійних і конкурентоспроможних постачальників. Успіх закупівель залежить від здатності знаходити постачальників і розвивати відносини з ними, аналізувати їх можливості, обирати відповідного постачальника, а потім працювати з ними і постійно вдосконалювати;
- ✦ дотримання принципу «ціна-якість» у процесі закупівлі [6]. Діяльність із закупівлі передбачає використання великого обсягу оборотних коштів, тому необхідні товари і послуги з найменшою загальною вартістю зі збереженням належного рівня якості, кількості, умов доставки і сервісу;
- ✦ налагодження гармонійних відносин, ефективною співпраці з іншими підрозділами компанії. Закупівельна логістика не може бути ефективною без співпраці з іншими відділами підприємства;
- ✦ підтримка оптимального рівня запасів на складі.

Проте у процесі розробки логістичної стратегії менеджери намагаються досягнути компромісу між трьома основними цілями: зменшення капіталу, зниження витрат і підвищення рівня обслуговування [7].

Зменшення капіталу дозволяє максимально знизити рівень інвестицій до логістичної системи, яка залежить від обсягу запасів. Зниження витрат може бути досягнуто шляхом зменшення ціни

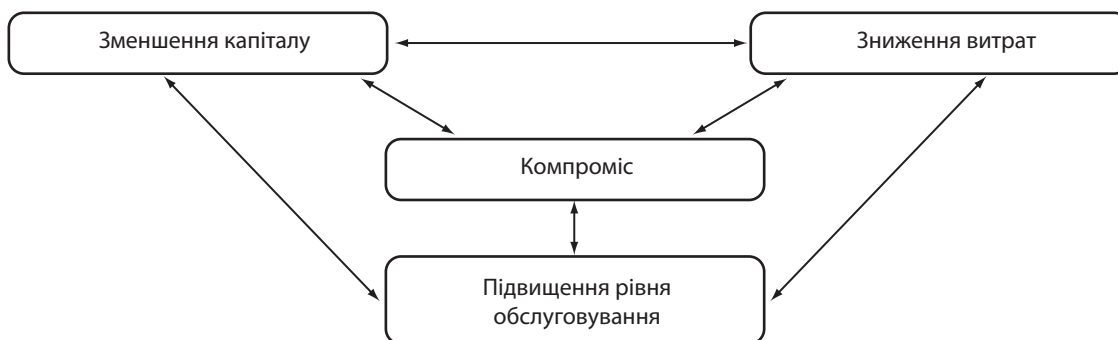


Рис. 2. Компроміс між трьома цілями закупівельної логістики

Джерело: складено авторами за даними [7].

на товар і витрат на транспортування і зберігання. Рівень організації логістичних послуг впливає на ступінь задоволення клієнтів, що, своєю чергою, впливає на прибуток.

Таким чином, підвищення рівня організації логістичних послуг може збільшити доходи, особливо на ринках із однородними видами продукції, де конкуренція базується не тільки на загальних характеристиках продукту.

Більшість цих цілей і завдань залежить від відносин із постачальниками, тому в рамках закупівельної логістики необхідно працювати над двома стратегічними питаннями: як і з якими постачальниками співпрацювати. Існують сучасні підходи до вирішення цього питання, наприклад, з використанням методу експертних оцінок. Метод застосовується для вибору переліку критеріїв, які є найбільш вагомими для закупівельної логістики для певного підприємства, та визначення питомої ваги кожного критерію [4].

Досвід роботи підприємств демонструє, що робота та запровадження автоматизованої системи оцінки постачальника допомагає підприємству знайти контрагентів, які будуть максимально відповідати вимогам певного підприємства [8]. Це дозволяє отримувати продукцію високої якості у точно визначений термін за оптимальною ціною, аби задовольнити потреби в матеріалах із максимальною економічною вигодою.

Одна із найвідоміших транснаціональних корпорацій (ТНК) Nestle, яка спеціалізується на виробництві продуктів харчування, теж приділяє багато уваги закупівельній логістиці. У 2019 році прибуток компанії склав 12904 млн швейцарських франків [10].

Ця цифра – результат управління, в тому числі і закупівельною логістикою. ТНК усвідомлює роль постачальника у логістичній системі, тому приділяє багато уваги пошуку відповідного постачальника. Для цього був розроблений стандарт із відповідального сорсингу (англ. Nestlé Responsible Sourcing Standard). Цей стандарт відображає сучасні тенденції закупівельної логістики щодо пошуків надійного постачальника.

Постачальник має задовольняти таким критеріям [9]:

- ✦ дотримуватися всіх законів і правил у країнах, у яких постачальник веде свою діяльність;
- ✦ дотримуватися всіх інших міжнародних законів і нормативно-правових актів, у тому числі тих, що стосуються міжнародної торгівлі, захисту даних, конфіденційності, інтелектуального, майнового й антимонопольного законодавства;
- ✦ відповідати специфікаціям на поставку продукції;

- ✦ всі робітники мають бути офіційно працевлаштованими та з медичними книжками;
- ✦ забороняється будь-яка дискримінація на підприємстві постачальника;
- ✦ заробітні плати мають бути прозорими, а робочий день – не більше 48 годин на тиждень;
- ✦ всі будівлі мають відповідати вимогам пожежної безпеки;
- ✦ всі робітники мають бути ознайомлені з технікою безпеки, мати засоби індивідуального захисту (за необхідністю) та регулярно проходити інструктаж з техніки безпеки;
- ✦ всі будівлі мають відповідати санітарним нормам і проходити відповідні процедури дезінфекції;
- ✦ здійснювати контроль за рівнем відходів, викидів шкідливих речовин до атмосфери та використанням природних ресурсів;
- ✦ контролювати використання небезпечних матеріалів і хімічних речовин (повинні зберігатися безпечно, оброблятися, перероблятися і використовуватися повторно та утилізуватися відповідно до рекомендацій виробника);
- ✦ відсутність конфлікту інтересів;
- ✦ прозорість діяльності;
- ✦ транспорт повинен відповідати вимогам законодавства, перевірятися на технічну справність;
- ✦ постачальнику слід мати документи на всі компоненти, з яких виготовляється продукція.

Проаналізувавши дослідження вітчизняних і зарубіжних учених, можна систематизувати ті практики управління закупівельною діяльністю на підприємстві, які мають універсальний характер та які можна рекомендувати до запровадження на будь-якому підприємстві:

1. Закупівельна логістика має бути узгоджена із загальною системою менеджменту на підприємстві. Представники відділу закупівель мають бути залучені до процесу прийняття рішень щодо діяльності компанії. Саме відділ закупівель володіє даними щодо поточного стану ринку та може надавати актуальну інформацію для прийняття довгострокових рішень у компанії.
2. Закупівельна логістика є власником процесу сорсингу. Відділ закупівель має бути залучений до актуальних дискусій та всіх процесів, пов'язаних із запуском нового продукту. Саме так його представники можуть отримати першу вхідну інформацію для пошуку постачальників. Пошук повинен здійснюватися згідно із затвердженою процедурою пошуку постачальників, аби дотримуватися єдиного підходу в межах організації.

3. Узгодженість із цілями бізнесу. Взаємозв'язок у бізнесі забезпечує ефективну підтримку інших бізнес-підрозділів і корпоративних функцій для досягнення конкурентних переваг відділом закупівельної логістики. Саме тому дуже важливо, аби цілі були визначено й узгоджено своєчасно.
4. Функціонування відповідно до політики і стандартів. Уся діяльність має здійснюватися відповідно до всієї політики компанії та стандартів, що стосуються її діяльності. Також усіх стандартів мають дотримуватись і контрагенти. Більш того, всі специфікації на сировину та пакувальні матеріали мають бути в наявності й узгоджені із постачальниками. Всі матеріали мають бути прив'язані в системі до діючої специфікації, а постачальники – затверджені за стандартом.
5. Постійне оцінювання ефективності. Ефективність закупівельної логістики має постійно оцінюватися для визначення можливостей її покращення та оцінки відповідності стандартам. Всі дані мають бути актуальними та реальними, оскільки на них базується процес оцінки ефективності бізнесу в цілому.

ВИСНОВКИ

Таким чином, проведене дослідження дозволяє дійти висновку, що під закупівельною логістикою слід розуміти логістичну підсистему, яка відповідає за рух матеріальних запасів, забезпечення безперервності виробництва та пошук джерел постачання. Закупівельна логістика має функціонувати на рівних із іншими напрямками діяльності підприємства та відповідати його загальним цілям і завданням. Запропоновані вектори управління закупівельною діяльністю на підприємстві мають універсальний характер і дозволять підприємствам підвищити ефективність управління логістичною діяльністю та мінімізувати витрати. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Гаторна Дж. Управление цепями поставок: Справочник издательства Gower М. : ИНФРА-М, 2008. 670 с.
2. Гудзь П. В., Остапенко Т. І. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю. *Бізнес Інформ*. 2011. № 4. С. 139–142.
3. Денисенко М. П. Організація та проектування логістичних систем : підручник. Київ : Центр навч. літ., 2010. 336 с.
4. Джонсон Дж. С., Вуд Д. Ф., Вордлоу Д. Л., Мерфи-мл. П. Р. Современная логистика. М. : Вильямс, 2002. 624 с.
5. Лайсон К., Джиллингем М. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок. М. : ИНФРА-М, 2005. 798 с.
6. Линдерс М. Р., Фирон Х. Е. Управление снабжением и запасами. Логистика. СПб. : ООО «Виктория плюс», 2002. 768 с.
7. Ballou R. *Business Logistics Management: Planning, Organizing, and Controlling the Supply Chain*. New York : Prentice Hall, 1998. 167 p.
8. Bowersox D., Closs D., Cooper M. B. *Supply Chain Logistics Management*. Boston : McGraw-Hill Education, 2012. 496 p.
9. Responsible sourcing standard // Nestlé. URL: <https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/suppliers/nestle-responsible-sourcing-standard-english.pdf>
10. Annual financial report for investors // Nestlé. URL: <https://www.nestle.com/investors/annual-report>

REFERENCES

- Annual financial report for investors". Nestle. <https://www.nestle.com/investors/annual-report>
- Ballou, R. *Business Logistics Management: Planning, Organizing, and Controlling the Supply Chain*. New York: Prentice Hall, 1998.
- Bowersox, D., Closs, D., and Cooper, M. B. *Supply Chain Logistics Management*. Boston: McGraw-Hill Education, 2012.
- Denysenko, M. P. *Orhanizatsiia ta proektuvannia lohystychnykh system* [Organization and Design of Logistics Systems]. Kyiv: Tsentr navch. lit., 2010.
- Dzhonson, Dzh. S. et al. *Sovremennaya logistika* [Modern Logistics]. Moscow: Vilyams, 2002.
- Gatorna, Dzh. *Upravleniye tsepyami postavok: Spravochnik izdatelstva Gower* [Supply Chain Management: Gower Handbook]. Moscow: INFRA-M, 2008.
- Hudz, P. V., and Ostapenko, T. I. "Analiz zarubizhnoho dosvidu zastosuvannia systemnoho upravlinnia lohystychnoiu diialnistiu" [The Analysis of the Foreign Experience of the Usage of the Logistic Activity System Administration]. *Biznes Inform*, no. 4 (2011): 139-142.
- Layson, K., and Dzhillingem, M. *Upravleniye zakupochnoy deyatelnostyu i tsepyu postavok* [Procurement and Supply Chain Management]. Moscow: INFRA-M, 2005.
- Linders, M. R., and Firon, Kh. E. *Upravleniye snabzheniyem i zapasami. Logistika* [Supply and Inventory Management. Logistics]. St. Petersburg: ООО «Viktoryia plyus», 2002.
- "Responsible sourcing standard". Nestle. <https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/suppliers/nestle-responsible-sourcing-standard-english.pdf>