

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Механіко-технологічний факультет

УДК 631.3:629.35:62-21

ПОГОДЖЕНО
Декан механіко-технологічного
факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
технічного сервісу та інженерного
менеджменту імені
М. П. Момотенка

Братішко В. В.

Роговський І. Л.

(підпис)

(ПІБ)

(підпис)

(ПІБ)

«_____» _____ 2022 р.

«_____» _____ 2022 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему Удосконалення логістичного контролінгу автотранспортних перевезень
ТОВ «Агрофірма Київська» Київської області

Спеціальність 275.03 Транспортні технології (на автомобільному транспорті)

Освітня програма «Транспортні технології (на автомобільному транспорті)»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

доктор економічних наук, проф.

Загурський Олег Миколайович

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

к.т.н., доц.

Іщенко Валерій Васильович

Виконала

Луценко Валерія Олегівна

КИЇВ – 2022

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Механіко-технологічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри технічного сервісу

та інженерного менеджменту
імені М. П. Момотенка, д.т.н., проф.

Роговський І. Л.

2021 р.

ЗАВДАННЯ

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТКОЮ**

Луценко Валерією Олегівною

Спеціальність 275.03 Транспортні технології (на автомобільному транспорті)

Освітня програма Транспортні технології (на автомобільному транспорті)

Магістерська програма Транспортні технології (на автомобільному транспорті)

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської роботи «Удосконалення логістичного контролінгу
автотранспортних перевезень ТОВ «Агрофірма Київська» Київської області»

затверджена наказом ректора НУБІП України від «21» грудня 2021 р. № 2116 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 25.10.2022

Вихідні дані до магістерської роботи науково-технічна література; результати
науково-дослідних робіт по літературних джерелах по вивченню технології

удосконалення логістичного контролінгу автотранспортних перевезень

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Стан проблеми і постановка задач дослідження.
2. Теоретичні дослідження.
3. Експериментальні дослідження.
4. Реалізація удосконалення логістичного контролінгу автотранспортних перевезень
5. Оцінка економічної ефективності технічних рішень.

Перелік графічного матеріалу електронна презентація на 15 слайдах

Дата видачі завдання «15» листопада 2021 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

кандидат технічних наук, доцент

Іщенко Валерій Васильович

Завдання прийнята до виконання

Луценко Валерія Олегівна

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
1.1 Інтеграція логістики та контролінгу	7
1.2 Роль контролінгу в логістичному управлінні підприємством	20
1.3 Формування та обґрунтування змістової моделі логістичного контролінгу в управлінні діяльністю підприємства	26
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ НА АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	32
2.1 Стан та особливості розвитку підприємств автотранспортної галузі України	32
2.2 Передумови впровадження логістичного контролінгу в управлінні автотранспортними підприємствами	35
2.3 Модель оцінки рівня логістичного контролінгу на автотранспортних підприємствах	41
РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ АВТОТРАНСПОРТНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	45
3.1 Використання сучасних інформаційних технологій в логістичному контролінгу на автотранспортних підприємствах	45
3.2 Оцінка рівня та глибини реалізації логістичного контролінгу на автотранспортних підприємствах	54
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76

ВСТУП

Динамічний розвиток автотранспортної галузі пов'язаний із значним ростом попиту на транспортно-логістичні послуги в господарській діяльності вітчизняних підприємств. Це зумовило необхідність застосовування нових сучасних підходів до управління автотранспортними підприємствами, які б забезпечували підвищення ефективності їх діяльності, досягнення, утримання та розширення їх конкурентних позицій на ринку, гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища. За останні роки зростає роль контролінгу в управлінні логістичними процесами.

Водночас огляд наукових публікацій показав, що значне коло питань, які стосуються логістичного контролінгу, досліджені недостатньо, наукові дослідження не завжди враховують специфіку автотранспортної галузі. Так, зокрема потребує розвитку концепція логістичного контролінгу для удосконалення управління підприємствами автомобільного транспорту, існуючі дослідження інструментарію логістичного контролінгу мають фрагментарний характер, окремі інструменти, потребують адаптації до специфіки автотранспортних підприємств. Важливою невирішеною проблемою є створення прозорості у використанні логістичного контролінгу на практиці та можливості оцінки глибини його впровадження з метою визначення ступеня застосування інструментів логістичного контролінгу та підвищення ефективності управління підприємством в цілому. Теоретична значущість та практична спрямованість питань впровадження логістичного контролінгу в управлінні автотранспортними підприємствами, недостатня їх наукова та прикладна розробка зумовили актуальність теми роботи.

Метою дослідження є узагальнення і розвиток теоретичних основ логістичного контролінгу та розробка методичних і прикладних положень щодо його імплементації в управлінні автотранспортними підприємствами.

Об'єктом дослідження є процеси управління діяльністю автотранспортними підприємствами з використанням логістичного контролінгу.

Предметом дослідження є методичні та практичні засади реалізації логістичного контролінгу в управлінні автотранспортними підприємствами.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дисертаційної

роботи є наукові та практичні результати провідних вітчизняних і зарубіжних фахівців у сфері контролінгу та логістики. У процесі дослідження використано такі загальнонаукові та спеціальні методи: теоретичного узагальнення та системного аналізу – для уточнення сутності поняття «логістичний контролінг» та обґрунтування змістової моделі логістичного контролінгу; аналізу і синтезу – для формування системи показників логістичного контролінгу відповідно до видів логістичної діяльності автотранспортних підприємств; статистичного аналізу та порівняння – для оцінки стану автотранспортної галузі України; SWOT-аналізу – для оцінки можливостей і загроз в діяльності автотранспортних підприємств, їх сильних та слабких сторін; моделювання – для побудови моделі визначення рівня логістичного контролінгу; метод Дельфі – для виділення найважливіших логістично-контролінгових показників; метод експертних оцінок – для визначення рівня та глибини реалізації логістичного контролінгу на автотранспортних підприємствах і оцінки процесу надання транспортних послуг клієнтами; графічний – для ілюстрації результатів дослідження.

РОЗДІЛ 1 ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Інтеграція логістики та контролінгу

Процеси, які відбуваються в економіці України, характеризуються високою нестабільністю та невизначеністю. Висока динаміка зовнішнього середовища та стрімкий науково-технічний розвиток змушують вітчизняні суб'єкти господарювання впроваджувати ефективні, сучасні засоби управління. Перед підприємствами постають все складніші завдання, які можна вирішити тільки за умов комплексного управління потоковими процесами. Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств суттєвих перетворень, застосування нових сучасних концепцій та інноваційних методів управління.

Останнім часом українські науковці та вчені [12; 16; 18] акцентують увагу на актуальності інтеграції таких понять як «контролінг» та «логістика». Для їх системного дослідження проаналізуємо та узагальнимо головні дефініції, що характеризують кожне поняття.

Вітчизняні науковці багато зусиль приклали для дослідження контролінгу та впровадження його в управлінні підприємством на практиці. Багато наукових праць присвячено дослідженню походження терміну «контролінг». Він походить від англійського дієслова «to control», яке має різноманітні значення та в економічному аспекті означає контролювати і управляти. У XV столітті вперше згадується посадова особа «Controller auf Accounts» при дворі англійського короля. Її завданням було перевірка правильності проведення грошових і товарних потоків. Використання терміну «контролінг» започатковано у США наприкінці XIX століття для характеристики спектру завдань підприємства, у 70-х роках XX століття цей термін почали застосовувати у країнах Західної Європи, а на початку 1990-х років він набув поширення у Росії та Україні [1, с. 40].

Наприклад, А. М. Штангрет та О. І. Копилко розглядають контролінг як

управління і спостереження. Оскільки ефективне управління і спостереження неможливе без постановки цілей та планування заходів з їх реалізації, то контролінг включає комплекс завдань з планування, регулювання та спостереження, тобто являє собою сукупність завдань, цілей, інструментів, суб'єктів та організаційних структур [52, с. 89]. Фахівці в галузі автоматизованих систем управління підприємствами (АСУП) вважають, що контролінг – це майже те саме, що й АСУП, але з урахуванням нових умов господарювання, а також порівнюють його з системою програмно-цільового планування [21, с. 40]. Вони розглядають дане поняття досить вузько, враховуючи не всі складові елементи контролінгу.

Д. О. Батура вважає, що контролінг – це ключова технологія управління сучасною компанією, що має чотири взаємопов'язані етапи: планування, інформаційне забезпечення, аналіз та управління [5, с. 7]. Ч. Г. Фадєєва визначає контролінг як орієнтовану на досягнення цілей інтегровану систему інформаційно-аналітичної й методичної підтримки керівників у процесі планування, контролю, аналізу й прийняття управлінських рішень в усіх функціональних сферах діяльності підприємства [26].

Співзвучним з цим визначенням є пропозиція Л. С. Козак та В. В. Червякової [35, с. 395-396], що трактують контролінг як один з кращих систематизаторів масштабних потоків інформації про рух економічної інформації в рамках підприємств з метою координації прийнятих управлінських рішень. Для більш чіткого розуміння місця контролінгу в управлінні його варто розглядати і як систему, і як процес. Як система контролінг забезпечує сервісну підтримку основних функціональних напрямків менеджменту, а як процес – основних функцій.

Аналіз різноманітних трактувань поняття контролінг показав, що в науковців немає єдиного бачення його сутності. Це пов'язано з тим, що поняття «контролінг» не включає нових знань в сфері управління підприємством та використовує відомі інструменти. Така різноманітність підходів сформувалась також під впливом історичних, економічних та національних особливостей розвитку контролінгу.

Щоб підкреслити відмінності в баченні сутності контролінгу розглянемо різні його моделі, серед яких найбільш відомими є американська, німецька та японська

(табл. 1.1) [43, с. 8]

Таблиця 1.1 – Елементи американської, німецької та японської моделей контролінгу [43, с. 10]

Американська модель	Німецька модель	Японська модель
Елементи		
Планування	Планування	Планування
Інформаційний менеджмент та звітність	Інформаційний менеджмент та звітність	Інформаційний менеджмент та звітність
Підтримка прийняття рішень	Підтримка прийняття рішень	Підтримка прийняття рішень
Внутрішня звітність	Внутрішня звітність	Внутрішня звітність
Фінансова бухгалтерія		Фінансова бухгалтерія
Податки та страхування		Податки та страхування
Інформаційні технології		Інформаційні технології
Внутрішня ревізія		«Футуристична мотивація» «Ініоваційна хвиля» «Ріст кадрів»

Відмінність цих моделей пояснюється тим, що в Німеччині центральне місце займає внутрішній облік, в США у функції контролінгу додатково включено завдання фінансового обліку, а в Японії додаються завдання «інноваційної хвилі» (пошуку, придбання, аналізу та впровадження новинок для беззупинного розвитку), завдання «росту кадрів» (постійне навчання кадрів) та завдання «футуристичної мотивації» (самотивації), а саме акцентування важливості внеску кожного працівника в майбутнє країни [43, с. 9].

Основною відмінною рисою концепції контролінгу у США є її прикладний характер. У 50-70 рр. XX століття до першочергових завдань контролінгу належало завдання підтримки процесу ведення внутрішнього обліку, що наближало розуміння контролінгу до змісту управлінського обліку. Управлінський облік у вказаний період трактувався як частина бухгалтерського обліку, тобто як частина діяльності, яка представляла собою збір, обробку і класифікацію інформації про діяльність підприємства, а також надання цих даних користувачеві інформації для вироблення і обґрунтування управлінських рішень. При цьому управлінський облік розглядався як та частина бухгалтерського обліку, у завдання якої входило задоволення потреб внутрішніх користувачів інформації. Таким чином, управлінський облік у певному

значенні протиставлявся фінансовому обліку, тобто тій частині бухгалтерського обліку, яка повинна була забезпечувати потреби зовнішніх користувачів [11, с. 23-26].

У сучасній концепції контролінг трактується в США як одна із зон відповідальності управлінського обліку разом з плануванням, оцінкою, забезпеченням достовірності звітності, підготовкою зовнішньої звітності. У Положеннях з управлінського обліку

(SMA) - рекомендаційних документах, що розробляються Інститутом управлінських бухгалтерів США (IIMA), зокрема в Положенні 4В наголошується [11, с. 23-6], що «контролінг – це процес забезпечення цілісності фінансової інформації, що

стосується діяльності підприємства і його ресурсів; моніторинг і вимір ефективності

та ініціація проведення будь-яких корегувальних дій, необхідних для повернення діяльності в її належне русло. Бухгалтери з управлінського обліку (економісти)

надають інформацію вищому керівництву на усіх функціональних ділянках, де вона може бути використана для досягнення максимальної ефективності». Таким чином,

американська концепція ототожнює контролінг з управлінським обліком.

На думку Д. О. Баюри між контролінгом та управлінським обліком існує тісний зв'язок, однак, це не є тотожні поняття. Управлінський облік – це система інформаційного забезпечення, що включає велику кількість інформаційних даних і

використовується для прийняття ефективних рішень керівництвом, а контролінг –

це технологія управління, що використовує управлінську інформацію та розробляє рекомендації для прийняття управлінських рішень [5, с. 7].

Найбільший внесок у розвиток теорії контролінгу внесли німецькі вчені. При цьому більш ранні дослідження інтерпретують це поняття досить вузько, наприклад,

як «інформаційне забезпечення, орієнтоване на результативність управління

підприємством», як «функцію інформаційної підтримки керівництва підприємства»,

як «процес координації системи управління», «орієнтацію не на одну мету, а на

систему цілей» та ін. Боротьба наукових та практичних підходів, призвела до

формування концепції контролінгу, яка визначає його як «сукупність цілей, завдань,

інструментів, суб'єктів і організаційних структур». Очевидно, що німецька концепція

контролінгу, на відміну від американського підходу, розглядає управлінський облік

як один з необхідних елементів контролінгу. Але при цьому слід звернути увагу на

той факт, що, згідно з сучасною американською концепцією, до управлінського обліку належать і завдання зовнішнього обліку, в той час як класична німецька концепція контролінгу включає тільки різні форми внутрішнього обліку [17, с. 26-27].

До класичних груп концепцій контролінгу з різним спрямуванням відносять [28, с. 17]: управлінський облік (1980-ті рр.), інформаційна система (кінець 1980-тих рр.), планування і контроль (початок 1990-тих рр.), координація (1990-ті рр.), метасистема управління (кінець 1990-тих рр.), координація процесу прийняття рішень (2000-ні рр.). Незважаючи на вже досягнуті вагомі для теорії контролінгу результати, наукова дискусія про його зміст досі не припиняється.

Усвідомлення значущості контролінгу для успішності функціонування сучасних підприємств привело до створення Міжнародної групи контролінгу (International Group of Controlling – IGC) [11, с. 28]. Ця організація (штаб-квартира IGC розташована в Швейцарії) об'єднує 26 компаній і освітніх установ з Німеччини, Швейцарії, Австрії, Польщі, Чехії, Словенії, Угорщини, та інших країн. Основними цілями Міжнародної групи контролінгу є визначення вимог до професії і ролі контролера у компанії, організація форуму для обміну думками та ідеями, створення бази для узгодження і подальшого розвитку концепцій контролінгу, а також для вироблення єдиної термінології контролінгу, налагодження зв'язків з науковими колами та суміжними дисциплінарними дослідженнями, підвищення попиту на ринку на освітні програми з контролінгу і забезпечення їх високої якості, визначення стандартів якості діяльності членів групи контролінгу і сертифікація улюблених програм, розробка основ для наступної сертифікації фахівців в області контролінгу. Одним з найбільш важливих результатів діяльності Міжнародної групи контролінгу стала розробка стандарту місії контролера – «внутрішнього радника, організуючого і супроводжуючого процес постановки цілей, планування та управління, який несе відповідальність за досягнення цілей» [17, с. 28].

З метою вирішення проблематики формування системи контролінгу на підприємстві важливим завданням є дослідження його об'єкту, предмету, основної мети, завдань та функцій. Так, Д. С. Лозовицький визначає об'єктами контролінгу процеси, фактори виробництва, показники ефективності та організації, потенціал

підприємства (чисельність персоналу, основні засоби, потужність, обсяг виробництва і збуту тощо), а також показники фінансового стану [17, с. 64]. На думку інших вчених [18, с. 9], об'єктами контролінгу є ресурси підприємства (матеріальні, нематеріальні, фінансові, трудові, інформаційні), господарські процеси (постачання, виробництво, збут, науково-дослідні й експериментальні роботи), інвестиційна діяльність, фінансова діяльність підприємства, показники ефективності роботи підприємства.

Предметом контролінгу є мікроекономічні процеси і явища, які характеризуються певними показниками-індикаторами в динаміці, та макроекономічні процеси в країні, які безпосередньо впливають на економіку підприємства [54, с. 16].

Глобальною метою контролінгу є забезпечення ефективного довгострокового функціонування підприємства, підвищення його гнучкості в умовах динамічного внутрішнього та зовнішнього середовища [11, с. 10]. Основною метою контролінгу, на думку Д. О. Баєри, є випередження проблем на підприємстві [4]. Автори Л. С. Чеснакова та К. К. Софійчук вважають, що основною метою контролінгу є забезпечення успішної реалізації стратегії підприємства [29, с. 62].

У своїй праці О. В. Троян [28, с. 219] розглядає такі завдання контролінгу: забезпечення процесу управління потрібною інформацією шляхом інтеграції процесів збору, обробки, підготовки, аналізу інформації, корегування управлінської діяльності у досягненні мети підприємства; надання інформації та здійснення консультативної підтримки прийняття управлінських рішень; забезпечення життєздатності підприємства на рівнях стратегічного і оперативного управління.

Із зміною ринкового середовища завдання контролінгу постійно змінюється за їх змістом та вагомістю. Можна виокремити такі основні з них: регулювання управлінського процесу та забезпечення його раціональності, моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення підконтрольних показників відповідно до встановлених цілей, порівняння планових та фактичних показників з метою визначення причин та усунення негативних наслідків, контроль та координація процесу прийняття рішень, інформаційний супровід прийняття

управлінських рішень на всіх рівнях, створення і підтримка діяльності корпоративної інформаційної системи.

Впровадження контролінгу на підприємстві ґрунтується на розумінні його функцій. Зважаючи на те, що вченими не визначено однозначного трактування поняття контролінг, то і його функції вони розглядають по-різному.

Враховуючи специфіку завдань контролінгу в системі управління підприємством, А. М. Штангрет, О. І. Коцилюк зазначають, що він повинен забезпечувати виконання таких функцій: інформаційна, комунікаційна, контрольна, аналітична, прогнозна [22, с. 96-97]. Г. П. Ляшенко, Л. М. Гаєвська. О. В.

Чернова, О. І. Ніжук виділяють чотири основні функції контролінгу [4, с. 15-16]:

- обліково-аналітична – реалізація управлінського обліку і аналізу за допомогою особливих уніфікованих форм документів для забезпечення координації та інтеграції поведінки цільових показників;

- контрольно-інформаційна – інформаційне забезпечення процесу контролю за бізнес-процесами організації;

- методична – забезпечення раціональності і постійного оновлення використовуваних методів та інструментів управління для вдосконалення обліку, аналізу, планування та контролю;

- спеціальні – проведення спеціальних досліджень, що визначають стан та тенденції розвитку підприємства в ринкових умовах.

Такі вітчизняні науковці як А. М. Ужва, А. Г. Костирко, І. О. Шаповалова, М. М. Бабич виокремлюють такі функції контролінгу як інформаційна, обліково-контрольна, аналітична, планування, специфічна [6, с. 21-22]. В. Й. Іванова, К. В.

Яковенко, В. В. Гомах виділяють такі три основні функції контролінгу [3, с. 12]: планування діяльності, уповноваження відповідальності, оцінювання результатів. І.

О. Григораш у своїй статті «Контролінг як сучасна система управління підприємством» описує такі функції контролінгу як встановлення короткострокових та довгострокових цілей, планування, аналітичну функцію та обліково-контрольну [49, с. 101-102].

Д. О. Баюра [5, с. 8] до основних функцій системи контролінгу відносить:

інформаційне забезпечення всіх систем підприємства на основі спеціально підготовленої інформації внутрішнього аудиту та ревізії; управління ризиками; контроль виконання тактичних та оперативних планів, координація та регулювання в контурі управління.

Проаналізувавши запропоновані різними науковцями функції контролінгу, можна виділити такі основні з них як інформаційна, координаційна, консультативна, комунікаційна, обліково-аналітична, контрольна, прогнозна.

На думку І. Г. Фадєєвої контролінг дає змогу здійснювати постійний контроль за досягненням як оперативних, так і стратегічних цілей діяльності підприємства і як система містить у собі два аспекти: оперативний і стратегічний [26].

Основна ідея контролінгу полягає в підвищенні ефективності оперативного та стратегічного управління підприємством [27], тому в роботі важливо розглянути поділ контролінгу на стратегічний та оперативний. Стратегічний контролінг формує перспективи розвитку підприємства та зорієнтований на потенційні можливості та загрози. В основу організації його функціонування покладено постійний, безперервний процес. Головна мета стратегічного контролінгу – надання керівництву інформації про можливі пріоритетні напрями розвитку стратегії підприємства, що має забезпечити підтримку прийняття стратегічних управлінських рішень [23, с. 17].

Контролінг визначають як систему перевірки того, наскільки успішно підприємство просувається до своєї стратегічної мети [5, с. 8].

Головні завдання стратегічного контролінгу [23, с. 17]:

- пошук та аналіз інформації про зовнішнє оточення підприємства (про економічне середовище, про конкурентів, про споживачів, про законодавчу базу);
- визначення залежності між стратегічною позицією, яку обрало підприємство, і очікуваним застосуванням внутрішньої його звітності з точки зору стратегічного позиціонування;
- здобуття конкурентних переваг за рахунок аналізу методів скорочення витрат та оптимізації факторів витрат.

Оперативний контролінг повинен забезпечити виконання всіх поставлених завдань, спрямованих на підвищення ефективності діяльності.

Він орієнтований на конкретні дії та їх результати. Головною метою оперативного контролінгу є забезпечення методичної, інформаційної та інструментальної підтримки керівників підприємства для досягнення запланованого рівня прибутку, рентабельності і ліквідності в короткостроковому періоді [13, с. 18].

Основні завдання оперативного контролінгу [20]:

- поточне та оперативне планування;
- визначення вузьких і пошук слабких місць у тактичному управлінні;
- порівняння планових і фактичних показників контрольних результатів задля виявлення причин та наслідків відхилень;
- аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів;
- мотивація і створення систем інформації для прийняття поточних управлінських рішень тощо.

На основі проведеного аналізу теоретичних засад контролінгу ми дійшли висновку, що контролінг – це система управління підприємством, яка забезпечує виконання інформаційної, координаційної, консультаційної, комунікаційної, обліково-аналітичної, контрольної, прогностичної функцій для прийняття ефективних управлінських рішень.

Враховуючи вище перелічені функції контролінгу І. Г. Фаддєєва [26] вважає, що для впровадження контролінгу на підприємстві потрібно враховувати наступні фактори:

- нестабільність зовнішнього середовища, що змушує змінювати вимоги до системи управління організацією (перспективність, адаптивність, моніторинг, ризик-менеджмент);
- ускладнення систем управління організацією, що вимагає впровадження внутрішнього механізму координації;
- розвиток інформаційних технологій, які зумовлюють відповідні системи інформаційного забезпечення управління.

В сучасних умовах господарювання логістика стає все більш ваговою в практичній діяльності вітчизняних підприємств. Історія розвитку цієї науки налічує вже близько півстоліття. Найбільш поширеними є твердження, що термін «логістика» походить від грецького «logistikos» – обчислювати, міркувати, французького «loger»

– постачати; давньогерманського «laubja» – склад, зберігання [16, с. 14].

Поняття «логістика» як економічна наука з'явилося у США на початку 50-х років ХХ століття і було пов'язано з фізичним розподілом товарів. В той час логістику застосовували в ситуаціях з чітким узгодженим плануванням дій і тільки в управлінні матеріальними потоками на підприємстві. Як відомо, перший підручник з логістики був виданий в США у 1960 році. Його авторами були: Едвард Смайкей, Дональд Бауерсокс і Френк Моссман [3]. Грунтовний аналіз та узагальнення напрацювань з питання етапів та розвитку логістики здійснив російський вчений В. С. Лукінський у книзі «Методи і моделі теорії логістики» [31]. За В. С. Лукінським, І. А.

Цвірінком, Ю. В. Маловичем [19] логістика – це наука про планування, організацію, управління і контроль руху матеріальних та інформаційних потоків в просторі і в часі від їх первинного джерела до кінцевого споживача.

Розвиток логістики тісно пов'язаний з еволюцією ринкових відносин, а саме: з розвитком теорії та практики управління матеріальними та супутніми інформаційними і фінансовими потоками, з розв'язанням комплексу проблем щодо постачання сировини, матеріалів, готової продукції від підприємств-виробників до кінцевих споживачів відповідно до їхніх вимог [23, с. 24-25].

На сучасному етапі розвитку економічної науки вітчизняні та зарубіжні науковці все ширше трактують поняття логістики, не обмежуючись тільки управлінням матеріальними потоками. Вони розглядають його в контексті управління людськими, енергетичними, фінансовими та іншими видами потоків. В економічній літературі наведено велику кількість визначень економічної категорії «логістика».

Основним об'єктом вивчення логістики є матеріальні та відповідні їм інформаційні, фінансові потоки. Предметом вивчення логістики є оптимізація цих потокових процесів [6, с. 18].

Мета логістичної діяльності вважається досягнутою тоді, коли потрібний товар високої якості, необхідної кількості, у найзручніший для замовника час буде доставлено у зазначене ним місце з мінімальними витратами [56, с. 18].

Глобальним завданням логістики є зростання прибутку підприємства за

рахунок досягнення максимальної адаптації до мінливої ринкової ситуації, підвищення частки ринку та одержання конкурентних переваг.

До загальних завдань логістики відносять [56, с. 19-20]:

1. Створення інтегрованої ефективної системи регулювання матеріальних та інформаційних потоків.

2. Контроль за рухом матеріальних потоків.

3. Визначення стратегії та технології фізичного переміщення товарів.

4. Розробка засобів управління руху товарів.

5. Прогнозування обсягів виробництва, перевезень, складування.

6. Вияв незбалансованості між потребами і можливостями закупівлі та виробництва.

7. Прогнозування попиту на товари, що виробляються чи переміщуються в рамках логістичної системи.

8. Розподіл транспортних засобів.

9. Організація передпродажного і післяпродажного обслуговування споживачів.

Логістичні функції розглядають як укрупнені групи логістичних операцій, які

спрямовано на реалізацію цілей логістичної системи. Так, Б. А. Анікін виділяє

такі чотири функції логістики як системоутворююча, інтегруюча, регулююча та результуюча [1, с. 79-80].

В. С. Пономаренко зазначає, що «відокремлення логістичної функції

найчастіше безпосередньо пов'язане з виділенням на підприємстві структурних

підрозділів служби логістики або окремих менеджерів, відповідальних за управління

запасами, закупівлями, транспортуванням, складуванням, упакуванням,

вагакопереробкою, митним оформленням вантажів і та інші» [66, с. 72]. Він виділяє

дві класифікаційні ознаки логістичних функцій:

- вид логістичної діяльності підприємства, що дозволяє відрізнити одну

функцію від іншої у ході розподілу управлінської праці;

- спрямованість видів логістичної діяльності підприємства на об'єкт

логістичного управління чи фактори зовнішнього середовища.

Відповідно до цього логістичні функції поділяються на загальні та конкретного характеру. До загальних відносять такі: прийняття рішення, цілепокладання, прогнозування, планування, організація, координація, регулювання, мотивація, керівництво і контроль діяльності, облік, аналіз діяльності. Специфічні логістичні функції визначають спрямованість органів управління на конкретний об'єкт логістичного управління [66, с. 73].

На основі аналізу наукових джерел ([69], [4, с. 79-80], [12], [16, с. 73-75], [23, с. 10]) було узагальнено функції логістики і виокремлено такі основні з них: інтегруюча, координаційна, організаційна, комунікаційна, прогнозна, планування.

Виходячи з того, що і контролінг і логістика виконують взаємопов'язані функції, то їх впровадження в процеси управління підприємством може дати синергетичний ефект.

Інтеграція логістики і контролінгу в системі менеджменту підприємства дозволить підвищити якість робіт, вироблених товарів чи наданих послуг за допомогою оптимізації управління і контролю за діяльністю основних процесів (постачання, виробництва, збуту тощо), щоб уникнути в структурі підприємства зайвих ланок і виконання зайвих робіт [64, с. 326].

Ф. Ф. Фален у своїй праці «Логістика: концепція управління і менеджмент ланцюгів постачання» вказує на важливість впровадження контролінгу в логістиці (рис. 1.1)



Рисунок 1.1 – Інтеграція логістики та контролінгу [21, с. 56]

Проаналізувавши вищенаведене, пропонуємо визначення логістичного контролінгу як інтегрованої функції планування, контролю та інформаційного забезпечення менеджменту, який спрямований на виконання логістичних завдань на підприємстві для прийняття стратегічних та оперативних рішень.

Логістичний контролінг спрямований на [23, с. 39], [61, с. 6-7]:

- створення формалізованих інформаційних потоків, що дасть змогу оперативно фіксувати поточний стан виконання тих або інших завдань;
- оптимізацію логістичних витрат (витрати на зберігання, транспортування тощо);
- можливість планування поточної логістичної діяльності та передбачення її результатів;
- забезпечення поточного контролю та аналізу результатів логістичної діяльності підприємства;
- максимізацію прибутку підприємства за рахунок використання логістичного контролінгу в аспекті стратегічного менеджменту та росту рентабельності діяльності завдяки регулюванню величини запасів, визначенню чіткої послідовності перебігу логістичних операцій тощо;
- збільшення тривалості життєвого циклу підприємства.

Інтеграція логістики та контролінгу дала основу для формування концепції логістичного контролінгу, яка відіграє важливу роль в забезпеченні координації та контролю над усіма процесами в логістичній системі, оперативно реагуючи на зміни в діяльності як окремого підрозділу так і підприємства в цілому. Концепція спрямована на забезпечення рентабельності підприємства, підвищення ефективності

управління в напрямі досягнення загальних стратегічних цілей.

1.2 Роль контролінгу в логістичному управлінні підприємством

Організація логістики на підприємстві, у логістичних системах та ланцюгах поставок є важливим чинником організаційного забезпечення ефективного логістичного управління як в широкому розумінні – сутність управління підприємством, філософія управління, так і у вузькому розумінні

– управління переміщенням матеріальних ресурсів. Зростання значення логістики в управлінні підприємством відбувалося у безпосередньому зв'язку із масштабами поширення концепції логістики на процеси та сфери діяльності [14, с. 365].

Логістичне управління підприємством полягає в управлінні матеріальними і супутніми потоками з метою максимального задоволення вимог споживачів, оптимізації витрат і узгодження інтересів всіх учасників товароруку, що в сучасних умовах господарювання набуває особливої актуальності [25, с. 47].

Логістичне управління за своєю суттю реалізує концепцію логістики як науки в реальних умовах, здійснюючи функції формування стратегій, планування, керування і контролю фізичних потоків та інформації з метою ефективного задоволення потреб споживача [16, с. 41]. Воно дозволяє за рахунок оптимізації потокових процесів і раніше не задіяних резервів знизити витрати на виробництво й розподілення продукції [13, с. 5]. Загальною метою логістичного управління є досягнення високого рівня обслуговування споживачів з низькими або прийнятними витратами [13, с. 16].

До основних завдань логістичного управління відносять [13, с. 16-17].

- забезпечення взаємодії відповідності матеріальних та інформаційних потоків;
- контроль матеріального потоку і передача даних про нього в єдиний інформаційний центр;
- планування, формування і утримання матеріальних запасів;
- визначення стратегії і технології фізичного переміщення засобів

споживання і товарів;

- розробка способів управління операціями руху товарів;
- встановлення форм стандартизації напівфабрикатів і упаковки;
- визначення обсягу виробництва, транспортування й складування;
- зменшення розходження між вимогами і можливостями закупки,

виробництва і розподілення;

- розрахунок і вибір оптимальних маршрутів доставки вантажів.

Виділяють два підходи до класифікації видів логістичної діяльності (рис. 1.3),

які суттєво відрізняються за поставленими завданнями, що вирішуються в процесі

логістичного управління.



Рисунок 1.3 – Підходи до класифікації видів логістичної діяльності

Ресурсний підхід логістичної діяльності стає основою виділення чотирьох ресурсних видів логістики – це матеріальний, інформаційний, фінансовий, сервісний [23, с. 30].

Відповідно до ресурсного підходу об'єктом логістичного управління є логістичний потік як сукупність матеріального, інформаційного, фінансового та сервісного потоків (рис. 1.4) в кожній логістичній системі вздовж логістичного ланцюга [30, с. 136].

За функціональним підходом [23, с. 30] в основу класифікації видів логістичної діяльності покладено ланцюг етапів руху і зміни форм логістичних потоків.

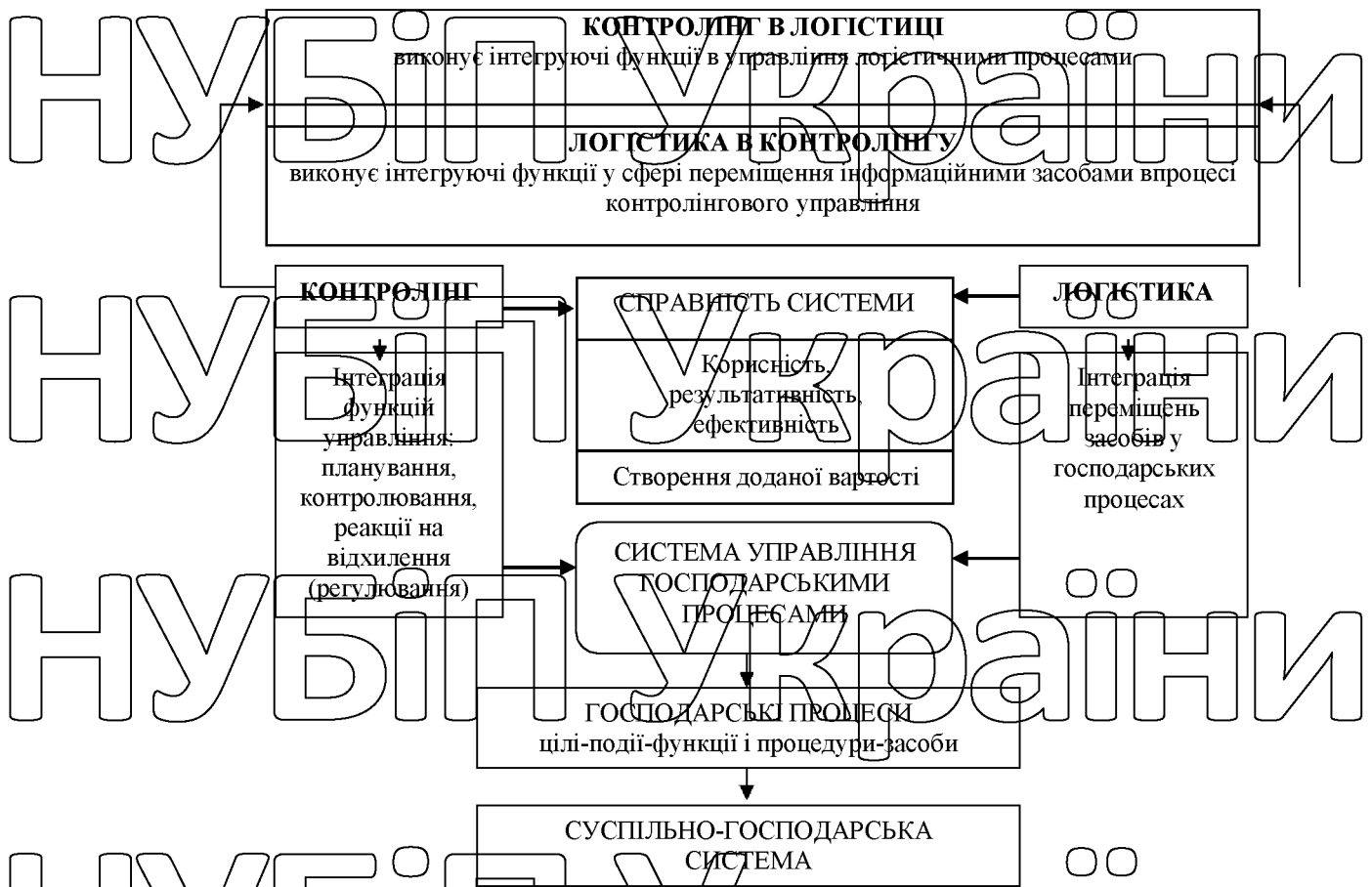


Рисунок 1.7 – Функції логістики та контролінгу в управлінні господарськими процесами [10, с. 486]

З метою адаптації системи контролінгу до управління логістичною діяльністю підприємства на основі постійного моніторингу показників в логістичній системі нами розроблено концептуальну схему, яку представлено на рис. 1.8. Управління логістичними процесами розглядаємо на стратегічному та оперативному рівнях.

Стратегічний рівень включає проведення кон'юнктурних досліджень, які складаються з аналізу зовнішньоекономічних тенденцій розвитку галузі, аналізу та прогнозу стану зовнішнього середовища на макро- та мікрорівнях. Об'єктами прогнозування зовнішнього середовища є попит на продукцію та послуги, цінові коливання та інші кон'юнктурні чинники, що впливають на процес управління.

Стратегічний рівень представляє систему стратегічного управління логістичними процесами.

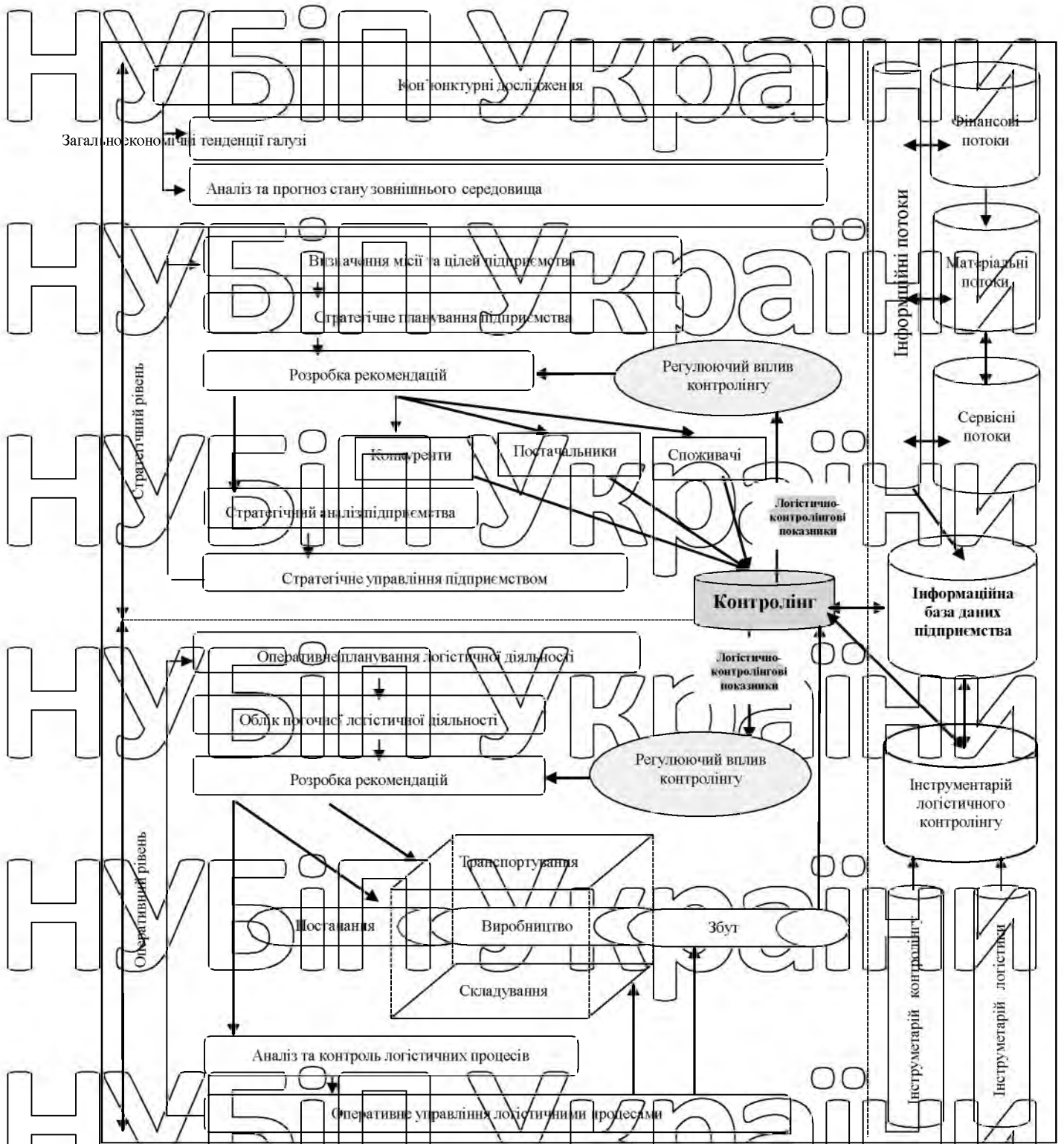


Рисунок 1.8 – Схема управління логістичною діяльністю на основі контролінгу

(розроблено автором)

Першочерговим є визначення місії та цілей в управлінні. Ймовірно, що успіх в одному аспекті діяльності може привести до невдачі в іншому, що обумовлює вагомість визначення обґрунтованих цілей. Не менш важливим в логістичному

управлінні є стратегічне планування – розробка «логістичного профілю підприємства» з орієнтацією на визначення цілей та альтернативних заходів щодо їх досягнення. Стратегічний аналіз логістичної діяльності передбачає дослідження всіх логістичних процесів, які пов'язують підприємство з споживачами, постачальниками (одиночних партій та оптових), конкурентами (вітчизняних та закордонних) та іншими партнерами (банками, страховими компаніями та іншими стейкхолдерами). Оскільки контролінг охоплює сукупність методів обліку, аналізу, планування, прогнозування для підготовки прийняття рішень та консультування в процесі реалізації стратегічних цілей підприємства, то інтеграція логістики та контролінгу сприятиме коригуванню управлінських рішень у процесі реалізації стратегічних логістичних цілей.

Регулюючий вплив контролінгу на стратегічному рівні здійснюється за допомогою планування та контролю в безперервному режимі на основі розвинутої інформаційної системи підприємства, яка формується на основі інформаційної бази та аналізу логістично-контролінгових показників.

Оперативний рівень представлений системою оперативного управління логістичними процесами, яка включає оперативне планування, облік, аналіз та контроль. Оперативне планування включає планування руху фінансових, матеріальних, інформаційних та сервісних потоків по основному логістичному ланцюгу «постачання – виробництво – збут» та всіх супутніх логістичних процесах: транспортування, складування, пакування, знакування, маркування тощо. Важливим елементом для управління логістичною діяльністю є облік логістичних витрат. За допомогою програмного забезпечення на основі звітності формується інформаційна база даних за їх складовими елементами: витратами на виробництво продукції, витратами на постачання, зберігання ресурсів, складськими і транспортними витратами, витратами на збут.

Регулюючий вплив контролінгу забезпечується аналізом оперативної інформації та логістично-контролінгових показників, що полягає в моніторингу відхилень, порівнянні встановлених параметрів і норм з інформацією про проміжний результат, а також в підготовці необхідної інформації для розробки рекомендацій

щодо прийняття коригуючих рішень. На цьому етапі важливо не помилитися в інтервалі часу отримання інформації та в її обсязі. Результатом аналізу є виявлення відхилень та визначення причин і чинників зміни досліджуваних показників.

Контроль здійснюється на всіх ланках логістичного ланцюга: контроль за використанням ресурсів, станом запасів та складського господарства, виконання заявок та поставку вантажів і їх транспортування, виробничим процесом тощо.

Вагоме значення для функціонування логістичного контролінгу в управлінні підприємством має формування інформаційної бази даних та системи логістично-контролінгових показників.

Схематично процес порівняння та виявлення відхилень логістично-контролінгових показників відображено на рис. 1.9, що відображає основну ідею логістичного контролінгу [15, с. 490].

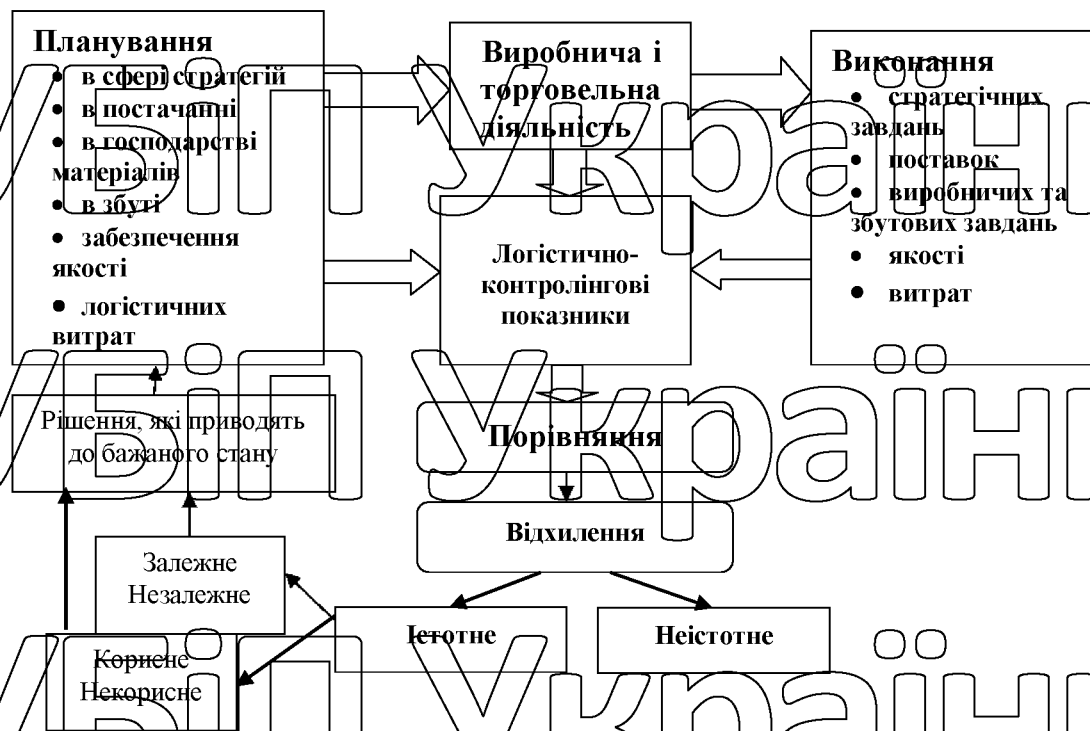


Рисунок 1.9 – Ідея логістичного контролінгу(систематизовано за [15, с. 490])

Реалізація ідеї логістичного контролінгу може бути багатоваріантною і залежатиме від концептуального вирішення моніторингу відхилень показників та підготовки коригуючих рішень. Загалом можна застосувати такі підходи до її реалізації: виключення відхилень (порушень), які виникають у процесах, за якими ведеться спостереження, компенсації відхилень, вирівнювання відхилень, програмного управління, адаптаційного управління, управління відслідковуванням, антиципаційного управління [58, с. 173].

Проаналізований перелік підходів до реалізації ідеї логістичного контролінгу можна доповнити новим, який базується на систематичній оцінці логістично-контролінгових показників. Основною метою цієї оцінки є виявлення недоліків та відхилень в логістичній діяльності підприємства. Для досягнення цієї мети у дисертаційній роботі запропонована модель оцінки рівня логістичного контролінгу. Управління логістичною діяльністю ґрунтується на управлінні потоковими процесами всередині підприємства із врахуванням зовнішніх кон'юнктурних умов. Оскільки логістична діяльність охоплює майже всі процеси на підприємстві, то її контролінг є визначальним у системі управління підприємством.

1.3 Формування та обґрунтування змістової моделі логістичного контролінгу в управлінні діяльністю підприємства

Інтеграція логістики та контролінгу утворює концепцію логістичного контролінгу, яка допомагає визначити напрями для удосконалення управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками так, щоб забезпечити максимальну ефективність діяльності підприємства в цілому.

Застосування контролінгу підвищує ефективність роботи логістичної системи, дає можливість виявити та ліквідувати її «вузькі місця». Логістика спрямована на оптимізацію витрат, які пов'язані з організацією матеріальних потоків. Контролінг, як інтегрована функція менеджменту, використовує ці витрати в системі управління прибутком.

Логістика та контролінг часто мають справу з однаковими економічними

категоріями, застосовуючи різні методичні підходи до них [13, с. 304]. Одним із основних методологічних принципів концепції контролінгу та логістики є системний підхід, що забезпечує стійкість їх функціонування.

Підприємство, як складна економічна система вимагає системного підходу через вивчення окремих господарських об'єктів як структурних частин складніших систем, виявлення ролі кожного з них в загальному процесі функціонування [10, с. 55].

Логістичні та контролінгові системи вкладаються у загальноприйняте поняття «системи» і складаються із системоутворюючих елементів, що тісно взаємопов'язані і взаємозалежні між собою, які мають впорядковані зв'язки, утворюють певну структуру із визначеними властивостями [11].

Ціллю об'єднання логістики та контролінгу є підвищення ефективності та синхронності функціонування всієї системи підприємства, що в кінцевому результаті підтверджує вагомість застосування логістичного контролінгу в управлінні. Концептуальні підходи інтеграції систем логістики та контролінгу часто дуже сильно відрізняються. Тому на базі концепції логістичного контролінгу важливим є дослідження його елементів для створення прозорості у застосуванні на практиці.

Впровадження контролінгу на підприємстві неможливе без чітко визначених інструментів, що може забезпечити досягнення мети та виконання визначеної стратегії. Над вивченням методичного інструментарію контролінгу працювало багато вчених та науковців. Запропонований в науковій літературі інструментарій найчастіше пов'язаний із менеджментом, маркетингом, фінансами, логістикою.

Служби контролінгу в процесі виконання своїх функцій вдаються до багатьох методів: загальнометодологічних і загальноекономічних (спостереження, порівняння, групування, аналіз, трендовий аналіз, синтез, систематизація, прогнозування), а також специфічних [32]. Д. О. Баюра [4] вважає, що методи контролінгу можуть обиратись в залежності від конкретної проблемної ситуації, що склалася на підприємстві.

Інструментарій контролінгу можна класифікувати за двома критеріями: за сферою застосування та за періодом дії [188, с. 21-22]. Перший визначає завдання, які

допомагає вирішити інструментарій. За другим критерієм виділяють стратегічний та оперативний інструментарій контролінгу. Стратегічний контролінг орієнтований на довгострокові перспективи. Об'єктами контролю, а отже, і контрольованими величинами, є такі показники, як цілі стратегії, фактори успіху, сильні та слабкі сторони підприємства, шанси та ризики [20]. Основними напрямками аналітичної роботи на рівні стратегічного контролінгу є [95, с. 165]: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; конкуренції; ключових факторів успіху; стратегічних планів і підконтрольних показників діяльності; стратегічного позиціонування; витратоутворюючих факторів; вартісного ланцюжка; витрат конкурентів; витрат на забезпечення якості.

Найбільш важливі інструменти, що використовує стратегічний контролінг. До таких інструментів належать ([56, с. 46-50]: система збалансованих показників, система розподілу непрямих витрат, теорія обмежень, стандарт якості Шість Сігма, політика відкритої звітності, стратегічні карти, принцип «зграї», аналіз потенціалу, аналіз конкуренції, аналіз сильних та слабких сторін підприємства, портфельний аналіз, портфоліо-аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз конкурентних переваг за Портером, GAP-аналіз або аналіз відхилень (розривів), аналіз вартісного ланцюжка, бенчмаркінг, сценарний аналіз або побудова сценаріїв тощо.

Оскільки головною метою оперативного контролінгу є створення системи управління, що ефективно забезпечує досягнення поточних цілей підприємства, а також оптимізує співвідношення «витрати – прибуток», то інструменти оперативного контролінгу – це численні виробничі стандарти та інші інструменти стандартизації та процедури управлінського обліку. Вони формують інформацію, необхідну для формування сигналів щодо потреб в самокоординації в рамках операційного менеджменту [5, с. 183].

Оперативний контролінг орієнтований на короткострокові цілі і контролює такі основні показники, як прибуток, рентабельність, ліквідність, продуктивність. База основних інструментів оперативного контролінгу сильно відрізняється від стратегічного [9, с. 183]. Найбільш відомими для нього інструментами є аналіз відхилень, аналіз вузьких місць, ABC-аналіз, XYZ-аналіз, аналіз точки

беззбитковості, маржинальний аналіз, CVR-аналіз, метод розрахунку сум покриття, гуртки якості, функціонально-вартісний аналіз, факторний аналіз відхилень, бюджетування, аналіз обсягу замовлень, управління запасами матеріалів.

Отже, інформація, отримана за допомогою використання інструментів оперативного та стратегічного контролінгу, надає можливість керівнику краще зрозуміти взаємозв'язок між окремими елементами процесів, які відбуваються на підприємстві. Завдяки інформації, що адаптується до вимог користувачів, стає можливим прийняття своєчасних та дієвих управлінських рішень [51, с. 120].

Інструментарій логістичного управління діяльністю підприємства є дуже різноманітний та забезпечує виконання логістичних функцій. До логістичних належить значна частина застосовуваних у практичній діяльності інструментів управління. Приналежність інструментів управління до логістичних визначається специфікою прийомів і способів впливу на об'єкт управління, кінцевою метою управління, якою виступає оптимізація функціонування будь-яких логістичних бізнес-систем шляхом мінімізації всієї сукупності витрат та ефективної організації форм впливу на конкретну логістичну ситуацію [30, с. 149]. Форма впливу може бути пряма або непряма. У системі логістичного управління великого значення набуває ефективне їх поєднання у кожній конкретній ситуації. Ефективність інструментів управління досягається за умов, коли один доповнюється, підсилюється іншим або групою інших [230, с. 149-150].

Схематично інструментарій логістичного управління представлено на рис. 1-10.

До інструментарію логістики слід віднести прийоми та спеціальні методи прийняття оптимальних рішень стосовно об'єктів визначеної логістичної системи. Загальним для всіх використовуваних методів і прийомів є те, що вони не повинні протирічити базовій характеристиці концепції логістики – методу системного підходу [16, с. 77].

ОСНОВОПОЛОЖНІ МЕТОДИ У СФЕРІ ЛОГІСТИКИ						
Системний аналіз	Теорія дослідження операцій	Кібернетичне обґрунтування	Прогностика	Економіко-математичне моделювання		
КЛАСИЧНІ МЕТОДИ ЛОГІСТИКИ						
Встановлення економічної величини замовлення («формула Вільсона»)	Дослідження кількісно-якісних зв'язків («правило Парето», ABC-аналіз)	Дослідження кількісно-ймовірнісних зв'язків (XYZ-аналіз, ABC-аналіз)	Кластерний аналіз (на засадах багатофакторного аналізу)	Оптимізація (на фізичного походження: метод центра ваги, метод правтаци, методи промислової динаміки)	Повних витрат (повної вартості)	Формування зразків (еталонів)

Рисунок 1.10 – Інструментарій логістичного управління (складено на основі [7, с.

73]

Для розв'язання головних завдань транспортної логістики застосовуються такі методи та моделі [16, с. 84]: моделі вибору перевізника, маршрутизація перевезення (транспортна задача), модель «Just in Time», економіко-математична модель макрологістичної системи (виробничо-транспортна задача), моделі «виробництво-транспорт-споживання» та ін.

Деякі вчені виділяють методи формування стандартів логістичного обслуговування: бенчмаркінг і похідні методи аналізу сценарію розвитку, показники рівня логістичного обслуговування, ліміти і бюджети [54, с. 176]. До похідних з бенчмаркінгом методів і технік вчені відносять: функцію експеримента, метод сценарію, метод аналізу сил, метод аудиту, метод формулювання стратегічної цілі, метод стратегічного контролю, метод якісного аналізу, SWOT-аналіз, SPASE-аналіз [54, с. 177].

В праці А. Г. Кальченко ґрунтовно розглянуті інструменти управління логістикою: бюджет логістики, що враховується як складова загального бюджету фірми при плануванні її господарської діяльності, показники логістики, планування номенклатури товарів згідно з методом ABC, методи дослідження операцій [46, с. 21].

До стратегічного інструментарію логістичного управління відносять [46, с. 23]: SWOT-аналіз, концепція циклу життя продукту, матриця BCG, модель BCG-ABB, діаграма Парето, логістичний профіль підприємства, діаграма 4М (риби) тощо.

Таким чином, проведений аналіз інструментарію оперативного та стратегічного контролінгу, інструментарію логістичного управління дає можливість зробити наступні висновки:

- є методи, які вчені відносять як до інструментарію контролінгу так і до інструментарію логістики;

- інструментарії логістики та контролінгу тісно пов'язані між собою та спрямовані на досягнення ефективного управління підприємством;

- інтеграція інструментарію контролінгу та логістики забезпечує формавання інструментарію логістичного контролінгу на підприємстві.

Інструментарій логістичного контролінгу українськими вченими та науковцями є досліджений недостатньо.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 2 МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ НА АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1 Стан та особливості розвитку підприємств автотранспортної галузі України

Внаслідок економічної кризи в Україні, окупації території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та проведення антитерористичної операції на сході України більшість вітчизняних автотранспортних підприємств вже знаходиться на межі банкрутства, або в найближчому майбутньому будуть охоплені кризовими явищами, що призводить до нестабільності ринкових відносин між суб'єктами господарювання, погіршення їхнього фінансового стану та платоспроможності. Зниження обсягів виробництва вітчизняних підприємств призводить до зниження обсягів вантажних перевезень. Тож АТП, які не розвиватимуться та не вдосконалюватимуть процес надання транспортних послуг, не зможуть бути конкурентоспроможними на ринку.

Багато проблем, які гостро постали перед автотранспортними підприємствами, впливають із проблем транспортного комплексу України. В даному розділі проаналізуємо сучасний стан та проблеми автотранспортної галузі та її підприємств, щоб виокремити стратегічні альтернативи для їх розвитку.

Транспорт як галузь національної економіки характеризується тим, що в процесі його діяльності не створюється суспільний продукт. Продукція транспорту – транспортний (перевізний) процес, який існує лише у момент виконання транспортом своєї основної функції, – переміщення в просторі та в часі пасажирів і вантажів [23]. В умовах розвитку та поглиблення інтеграційних процесів вагомим є підвищення ролі транспорту, який забезпечує життєдіяльність населення, функціонування і розвиток економіки держави, можливість досягнення зовнішньоекономічних цілей країни тощо.

[61] Транспортна галузь України поєднує в собі різні види транспорту, такі як: залізничний, автомобільний, трубопровідний, морський та річковий, авіаційний. Основні переваги та недоліки кожного з видів транспорту.

З метою вибору найкращої стратегії проведено глибокий аналіз всіх умов зовнішнього та внутрішнього середовища автотранспортного підприємства. З цією метою здійснено SWOT-аналіз типового автотранспортного підприємства (табл. 2.1).

Отримані результати дають можливість виокремити такі основні внутрішні проблеми автотранспортних підприємств:

велика частка застарілого обладнання;

недостатнє впровадження ІТ-технологій;

зниження обсягів транспортних послуг, що надавалися підприємствами;

зростання заборгованості, загроза банкрутства, відсутність чіткої програми

виходу з кризи;

відсутність виваженої фінансової політики;

відсутність сильної управлінської ланки;

відсутність комплексного планування та прогнозування;

повільність структурної перебудови, недостатня економічна

самостійність підрозділів;

незацікавленість персоналу підприємства в результатах його діяльності, необхідність в балансі інтересів всіх працівників;

погіршення соціально-психологічного клімату;

недостатній розвиток персоналу, його навчання та стажування;

недостатньо розвинута система реєстрування і контролю матеріальних, фінансових та інформаційних потоків;

недостатня якість надання транспортних послуг;

недостатня інформаційна підтримка перевезень;

недостатньо гнучка асортиментна політика;

необхідність реорганізації служб маркетингу та логістики.

Таблиця 2.1 SWOT-аналіз діяльності автотранспортного підприємства
(складено автором)

Можливості	Перешкоди
<p>Постійне вивчення попиту та реагування найого задоволення.</p> <p>Вихід на міжнародний ринок автоперевезень.</p> <p>Задучення інвестицій в розвиток АТП.</p> <p>Використання нових технологій в ремонтній базі.</p> <p>Наявність попиту дрібних АТП та приватних перевізників на послуги з ТО та ремонту, які не мають власної ремонтної бази.</p> <p>Поява нових клієнтів.</p> <p>Розвиток логістичної інфраструктури.</p> <p>Диверсифікація діяльності і вихід на новіринки.</p> <p>Потужна виробничо-технічна база АТП і організації нових видів послуг.</p> <p>Використання нового рухомого складу. Наявність резервів висококваліфікованих фахівців на ринку робочої сили.</p> <p>Підвищення рівня інформативності про ринок, потенційних замовників, конкурентів.</p> <p>Застосування інформаційних технологій вобласті логістики.</p>	<p>Повільне реагування на ринкові зміни щодо надання автотранспортних послуг.</p> <p>Зростання вимог споживачів щодо якості послуг.</p> <p>«Відтік» кваліфікованих кадрів.</p> <p>Недосконале законодавство та жорстка система оподаткування.</p> <p>Високий рівень інфляції. Різне зниження купівельної спроможності населення.</p> <p>Соціально-економічна та політична нестабільність.</p> <p>Окупація території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та проведення антитерористичної операції на сході України.</p> <p>Високі відсотки за кредитами.</p> <p>Нестабільність цін на паливо-енергетичні та інші ресурси.</p>
Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Знаходження підприємства в промислово розвиненій зоні.</p> <p>Вигідне місце розташування. Здійснення міжнародних перевезень.</p> <p>Багаторічний досвід роботи, імідж надійного партнера, сприятлива репутація.</p> <p>Надання споживачам повного комплексу необхідних послуг.</p> <p>Наявність сучасного спеціалізованого рухомого складу.</p> <p>Наявність ремонтно-технічної інфраструктури.</p> <p>Кваліфікований кадровий склад.</p> <p>Наявність постійних замовників та тривалі їх обслуговування.</p> <p>Налагоджена система комунікацій зі споживачами.</p> <p>Стабільність і ефективність структури управління.</p> <p>Мобільність і гнучкість у впровадженні різноманітного роду інновацій.</p> <p>Знання особливостей перевезення небезпечних вантажів та наявність ліцензії.</p> <p>Відповідальне ставлення до дотримання екологічних норм.</p>	<p>Застаріла матеріально-технічна база, велика частина застарілого технологічного обладнання та технологій з ТО та ремонту.</p> <p>Спрацювання рухомого складу.</p> <p>Відсутність програми розвитку персоналу (навчання, підвищення кваліфікації, стажування).</p> <p>Вузкий перелік транспортно-логістичних послуг.</p> <p>Порівняно низький рівень якості транспортних послуг.</p> <p>Відсутність логістичного відділу або слабо організована його робота.</p> <p>Недостатньо ефективного управління логістичними процесами на АТП. Висока собівартість перевезень.</p> <p>Простої рухомого складу. Низький рівень рентабельності. Слабке використання засобів маркетингу та реклами.</p>

Результати SWOT-аналізу та їх узагальнення представлено у вигляді матриці «Стратегічні альтернативи розвитку АТП» (рис. 2.8). Виявлені можливості, загрози, сильні та слабкі сторони функціонування АТП дали змогу визначити напрями для стратегій зростання, розвитку, обмеженого зростання та виживання АТП, особливу увагу в яких приділено впровадженню змін систем, структур і процесів управління на основі логістики та контролінгу, які окреслюють певні дії та забезпечують необхідною інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень.

Впровадження розроблених шляхів реалізації цих стратегій на практиці допоможе автотранспортному підприємству розвиватись відповідно до тієї ситуації, в якій воно знаходиться, та бути конкурентоспроможним на ринку. В сучасних умовах господарювання особливу увагу потрібно звернути на стратегію обмеженого зростання, яка забезпечує розвиток АТП і направлена на оптимізацію всіх бізнес-процесів.

АТП як і будь-яке підприємство існує для клієнтів, і тільки клієнти, потреби яких задовольняються, дають можливість підприємству вижити в умовах ринку, а у випадку ефективної діяльності отримувати прибуток і розширювати сферу послуг [39, с. 265].

Автотранспортне підприємство, яке постійно проводить аналіз ринкового середовища, розширює базу споживачів, аналізує їх реакцію на різні характеристики та ціну послуг, має велику перевагу перед своїми конкурентами.

2.2 Передумови впровадження логістичного контролінгу в управлінні автотранспортними підприємствами

Постійно зростаюча конкуренція на ринку автотранспортних послуг вимагає від підприємств підвищення ефективності управління логістичними процесами та покращення якості транспортних-логістичних послуг, які б задовольняли вимоги клієнтів. Тому потрібні відповідні концепції, які б змогли забезпечити якісно новий рівень управління. Використання результатів наукових досліджень, щодо логістичного контролінгу у практичній діяльності, дає можливість впровадження

сучасних інструментів в управлінні підприємствами. Розглянемо та обґрунтуємо теоретичні основи концепції логістичного контролінгу для подальшого впровадження на підприємствах автотранспортної галузі

На практиці АТП логістичний контролінг ґрунтується на таких трьох головних «стовпах» як інформаційна система, система планування та система контролю, які дуже тісно взаємодіють між собою (рис. 2.9). Детально зупинимось на характеристиках кожного елемента.

Надання відповідної інформації належить до головних завдань контролінгу взагалі і логістичного контролінгу зокрема. Під інформацією у цьому відношенні розуміють дані чи повідомлення, які представляють усвідомлене знання для управління, і після прийняття їх одержувачем потенційно веде до підвищення рівня знань. Якщо інформаційну систему розуміти як частину системи управління автотранспортним підприємством, то її завданням є ефективно та дієво підтримувати всі процеси шляхом забезпечення, накопичення, переробки і передачі інформації.

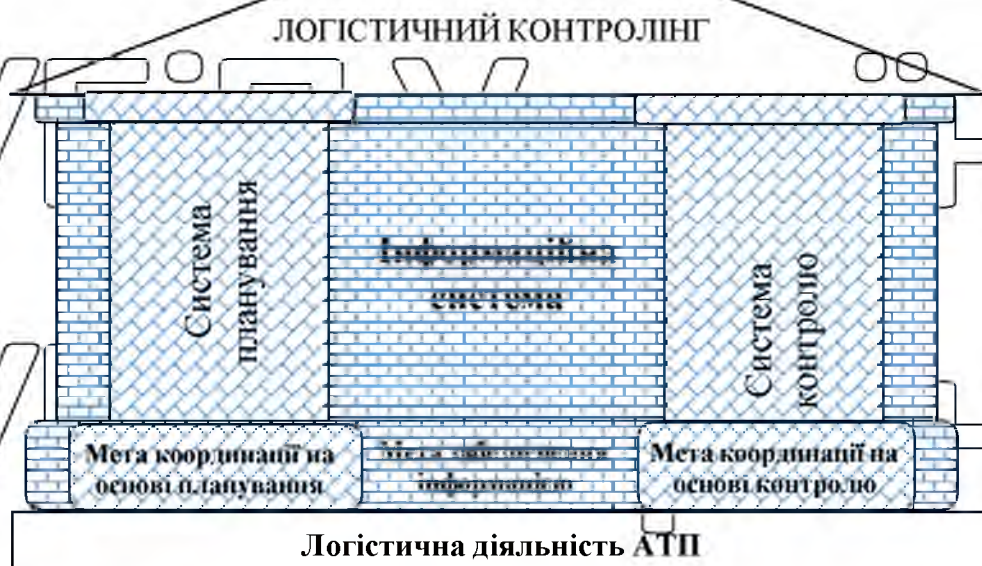


Рисунок 2.9 – «Три стовпи» логістичного контролінгу на автотранспортному підприємстві (розроблено автором)

Інформація виникає при виконанні різних логістичних операцій і супроводжує

матеріальний потік на всіх етапах його просування. Інформація використовується при розробці й прийнятті управлінських рішень у логістичній системі [24]. Облік та аналіз транспортно-логістичних послуг здійснюється за допомогою інформаційних систем на підприємстві та інструментів логістичного контролінгу розглянутих в пункті 1.3.

Під транспортними послугами розуміють діяльність, яка спрямована на задоволення потреб, виражених у формі попиту на перевезення вантажів та пасажирів, а також інших операцій пов'язаних з підготовкою й здійсненням перевізного процесу. До послуг підприємств автомобільного транспорту належать: перевізні послуги, технологічні послуги, інформаційні послуги, транспортно-експедиційні послуги, комерційні послуги [18, с. 102].

А. М. Гаджинський [37] визначає транспортно-логістичне обслуговування як систему доставки, що включає в себе перевезення товарів від постачальника до споживача і виконання пов'язаних з цим завантажувально-розвантажувальних робіт, зберігання (розфасовку, упаковку, складування), страхування, фінансові послуги, інформаційні процеси і ведення відповідної документації. На практиці, транспортні та логістичні послуги тісно переплітаються між собою.

Класифікацію логістичних послуг здійснюють по ряду істотних ознак [56, с. 108-109]: за значущістю, за функціональним призначенням, послуги управлінського характеру, по об'єкту управління і ступеню спеціалізації, за періодичністю використання.

На міжнародному ринку логістики прийнята і широко використовується класифікація логістичних послуг (1PL (First Party Logistics), 2PL, 3PL, 4PL, 5PL) за здатністю забезпечити виконання тих чи інших логістичних функцій [15, с. 274-276; 56, с. 108-109, 47, с. 11-14]:

1PL – First Party Logistics – внутрішня логістика, де всі послуги з транспортування, складського зберігання, митних операцій і супутнього сервісу зосереджені всередині компанії замовника. Приклади таких компаній, як «Орлан-транс» у вантажоперевезеннях, «Укрвіно» і «Тетра Пак» в області складського сервісу, що створили власні підрозділи, ймовірно тому, що не знайшли необхідні пропозиції на ринку.

2PL – Second Party Logistics – використання послуг вузькоспеціалізованих операторів (транспортні послуги, складські послуги, IT-послуги тощо). В цьому секторі знаходиться величезна частка логістичних послуг

України. Це значна кількість і великих, і маленьких компаній, серед яких можна зазначити «УВК-Україна», «RNCompany», «TradeMaster» та інші. 3PL – Third Party

Logistics – всі логістичні функції передані на логістичний аутсорсинг логістичному оператору комплексного логістичного сервісу. Логістичні послуги цього рівня зосереджені на комплексному управлінні процесами транспортування і

зберігання вантажів. Приклад великих компаній, що надають комплексні послуги

в області логістики: європейські провайдери – «FM Logistic», «Kuehne & Nagel»,

«Schenker», «Maersk Line»; вітчизняні компанії – «Ост-Вест Експрес», «ТБН-Логістика», «Українські вантажні кур'єри», «Raben-Україна» та інші.

4PL – Fourth Party Logistics – управління ланцюгами поставок організації-замовника (Supply Chain Management). У спектр послуг 4PL входять планування і

оптимізація ланцюжків поставок, інтеграція інформаційно-технологічних систем, стратегічне планування мереж, планування використання транспорту, оптимізація маршрутів, управління складами і запасами, управління документопотоком, лізинг

кадрів, консалтинг та інші додаткові послуги. На українському ринку затребуваність

послуг 4PL-рівня невисока, тому ринок ще на стадії зародження. Таким чином, 4PL-

провайдер – це комплекс, що поєднує стратегічне й оперативне управління, тобто функції консалтингової компанії та класичного 3PL-оператора.

5PL – Fifth Party Logistics – послуги 4PL з широким використанням Інтернету як єдиної віртуальної платформи, що забезпечує більш глибоку та всебічну взаємодію та координацію роботи з клієнтами.

Крім того, важливо інтегрувати в інформаційну систему визначення коефіцієнтів для логістики, здійснення специфічних логістичних бенчмаркінгових дій, знання про ефективність виручки логістики, а також використання «спеціальних

аналізів» для прийняття рішень у логістиці. Стосовно використання інформації особливу увагу потрібно приділити звітності, яка спрямована на логістику, яка так само береться до уваги у межах інформаційної системи. Для розв'язання складних

задач, які виникають в результаті застосування логістичного контролінгу, та вирішення поставлених перед менеджером завдань необхідно використовувати сучасні ІТ-технології. При обробці та використанні величезної маси первинних даних та нормативних документів необхідно використовувати комплекс апаратно-програмного забезпечення.

За допомогою сучасних ІТ-технологій логістична інформація оперативно і з мінімальними витратами потрапляє до потрібного адресата, а за прямого доступу до неї ефективність розпізнавання стає максимальною та реакція зі сторони підприємства миттєвою.

Вирішення багатьох практичних завдань із забезпечення перевезень як людей, так і матеріальних об'єктів у розрізі оперативного управління рухомими засобами, оптимізації вантажоперевезень і ряду інших завдань в даний час базується на застосуванні систем супутникової навігації та стільникового зв'язку. Ці способи охоплюють такі напрями: диспетчеризація (проходження контрольних точок з повідомленням диспетчера), неперервний моніторинг за допомогою мобільного зв'язку (стільниковий і супутниковий зв'язок), GPS навігація (приймачі, супутники-навігатори, ГІС-карти), RFID навігація – радіочастотна ідентифікація [199, с. 119].

Необхідні компоненти управління логістичною діяльністю підприємства використовуються в складі типових корпоративних інформаційних систем (КІС) типу ERP. Добре відомий цілий спектр ERP-орієнтованих інформаційних систем управління підприємством. Найбільш поширені продукти таких зарубіжних та вітчизняних компаній, як SAP (BPS, CRM, ERP, APS), Oracle (CRM, ERP, СУБД, SCM), Microsoft Dynamics (Nav і Ax), IES Application, JD Edwards Enterprise One, BAAN, Epicor/Scala ІС (CRM, ERP), Галактика, Парус, Бест, Моноліт тощо. Їх застосування дозволяє вирішити питання електронного документообігу, автоматизації опрацювання інформації, оптимізації розв'язання управлінських задач [19, с. 119].

Для оцінки було виокремлено 20 індикаторів, які наведено на рис. 2.13. Експертну оцінку кожного індикатора, зокрема, проводять, заповнивши відповідну анкету за адаптованою шкалою Лайкерта. Шкала Лайкерта (англ. Likert scale, шкала сумарних оцінок) – психометрична шкала, яка часто використовується в анкетах і анкетних дослідженнях [122, с. 85]. При роботі зі шкалою експерт оцінює ступінь своєї згоди або незгоди з кожним судженням (індикатором).

Експерти, виходячи зі своєї власної думки, оцінюють індикатори, які є прості та зрозумілі. Для оцінки використовується трьох бальна градація:

1. Відсутній.
2. Частково присутній.
3. Повністю присутній.

Експертам портівно формувати відповідь в залежності від змісту індикаторів. 1 – означає, що даний індикатор не використовується, не розраховується, 2 – даний індикатор використовується, розраховується частково, 3 – означає, що даний індикатор повністю використовується, розраховується в управлінні логістичними процесами на АТМ. Запропонована шкала забезпечує відносну надійність навіть при невеликій кількості суджень, при цьому отримані дані легко обробляти.

Третій блок – практичний. Експертний аналіз кожного індикатора, зокрема, дасть можливість оцінити глибину використання окремих інструментів та складових логістичного контролінгу. Важливо обговорити результати проведеного оцінювання командою експертів. Результатом оцінювання є отримання об'єктивної інформації для стратегічного та оперативного управління логістичними процесами та визначення напрямів їх удосконалення.

Впровадження та розвиток концепції логістичного контролінгу дасть можливість підвищити ефективність управління логістичними процесами, а також оптимізувати логістичні витрати та підвищити дохідність підприємства.

Менеджери отримуватимуть необхідну інформацію для прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень.

2.3 Модель оцінки рівня логістичного контролінгу на автотранспортних підприємствах

Логістична діяльність автотранспортних підприємств має свою специфіку та відрізняється від підприємств інших галузей економіки. Головні акценти логістичної діяльності транспортного підприємства спрямовані на інформаційне забезпечення системи щодо потреб перевезень і можливостей їх реалізації, синхронізацію поставок в часі, якість послуги і упаковки, підбір засобу транспорту, оптимізація маршруту тощо [16, с. 158-159]. Враховуючи величину та специфіку роботи підприємства, для менеджерів важливим завданням є формування інформаційної бази для стратегічного та оперативного логістичного управління. Рационально організоване інформаційне забезпечення логістики, тобто наявність сукупності оброблених відомостей про стан логістичної діяльності, містить в собі значні резерви підвищення ефективності прийняття управлінських рішень.

За В. С. Лукінським [19, с. 51] автотранспортне підприємство відрізняється від промислового підприємства, насамперед його двоїстою роллю у функціонуванні логістичних систем. З одного боку, АТП є елементом макрелогістичних систем, що забезпечують зв'язок між ланками логістичного ланцюга (просування матеріальних потоків), а з іншого боку – АТП – споживач окремих матеріальних потоків, кінцева ланка відповідного логістичного ланцюга. АТП виступає як внутрішньовиробнича логістична система, у якій перетворюються вхідні матеріальні потоки (паливо, запасні частини, агрегати, шини і т. ін.) у матеріальні послуги – транспортні. Відмінна риса АТП від промислового підприємства полягає в тому, що вони не виробляють готову продукцію. Практично процес виробництва і реалізації транспортної продукції збігається за часом.

Використовуючи запропоновану С. А. Уваровим [20] класифікацію логістики, необхідно виділити логістику транспорту як частину виробничої логістики та визначити її взаємозв'язок з ресурсною (кадрова логістика, фінансова логістика, інформаційна логістика, матеріальна логістика) та функціональною (заготівельна, внутрішньовиробнича, розподільча). АТП з однієї сторони є споживачем

матеріальних, фінансових та інших видів ресурсів, а з іншої – виробником матеріальних послуг – транспортних послуг. Зміст ресурсної логістики в значній мірі визначається переліком проблем, які вирішуються функціональною логістикою.

Розглянемо завдання, що вирішуються різними видами функціональної логістики за В. С. Лукінським. [19, с. 52]

Основні завдання заготівельної логістики (логістики постачання) для автотранспортного підприємства можуть бути сформульовані наступним чином:

- прогнозування та планування матеріальних ресурсів;
- оптимізація номенклатури споживаних матеріальних ресурсів;
- управління запасами на складах автотранспортного підприємства;
- організація закупівель і завезення матеріалів;
- організація зберігання матеріалів на складах;
- розробка програм економії матеріальних ресурсів і контроль за їх

виконанням;

- контроль за виконанням кошторису витрат на постачання тощо. Основні завдання внутрішньовиробничої логістики АТП включають:

- прогнозування та планування виконання транспортних послуг (основне виробництво);
- управління технічним обслуговуванням і ремонтом рухомого складу (допоміжне виробництво);
- економічна оцінка транспортної продукції;
- оперативне управління основним і допоміжним виробництвом;
- контроль за кількістю та якістю транспортних послуг тощо.

До основних завдань розподільчої логістики (збутової логістики) АТП можна віднести:

- вибір виду та типу транспортних засобів;
- спільне планування транспортних процесів на різних видах транспорту;
- визначення раціональних маршрутів;
- спільне планування транспортного, складського та виробничого

процесів тощо.

На рис. 2.14 представлено АТП як елемент макро- та мікрологістичних систем. Мікрологістичну систему АТП розглядають як цілісну сукупність елементів, взаємодіючих один з одним. До числа таких елементів вони відносять наступні підсистеми [19, с. 61-62; 133]:

- закупівля (матеріально-технічне забезпечення) – забезпечує надходження матеріальних ресурсів на АТП;

- складування (склади (будинки, спорудження, устрої тощо) – місце де тимчасово розміщуються й зберігаються матеріальні запаси, перетворюються матеріальні потоки);

- зберігання запасів (запаси – матеріали, які дозволяють швидко реагувати на зміну попиту, забезпечують надійність роботи автотранспорту);

Зразок анкети наведено (I етап). Результатом I-го етапу є сформоване рівняння визначення показника рівня логістичного контролінгу на АТП:

$$РЛК = \alpha П + \beta В + \gamma З + \delta Р, \quad (2.1)$$

де α – визначена експертами вагомість блоку I «Логістика постачання»; β – блоку II «Внутрішньовиробнича логістика»;

γ – блоку III «Збутова логістика»; δ – блоку IV «Ресурсна логістика»;

$П, В, З, Р$ – відповідно суми відносних значень показників в межах кожної з груп (їх значення будуть розраховані на III-му етапі опитування).

Підготовка матеріалів для проведення II-го етапу опитування полягає в підготовці інформації для проведення аналізу системи логістично- контролінгових показників.

Другий етап опитування – виділення найважливіших логістично- контролінгових показників для їх оцінки за методом Дельфі. Метод Дельфі передбачає індивідуальне опитування певної групи експертів щодо тенденції

розвитку того чи іншого явища, оцінки того чи іншого фактору. Отримані відповіді аналізуються, комбінуються, узагальнюються. Результати узагальнення повертаються респондентам. Процес повторюється доти, доки не буде досягнуто

консенсусу між експертами [108, с. 35].

На цьому етапі експертам пропонується зробити детальний аналіз мікрологістичної системи АТП та, користуючись системою показників (рис. 2.16), виокремити такі, які б найкраще відображали реалізацію тих завдань, які поставлені перед кожним видом логістичної діяльності. Аналіз показників проводиться за допомогою алгоритму, наведеному на рис. 1.17. Кожного разу будуть «відсіювані» другорядні показники. Опитування буде здійснюватись доти, доки експерти не дійдуть остаточної згоди. Оптимальним вважається близько 10 показників в кожній з чотирьох груп. Зразок анкети наведено (II етап).

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 3

РЕАЛІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ
АВТОТРАНСПОРТНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ3.1 Використання сучасних інформаційних технологій в
логістичному контролінгу на автотранспортних підприємствах

Розвиток сегменту ринку ІТ-технологій, включаючи апаратно- програмного забезпечення, на даний час розвивається особливо швидко, що спричинено досягненнями в галузі нових глобальних мережних технологій та посиленими вимогами до оптимізації систем управління в сучасних умовах господарювання. Зараз на ринку є безліч зарубіжних та вітчизняних програмних продуктів, які направлені на автоматизацію бізнес-процесів.

Для швидкого та економічно-обґрунтованого розв'язання складних завдань управління АТП необхідно використовувати комплекс сучасних інформаційних програм та технологій, які забезпечать ефективну інформаційну систему. За різними оцінками зарубіжних фахівців використання інструментів логістичного контролінгу має значні резерви для оптимізації логістичних процесів та зниження логістичних витрат. Сучасні інформаційні системи, які використовуються на АТП, повинні відображати всі бізнес-процеси, містити в собі елементи логістичного контролінгу та забезпечувати всією необхідною інформацією про їх зміну в часі та просторі.

Саме автоматизація всіх логістичних процесів та їх повне відображення в інформаційній системі дасть можливість швидко приймати оптимальні рішення в управлінні логістичною діяльністю, а також реалізовувати комплексні проекти, що сприятимуть росту прибутковості, результативності та конкурентоспроможності.

Параметри та умови логістичної діяльності визначаються основними характеристиками логістичних послуг [56, с. 108]: взаємозв'язок з джерелом, варіативність якості, цілеспрямованість послуг, винятковість, послуги логістичного характеру, як і будь-які інші послуги, не можна зробити «про запас», еластичність попиту на послуги, оперативність.

В даний час в ціні продукції витрати на логістичні операції складають значну частину. Сучасний бізнес пред'являє високі вимоги до якості, обсягу і доступності логістичних послуг. Лібералізація міжнародної торгівлі сприяє зростанню ринку логістичних послуг, тому їх слід сприймати як комплекс послуг з виконання замовлення споживача на проведення роботи з організації та управління потоковими процесами з метою їх оптимізації. Класифікація логістичних послуг необхідна для визначення підходів до їх реалізації, оптимізації та оцінки, що дозволить підвищити їх ефективність і якість [56, с. 108].

Розширення спектру логістичних послуг пов'язане в першу чергу з приходом міжнародних компаній в Україну. Контроль ринку логістичних послуг з боку іноземних операторів вимагає підвищення якості послуг, набуття гнучкості структури, розвитку систем надання інтегрованих логістичних послуг тощо. З цією метою для українських підприємств важливо запозичити кращий досвід європейських партнерів, які є лідерами наданому ринку.

Для підвищення конкурентоспроможності транспортно-логістичних компаній в Україні потрібно постійно оптимізувати всі бізнес-процеси та розширювати спектр послуг для комплексного забезпечення потреб клієнтів. Аналіз успішних компаній, а саме ТОВ «Транссервіс-М», «ТИР ГРУПП», УВК Україна, «ГалТранс-Логістик», «Транс-Сервіс-1», «Аврора Транс», компанія SAT, компанія TMC TRANS, компанія «Овертранс», «ІСТ-Захід», «YarTrans Logistic», Агрофірма Київська, дав можливість визначити наявні та пріоритетні напрями розширення спектру транспортно-логістичних послуг. Наприклад, Агрофірма Київська виконує традиційний спектр послуг, пов'язаний із транспортуванням та складуванням, елементами контрактної логістики та тенденцією до аутсорсингу логістичних послуг (сама проста форма аутсорсингу), що визначає підприємство як оператора 2PL (Second Party Logistics) рівня.

Для поглибленого порівняльного аналізу було використано зарубіжний досвід транспортно-логістичних компаній. Великий об'єм експорто-імпортних операцій проаналізованих транспортно-логістичних компаній в Україні здійснюється з підприємствами Німеччини. Наприклад, замовниками виступають такі німецькі

підприємства як «Dachser France CARGOPLUS», «LIQUI MOLY GMBH», «RHENUS Revival GmbH», «SCHENKER Deutschland AG», «VTG Rail Logistics Deutschland GmbH», «ASSTRA Associated Traffic AG», «LIM TRUCK LTD» тощо.

З метою запозичення успішного досвіду був проведений аналіз німецької фірми «Hartmann International». Фірма є постачальником 3PL сервісу, що надає широкий спектр послуг і управляє всіма процесами від вантажного відправлення до пункту призначення. Компанія організовує потік товарів та відповідний інформаційний потік для своїх клієнтів, бере на себе всі аспекти логістики і деякі елементи фінансових та інформаційних послуг.

«Hartmann International» пропонує своїм клієнтам комплексні пакети послуг, які включають, крім перерахованих вище послуг, послуги з доданою вартістю (Value Added Services). Для цієї форми співпраці існує довгострокове партнерство між постачальником послуг і замовником.

На рис. 3.1 визначено місце «Hartmann International» та Агрофірма Київська в піраміді транспортно-логістичних послуг.

Клієнтами «Hartmann International» є середні та великі підприємства, що є можливе завдяки великій мережі взаємозв'язків між підприємствами та сучасним IT-технологіям. Всі послуги «Hartmann International» базуються на системі стандартів якості, сертифікації та менеджменті навколишнього середовища (екологічний менеджмент). Ці системи закладено в основу всіх процесів підприємства, які забезпечують високу якість та професійну співпрацю. Одним з головних завдань «Hartmann International» є забезпечення індивідуальних транспортних рішень для кожного клієнта.



Рисунок 3.1 – Місце аналізованих підприємств в піраміді транспортно-логістичних послуг (розроблено автором)

Головною метою підприємства є забезпечення швидкого та надійного постачання товарів споживачам в потрібний час в потрібному місці. За допомогою наявних систем спостереження доставки вантажів у клієнта є можливість відслідковувати (простежувати) весь процес. На всіх етапах (інтерфейсах) штрихові коди товарів скануються і отримана інформація вводить в центральну інформаційну систему і активний ресурс електронної пошти повідомляє клієнта про статус доставки вантажу.

Сьогодні «Hartmann International» є визнаним експертом в області транспортної логістики і самостійно аналізує всі свої процеси і проблеми за допомогою ефективних методів та програмного забезпечення. Логістичні послуги мають великий спектр: складська логістика, IT – компетенція, сервіс для логістики клієнта, консалтингові послуги (консультативні), контрактна (договірна) логістика.



Рисунок 3.2 – Логістичні послуги «Hartmann International» (складено автором)

В рамках консалтингових послуг і пошуку індивідуальних логістичних рішень для клієнта спеціалісти компанії «Hartmann International» переслідують цілі оптимізації логістичних структур підприємства, генерації нових рішень та їх реалізації. При цьому на підприємстві клієнта є постійна особа, яка в процесі розробки рішень прослідковує всі процеси. Для компанії важливо, щоб клієнти повністю концентрувалися на своєму бізнесі та своїх основних компетенціях. І тоді «Hartmann International» оптимально узгоджує побажання клієнта з можливостями системи інформаційних технологій для того, щоб з'єднати всіх учасників ланцюга постачання між собою. Для компанії є дуже важлива повна інтеграція в інформаційні процеси своїх клієнтів. Для інтеграції в інформаційні процеси і для комунікації зі своїми клієнтами підприємство використовує такі формати: EDIFACT Messages, FORTRAS Release 6, FORTRAS Release 100, CSV, EXCEL, DB access, SAP Konnektor, XML тощо. Для підрозділу, що здійснює експедиторські послуги, розроблено портал для реєстрації товарів та відслідковування (простежування) процесу транспортування.

Для підприємств, яким «Hartmann International» надає логістичні послуги, розроблена інформаційна система інвентаризації (наявність товарів на складах), завдяки якій клієнт сам може управляти своїми поставками.

Клієнти «Hartmann International» отримують такі переваги:

- економія витрат;
- зростання швидкості поставок;
- професійний обмін щодо логістичних питань;
- концентрація на власних компетенціях (логістику підприємства забезпечує «Hartmann International»);
- підвищення конкурентоспроможності;
- ефективніше використання виробничих ресурсів за рахунок оптимізації матеріальних потоків;
- індивідуальні логістичні рішення.

В країнах ЄС захист навколишнього середовища має велике значення. Це проявляється у впровадженні енергозберігаючих технологій, у різних заходах по зменшенню навантаження на навколишнє середовище. Для «Hartmann International» є важливим зменшення навантаження на навколишнє середовище. Наприклад, підприємство організує регулярні тренінги для своїх водіїв з метою зменшення використання палива. Наступним важливим моментом є використання відновлюваних джерел енергії: вітрової енергії та енергії сонця (встановлено 10000 м² сонячних батарей) для власних потреб. Компанія одна з перших серед середніх підприємств отримала сертифікат DIN ISO 14001 (менеджмент навколишнього середовища).

На аналізованих підприємствах значно переважає спектр функціональних послуг, частка послуг управлінського характеру являється незначною, що характерно для ринку транспортно-логістичних послуг України. Їх потрібно враховувати при розробці стратегії розвитку підприємств, що сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності.

Ринковий попит диктує розширення портфеля логістичних послуг, але, як показує практика, не всі послуги користуються попитом на постійній основі. Фахівці та учасники ринку логістичних послуг визначають, що найбільш затребувані ринком і при цьому мають стійкий попит логістичні послуги, такі як транспортування, внутрішньоскладська обробка товарних потоків, експедитування та послуги митних брокерів [56, с. 108-109].

Також на ринку є стійкий попит на такі послуги, як управління товарними запасами, управління циклом замовлення. І найменш затребувані логістичні послуги з нестійким попитом – це послуги інформаційного забезпечення [56, с. 108-109].

Можливі етапи подальшого поглиблення інтеграції з клієнтами для компаній представлено на рис. 3.4.



Рисунок 3.4 – Етапи поглиблення інтеграції з клієнтами (розроблено автором)

Поглиблення інтеграції з клієнтами дасть нові можливості, такі як [256, с. 110]:

- комплексність логістичної послуги, що є відображенням інтегрованих процесів в логістиці;
- мобільність у взаємодії учасників логістичного ланцюга;
- доступність логістичної послуги, тобто зниження значущості географічного чинника, а також тимчасових обмежень в отриманні доступу до послуг;
- надійність і безперервність поставок з використанням клієнтоорієнтованих технологій у взаєминах зі споживачами, постачальниками і посередниками;
- синхронізація у виконанні операцій з надання послуг за рахунок упорядкування бізнес-процесів і їх стандартизації.

Це може бути можливим тільки за допомогою сучасних інформаційних систем.

Важливим є відкриті інтерфейси для підвищення функціональної сумісності між різними системами і визначення стандартів. Для клієнта і логістичного оператора потрібно вирішити проблему сумісності програмних систем один з одним.

Використання web-базованих рішень дає можливість гнучкого надання послуг

всім зацікавленим сторонам в ланцюжку поставок, так що виробники, логістичні провайдери та клієнти отримують додаткові функціональні можливості. В цьому контексті великі можливості відкриває використання «хмарних технологій» (Cloud Computing). У будь-якому випадку, транспортно-логістичні компанії і їх клієнти повинні відкривати можливості «хмарних технологій». Це дасть можливість створити гнучку інфраструктуру, яку потребує логістика.

Перспективним напрямом розвитку для транспортно-логістичних компаній являється аутсорсинг. Це означає, що підприємство-клієнт делегує виконання частини своїх бізнес-процесів транспортно-логістичній компанії (в нашому випадку своїх логістичних процесів). Воно дає можливість підприємству-клієнту концентруватися на пріоритетних видах бізнесу й операціях і тим самим забезпечує йому конкурентні переваги [15, с. 273].

Затребуваність логістичного аутсорсингу підтверджується світовим досвідом: в європейських країнах в структурі логістичних послуг частка аутсорсингу досягає 60-80%. В умовах сучасного розвитку ринку логістичні оператори більшою мірою орієнтуються на вимоги клієнтів, а логістичні послуги характеризуються високою клієнтоорієнтованістю [15, с. 273]. Для цього потрібна інтеграція підприємств з клієнтами на основі сучасних ІТ- рішень.

З цієї метою транспортно-логістичним компаніям потрібно шукати розширення форматів інтеграції інформаційних систем з їхніми клієнтами для того, щоб з'єднати всіх учасників ланцюга постачання між собою. Аналізовані підприємства для управління всіма бізнес-процесами використовують спеціальне програмне забезпечення, яке дозволяє їм працювати на ринку транспортно-логістичних послуг.

Вдосконалення існуючих та впровадження сучасних інформаційних технологій є основним завданням для удосконалення управління логістичними процесами, переведення логістичних послуг підприємства на новий рівень та інтеграції бізнес-процесів з клієнтами. Для їх досягнення потрібно провести аналіз програмного забезпечення на АТІ у порівнянні з тим, яке забезпечує логістичний контроль та інтеграцію з клієнтами підприємств. Це дасть можливість виділити

основні функціональні елементи логістичного контролінгу, що має забезпечувати інформаційна система підприємства. З цією метою розглянемо типове для вітчизняних АТП програмне забезпечення «1С: Підприємство 8.2». Програма забезпечує комплексну підтримку бізнес-процесів підприємства та його підрозділів, облік, дозволяє отримувати і використовувати інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень. Основа системи програми «1С: Підприємство 8.2» – єдина технологічна платформа, фундамент для побудови всіх прикладних рішень, зокрема «1С: Управління автотранспортом Стандарт», «1С: Бухгалтерія підприємства», «1С: Зарплата і управління персоналом».

«1С: Підприємство 8.2 Управління автотранспортом для України» забезпечує такі рішення: чітка взаємодія між службами підприємства, підвищення рентабельності експлуатації транспортних засобів, посилений контроль витрат, точний складський облік, контрольована витрата паливно-мастильних матеріалів, своєчасний ремонт транспортних засобів, раціональне використання працівниками робочого часу та підвищення ефективності роботи підприємства загалом.

Розглянемо результати апробації оцінки рівня та глибини логістичного контролінгу та окремих інструментів, які підвищують ефективність управління автотранспортними підприємствами на основі логістичного контролінгу.

3.2 Оцінка рівня та глибини реалізації логістичного контролінгу на автотранспортних підприємствах

Модель оцінки рівня логістичного контролінгу враховує індивідуальні особливості діяльності кожного АТП. В основі моделі лежить рівняння визначення рівня логістичного контролінгу, яке ґрунтується на глибокому аналізі логістично-контролінгових показників.

Запропонована модель має два головні аспекти. По-перше, забезпечує аналіз показників логістичної діяльності за чотирма блоками: I «Логістика постачання», II «Внутрішньовиробнича логістика», III «Збутова логістика» та IV «Ресурсна логістика», що є одним із головних інструментів логістичного контролінгу. По-

друге, забезпечує визначення рівня логістичного контролінгу, відповідно до якого розробляються подальші заходи для його підвищення та використання відповідного інструментарію. Модель визначення рівня логістичного контролінгу була апробована на Агрофірма Київська та ПАТ «Автобаза №1».

На Агрофірма Київська було створено експертну групу з 10 чоловік, опитування яких проходило в три етапи. За результатами I-го етапу експертним методом було визначено вагу кожного виду логістичної діяльності. Результати оцінки подано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Визначення експертами вагомості кожного виду логістичної діяльності на Агрофірма Київська

Види логістичної діяльності підприємства	Експерти										Сер. знач.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
I «Логістика постачання»	10	12	15	20	10	15	15	10	20	15	14,2
II «Внутрішньовиробнича логістика»	30	35	35	30	35	25	30	30	25	35	31
III «Збутова логістика»	35	33	28	25	30	35	35	35	35	35	32,6
IV «Ресурсна логістика»	25	20	22	25	25	25	20	25	20	15	22,2
Всього	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Рівняння визначення показника рівня логістичного контролінгу для Агрофірма Київська» матиме такий вигляд:

$$РЛК = 0,14 П + 0,31 В + 0,33 З + 0,22 Р \quad (3.1)$$

На другому етапі опитування, проведеного за методом Дельфі, експертами було відібрано по десять найвагоміших показників для кожного блоку: «Логістика постачання», «Внутрішньовиробнича логістика», «Збутова логістика» та «Ресурсна логістика» (табл. 3.3). На основі виділених показників розроблено анкету для третього етапу опитування.

Таблиця 3/3 Основні логістично-контролінгові показники для оцінки РЛК

Види логістичної діяльності АТП	№	Логістично-контролінгові показники
I «Логістика постачання»	1	Обсяг матеріальних витрат, грн.
	2	Коефіцієнт надійності постачальників
	3	Гнучкість постачання
	4	Витрати на постачання
	5	Забезпеченість запасами
	6	Коефіцієнт обіговості запасів, %
	7	Витрати на утримання запасів
	8	Коефіцієнт озброєності складу
	9	Складський вантажообіг
	10	Загальний обсяг транспортних витрат на постачання
II «Логістика обслуговування»	1	Коефіцієнт технічної готовності парку автомобілів за 1 день
	2	Коефіцієнт використання автомобілів, %
	3	Ступінь використання транспорту, %
	4	Коефіцієнт використання вантажопідйомності
	5	Коефіцієнт використання пробігу
	6	Транспортні витрати на тоннокілометр
	7	Транспортна робота, т * км
	8	Трудомісткість одного технічного обслуговування
	9	Трудомісткість поточного ремонту на 1000 км пробігу
	10	Тривалість простою рухомого складу в технічному обслуговуванні та ремонті
III «Збутова логістика»	1	Частка ринку, %
	2	Коефіцієнт точності прогнозування попиту
	3	Витрати на збут, грн.
	4	Кількість споживачів транспортних послуг, шт.
	5	Обсяг транспортних перевезень, грн.
	6	Еластичність поставок
	7	Якість поставок
	8	Надійність поставок
	9	Рівномірність транспортування вантажів, %
	10	Надання знижки, %
IV «Ресурсна логістика»	1	Чистий прибуток (збиток), грн.
	2	Виручка від логістичних послуг
	3	Частка логістичних витрат в доходах
	4	Частка логістичних витрат у наданні транспортних послуг
	5	Частка логістичних витрат у структурі загальних витрат
	6	Рентабельність перевезень, %
	7	Рентабельність логістичної системи, %
	8	Рівень інформаційного забезпечення, %
	9	Швидкість документообігу, дн.
	10	Професіоналізм персоналу

На цьому етапі логістично-контролінгові показники оцінюють за вагомністю – у відсотках в межах кожної групи та балами – від 1 до 10. Результати оцінювання одним експертом подано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Оцінка логістично-контролінгових показників експертом

№ показника	I «Логістика постачання»		«Внутрішньовиробнича логістика»		II «Збутова логістика»		III «Ресурсна логістика»	
	Вага, %	Бали	Вага, %	Бали	Вага, %	Бали	Вага, %	Бали
1	10	6	12	8	18	7	10	6
2	16	8	14	7	6	6	5	5
3	16	8	14	8	10	5	5	5
4	5	8	15	8	5	8	5	5
5	10	7	10	9	10	7	5	5
6	14	8	14	6	5	7	15	8
7	5	8	5	7	22	7	20	7
8	10	5	4	8	15	9	20	6
9	10	7	4	8	5	8	5	5
10	4	8	8	8	4	7	10	8
	$\Sigma=100\%$		$\Sigma=100\%$		$\Sigma=100\%$		$\Sigma=100\%$	

Інші експерти здійснювали оцінку за аналогічною формою. Було проведено групування результатів та їх аналіз. З використанням формул 2.3, 2.4 розраховано середні значення показників за вагомністю та балами. За формулами 2.5, 2.6 було підраховане відносне значення кожного показника та визначено групові показники.

Результати експертного оцінювання рівня логістичного контролінгу на Агрофірма Київська. В результаті блок «Логістика постачання» був оцінений в 7,32 бали, «Внутрішньовиробнича логістика» – 7,62 бали, «Збутова логістика» – 6,92 бали, «Ресурсна логістика» – 5,83 бали. За формулою 3.1 визначено рівень логістичного контролінгу:

$$РЛК = 0,14 \cdot 7,32 + 0,31 \cdot 7,62 + 0,33 \cdot 6,92 + 0,22 \cdot 5,83 = 6,95.$$

Оскільки РЛК = 6,95 і знаходиться в межах (6,1 – 8,0) то можна зробити висновок, що АТЦ має високий рівень логістичного контролінгу.

Система логістичного управління забезпечує виконання нормативних вимог, але окремі її елементи вимагають покращення та вдосконалення. Графічно модель рівня логістичного контролінгу представлено на рис. 3.9, що показує відносну оцінку блоків за видами логістичної діяльності.

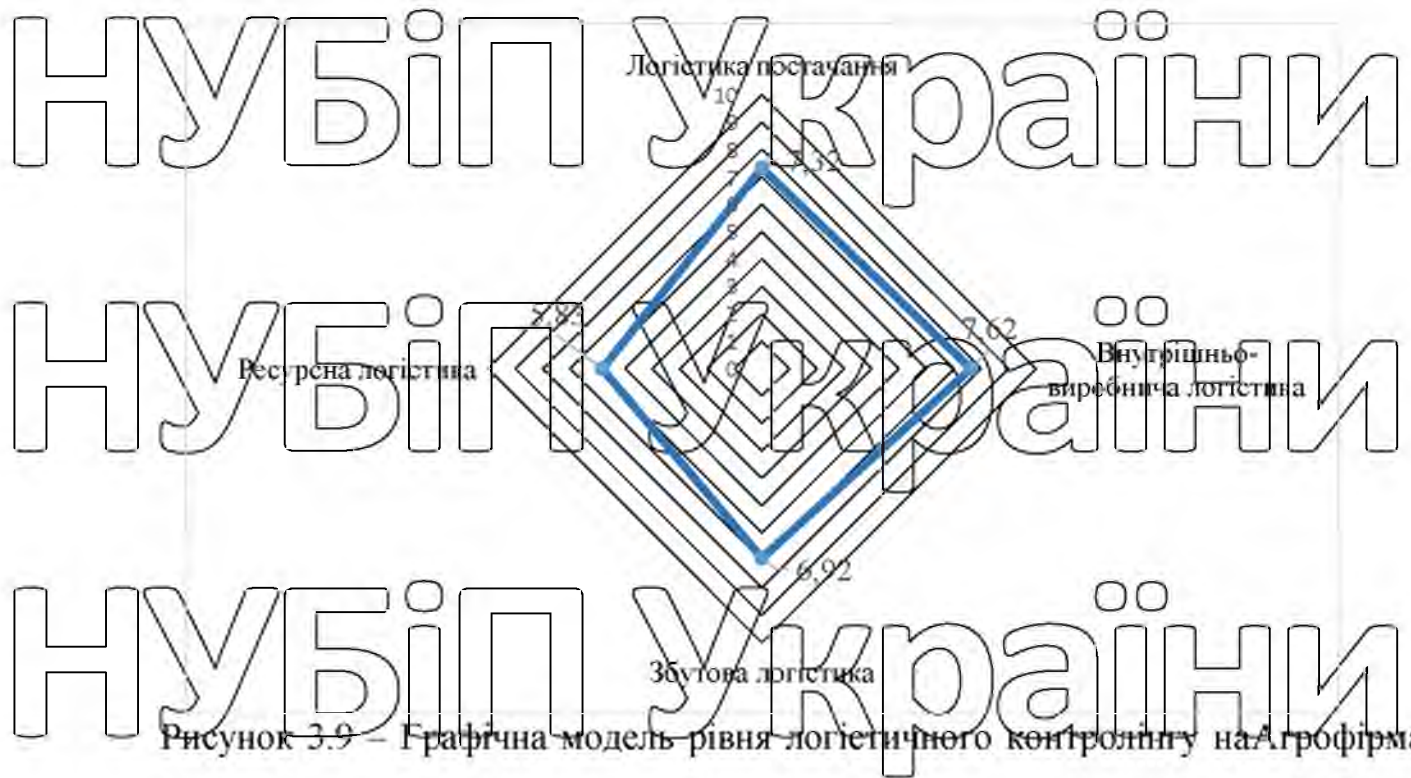


Рисунок 3.9 – Графічна модель рівня логістичного контролінгу на Агрофірма

Київська

Для наглядності отримані результати оцінки представимо графічно (рис. 3.10): по осі Y відображено номери показників за порядком їх вагомості (в напрямку від найбільш вагомих до найменш – знизу до верху), а по осі X – їх відносні значення.

Почергово детально розглянемо кожен блок логістично-контролінгових показників. Найбільшу увагу потрібно звернути на ресурсну логістику, показники блоку якої набрали найменшу кількість балів – 5,83. Найвагоміший показник рентабельності логістичної системи (№ 7) одержав найкращий результат в оціці – 1,25, що підтверджує високий рівень логістичного контролінгу.



Рисунок 3.10 – Градація відносних значень показників кожного блоку логістичної діяльності Агрофірма Київська за їх вагомістю (в напрямку від найбільш вагомих до найменш – знизу до верху)

Це підтверджує високе значення показника рентабельності перевезень (1,02). Рівень інформаційного забезпечення (0,98) є другим за вагомістю показником, що є основою для прийняття ефективних управлінських рішень. У той же час, найнижчим є значення показника «швидкість документообігу» (0,19) показує низький рівень інформаційної логістики загалом, що є одним з найвагоміших напрямків для вдосконалення. Потрібно звернути особливу увагу на показник, який характеризує професіоналізм персоналу (0,66). Працівникам підприємства потрібно постійно вдосконалювати свої уміння та навички, проходити стажування за кордоном, розширювати спектр тематичних тренінгів та інших заходів.

Важливими показниками логістичного контролінгу (№ 2, 3, 4, 5) є: виручка від логістичних послуг (0,28), частка логістичних витрат в доходах (0,29), частка логістичних витрат у наданні транспортних послуг (0,28), частка логістичних витрат у структурі загальних витрат (0,30). Для подальшого розвитку підприємства потрібно розширювати спектр логістичних послуг. Їх значення свідчать про досить обмежену кількість коштів, які витрачаються на логістику. Показник «чистий прибуток» є досить низьким для Агрофірма Київська – 0,59.

Практично однакову вагомість в логістичній діяльності АТП мають внутрішньовиробнича (31 %) та збутова логістика (33 %), оскільки, як вже зазначалося, практично процеси виробництва і реалізації транспортних послуг накладаються і збігаються за часом.

Показники блоку «Збутова логістика» в сумі набрали 6,92 балів. Найвагоміші показники – якість поставки (1,39), надійність поставки (1,25), частка ринку (1,25) є досить високими, що підтверджує високий рівень логістичного контролінгу. Це важливі аргументи для клієнтів при виборі перевізника та при співпраці з партнерами. В сучасних мінливих умовах зовнішнього середовища дуже важко спрогнозувати будь-які економічні явища та процеси, про що свідчить дуже низьке відносне значення коефіцієнта точності прогнозування попиту – 0,37.

Особливу увагу потрібно звернути на значення показників: рівномірність транспортування вантажів (0,39) та еластичність поставок (0,38), що містять значні резерви для зниження логістичних витрат підприємства. Низькими є показники

кількості клієнтів транспортних послуг (0,40) та обсягу транспортних перевезень (0,69).

Розглянуті вище показники показують, що особливу увагу на даний час потрібно приділити пошуку нових клієнтів різними способами: проводити спеціальні співбесіди, брати участь у спеціальних виставках, співпрацювати з іншими АТП на засадах партнерства, реклама в мережі Інтернет через власний сайт, рекламні ролики, оголошення. Для задоволення потреб клієнтів та підтримання позитивного іміджу керівництву АТП потрібно акцентувати увагу на культурі персоналу, вмінні поводитись з клієнтом, а тому при добір кадрів особливу увагу потрібно звертати на культурно-освітній рівень кандидатів, рівень комунікабельності, культуру спілкування та здібність до навчання. Для збільшення частки ринку підприємству потрібно збільшити витрати на збут, а особливо на таку її статтю як реклама в Інтернеті, що за проведеними розрахунками має дуже низький показник – 0,47. Також потрібно використовувати різноманітні системи знижок та підвищити значення цього показника (0,35).

Показники блоку «Логістика постачання» набрали в сумі 7,32 балів, що свідчить про добре налагоджений процес постачання ресурсів на підприємстві. Це підтверджують високі відносні значення найвагоміших показників № 3, № 2, № 6, № 5: пунктісність постачання (1,30), коефіцієнт надійності постачальників (1,26), коефіцієнт обіговості запасів (1,15), забезпеченість запасами (0,66). Значення показників свідчать про високий рівень співпраці з постачальниками. Витрати логістики постачання характеризують показники: обсяг матеріальних витрат (0,62), витрати на постачання (0,38), витрати на утримання запасів (0,38), загальний обсяг транспортних витрат на постачання (0,34). Особливу увагу слід приділити оптимізації витрат логістики постачання та формуванню вигідних відносин із постачальниками. Відносні значення показників: коефіцієнт озброєності складу (0,50) та складський вантажооборот (0,73) характеризують складську логістику та показують значні резерви зниження витрат при автоматизації всіх процесів на складі.

Наступним блоком аналізу є «Внутрішньовиробнича логістика» (7,62). Показники № 3, № 2, № 1: ступінь використання транспорту (1,41), коефіцієнт

використання автомобілів (0,99) та коефіцієнт технічної готовності парку автомобілів за 1 день (0,91) підтверджують високий рівень внутрішньовиробничої логістики на підприємстві. Перевагою Агрофірма Київська є великий автопарк, який складається з 86 автомобілів, велика частка машин марок як «Iveco», «Mercedes Benz» та «Volvo».

Значення показника «коефіцієнт використання вантажопідйомності» досить значне (1,23). Коефіцієнт використання пробігу (0,89) та транспортні витрати на тоннокілометр (0,83) підтверджують конкурентоспроможність та рентабельність процесу надання транспортних послуг по витратах.

Контролінг внутрішнього транспорту представлений в даному блоці показниками № 8, № 9, № 10; трудомісткість одного технічного обслуговування (0,32), трудомісткість поточного ремонту на 1000 км пробігу (0,34), тривалість простою рухомого складу в технічному обслуговуванні та ремонті (0,69).

Підприємство робить професійний ремонт вантажних автомобілів «Iveco», «Mercedes Benz», «Volvo», а також кваліфіковане технічне обслуговування вантажних автомобілів, пошук, виявлення та усунення різних несправностей і дефектів, викликаних неправильною експлуатацією, неякісними комплектуючими, природним зносом частин і механізмів.

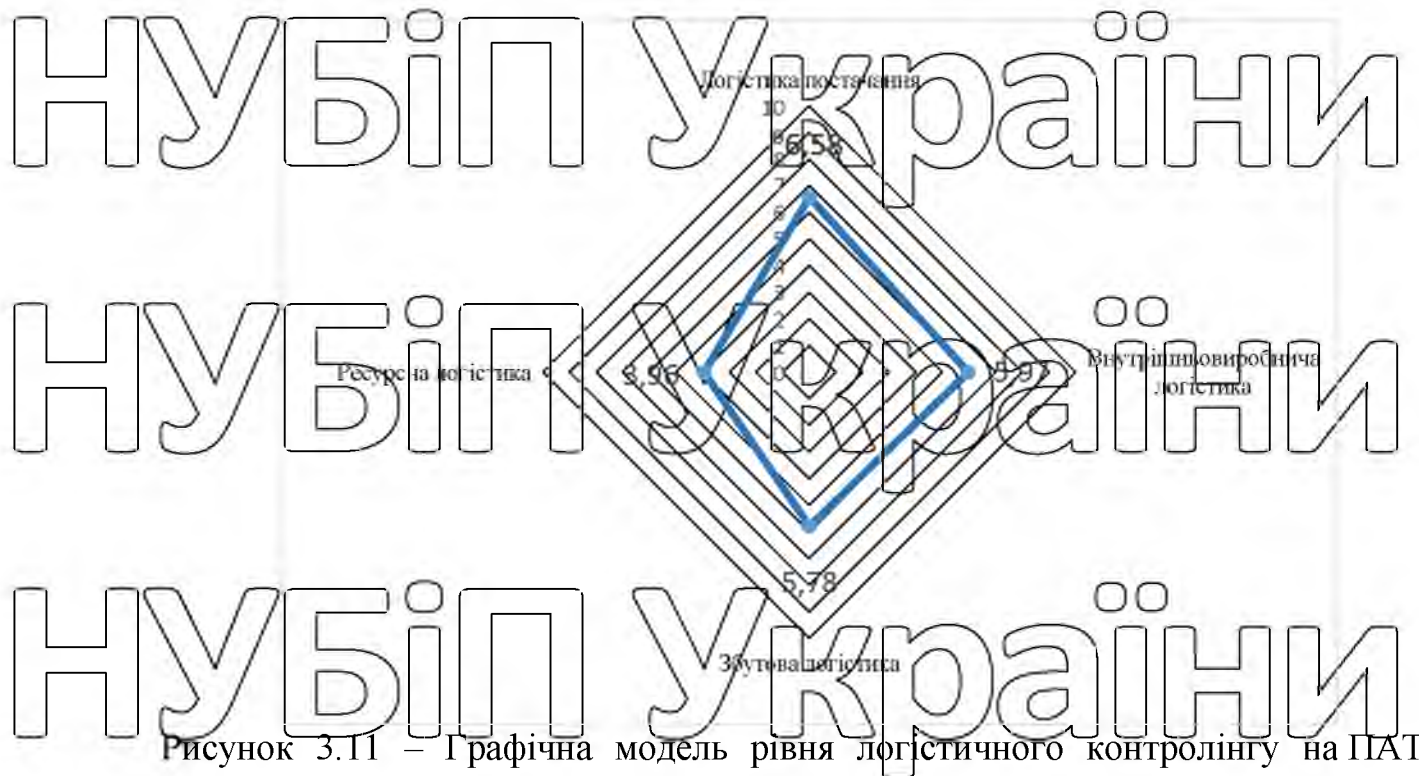
Для Агрофірма Київська необхідно підтримувати позитивну динаміку логістично-контролінгових показників та використовувати широкий спектр інструментів логістичного контролінгу.

Аналогічно модель оцінки рівня логістичного контролінгу було апробовано на ПАТ «Автобаза 1». Створено експертну групу з 6 чоловік.

На ПАТ «Автобаза 1» визначено середній рівень логістичного контролінгу. Рівняння має такий вигляд:

$$РЛК = 0,18 \cdot 6,58 + 0,30 \cdot 5,97 + 0,33 \cdot 5,78 + 0,19 \cdot 3,96 = 5,62$$

Графічно модель рівня логістичного контролінгу ПАТ «Автобаза 1» представлено на рис. 3.11.



«Автобаза 1»

Система логістичного управління АТТ вже сформована, однак не дозволяє забезпечувати виконання всіх поставлених перед нею завдань. Існуюча система не дозволяє забезпечити швидку реакцію на зміни в логістичних процесах, що в свою чергу впливає на якість логістичного обслуговування. Результати оцінки логістично-контролінгових показників графічно представлено на рис. 3.12.

Почергово найбільшу увагу потрібно звернути на ресурсну логістику, показники блоку якої набрали найменшу кількість балів – 3,96. Найвагоміший показник рентабельності логістичної системи (№ 10) одержав найкращий результат в блоці – 0,65, що підтверджує середній рівень логістичного контролінгу. Низькими є показники № 7, № 8, № 9: розрахункова рентабельність (0,24), рентабельність перевезень (0,48), а в результаті і низький чистий прибуток підприємства (0,39). Потрібно звернути особливу увагу на досить вагомі та водночас низькі показники, які характеризують кадрові ресурси – професіоналізм персоналу (0,51) та продуктивність праці (0,42).

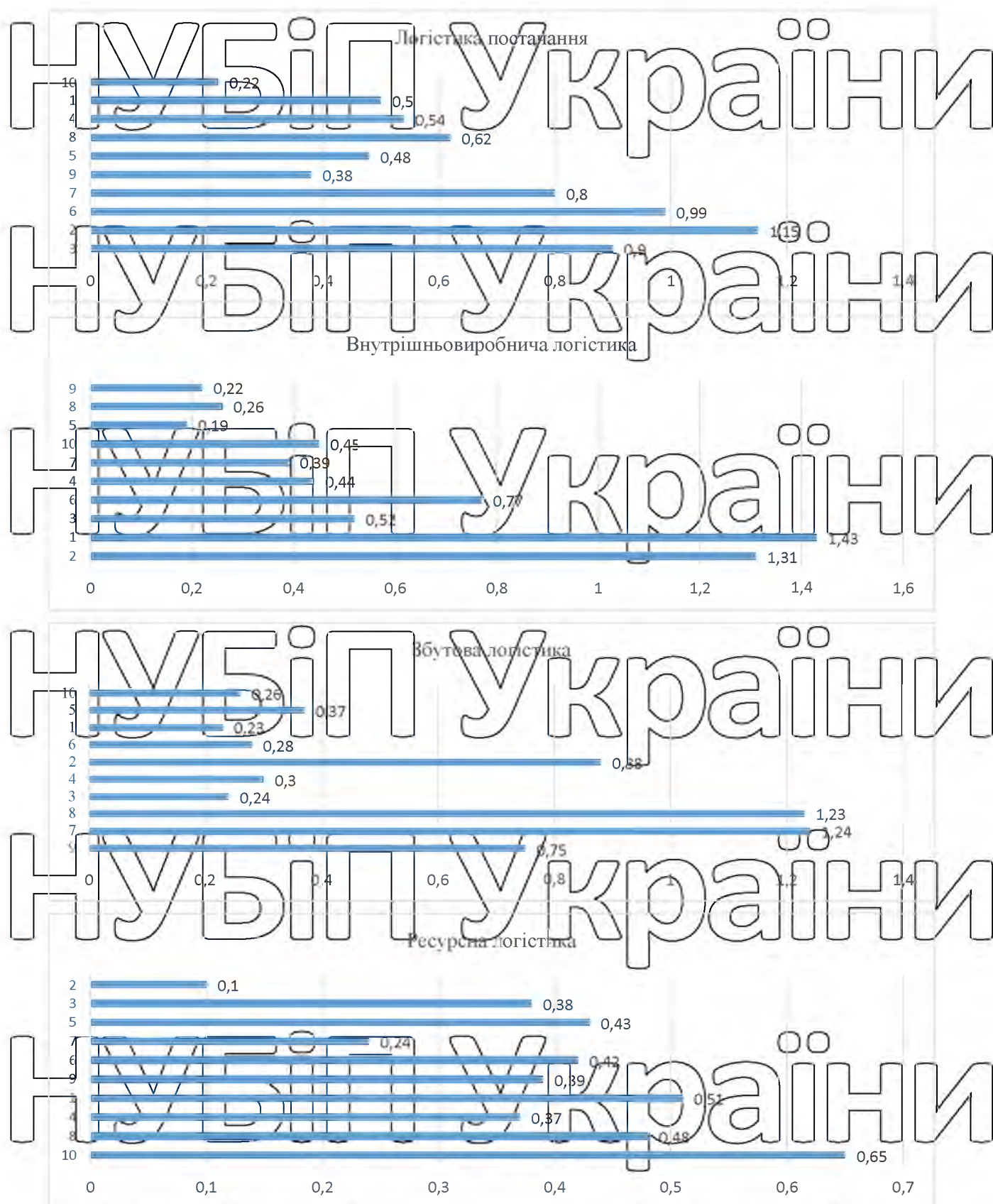


Рисунок 3.12 – Градація відносних значень показників кожного блоку логістичної діяльності ПАТ «Автобаза 1» за їх вагомністю (в напрямку від найбільш вагомих до найменш – знизу до верху)

Працівники підприємства не мають достатньої мотивації для підвищення своїх умінь та навиків, а керівництво підприємства за браком фінансів не виділяє кошти на навчання та проведення різноманітних тренінгів. Продуктивність праці можна покращити, коли підвищити мотивацію працівників, які проявляють ініціативу, творчо та професійно виконують поставлені перед ними завдання, мають відповідний стаж, кваліфікацію та досвід роботи на автотранспортних підприємствах. В свою чергу впровадження Web- та IT-технологій, якісне підвищення професіоналізму кожного працівника буде позитивно впливати на рівень інформаційного забезпечення (0,37), швидкість документообігу (0,10) та рівень інформаційної логістики загалом.

Практично однакову вагомість в логістичній діяльності ПАТ «Автобаза 1» мають внутрішньовиробнича (30 %) та збутова логістика (33 %). Показники блоку «Збутова логістика» в сумі набрали 5,78. Найвагоміший показник – частка ринку має середнє значення 0,75, що відповідно підтверджує значення показника готовності до здійснення поставки 0,88. Досить низьке значення показників рівномірності транспортування вантажів (0,37) та готовності до здійснення поставок (0,3) оскільки рухомий склад часто простоює або їде завантаженим тільки в одному напрямку. Високі значення отримали показники надійності (1,24) та якості надання транспортних послуг (1,23), що є одними з найвагоміших в блоці «Збутова логістика».

Дуже низькими є показники кількості споживачів транспортних послуг (0,23), обсягу транспортних перевезень (0,3) та еластичності поставок (0,28). Тож особливу увагу на даний час потрібно приділити пошуку нових клієнтів. Пошуком споживачів повинні займатися працівники особисто, проводячи спеціальні зустрічі-співбесіди з потенційними клієнтами, співпрацюючи з іншими АТП на засадах партнерства, в мережі Інтернет через власний сайт, у засобах масової інформації тощо. З метою постійного підвищення позитивного іміджу АТП менеджерам потрібно акцентувати увагу на культурі персоналу, вмінні поводитись з клієнтами. Для збільшення частки ринку підприємства потрібно збільшити витрати на збут, а особливо на таку її статтю як реклама в Інтернеті, що за проведеними розрахунками мають дуже низький показник – 0,24. Низьке відносне значення коефіцієнта точності прогнозування

попиту (0,26) підтверджується нестабільністю зовнішнього середовища та складністю прогнозування у сьогоденних кризових умовах. Еластичність поставок показує співвідношення кількості опрацьованих замовлень до кількості отриманих замовлень. Низька еластичність вказує на високу конкуренцію на ринку і більше характеризує разові замовлення.

Наступним блоком аналізу є «Внутрішньовиробнича логістика». Сумарна величина 5,97 показує взаємопов'язаність внутрішньовиробничої та збутової логістики, проаналізованої вище. Найвагоміші показники даного блоку – кількість транспортних засобів (1,43) та коефіцієнт технічної готовності парку автомобілів за

1 день (1,31). Їх відносні значення є досить високими, що є основою для зростання обсягів перевезень. Четвертим показником за вагомістю в даному блоці є показник «транспортні витрати на тоннокілометр» (0,77). Він вказує на

конкурентоспроможність надання транспортних послуг по витратах. Показник під номером 3 – коефіцієнт використання вантажопідйомності – є досить низьким (0,52),

а за вагомістю знаходиться на 3 місці. Потрібно постійно шукати можливості для дозавантаження рухомого складу іншим вантажем. Отже, на підприємстві важливим є планування повного завантаження рухомого складу, що дозволить знизити

собівартість перевезення тонни вантажу, і в свою чергу дозволяє знизити ціну на транспортні послуги. Досить низьким є відносне значення коефіцієнта використання

пробігу (0,44). З метою його підвищення потрібно планувати маршрут руху транспорту так, щоб машина була завантажена в обидві сторони. На підприємстві особливу увагу потрібно приділяти проектуванню оптимального перевізного процесу

з використанням сучасних IT-рішень.

Аналіз показників показав, що найменше відносне значення одержав показник транспортна робота – 0,19, який залежить від об'ємів перевезень та відстані в кілометрах. Важливим для аналізу внутрішньовиробничої логістики є показник «час

транспортування» (0,39), що ілюструє час водіїв у наряді і показує продуктивність робочого часу.

Процес надання транспортних послуг не обходиться без процесу технічного обслуговування та ремонту рухомого складу. Отже, досить важливим є контроль

технічного обслуговування та ремонту рухомого складу, який представлений в даному блоці показниками № 8, № 9, № 10. Їх відносні значення є досить низькими: трудомісткість одного технічного обслуговування (0,26), трудомісткість поточного ремонту на 1000 км пробігу (0,22), тривалість простою рухомого складу в технічному обслуговуванні та ремонті (0,45). Це зумовлено браком сучасних інструментів діагностики транспортних засобів. Існуюча станція потребує модернізації обладнання.

Показники блоку «Логістика постачання» набрали найвище значення з усіх проаналізованих блоків – 6,58, що свідчить про налагоджений процес постачання матеріалів на ПАТ «Автобаза 1». Це підтверджують високі відносні значення найвагоміших показників № 3, № 2, № 6, № 7: надійність постачання (0,90), гнучкість постачання (1,15), забезпеченість запасами (0,99), коефіцієнт обіговості запасів (0,80).

Низькими є результати оцінки показників № 5, № 8, № 4, № 1: обсяг матеріальних витрат (0,48), рівень використання запасів (0,62), середня вартість постачання (0,54), обсяг постачання (0,5). Важливим завданням є оптимізація величини запасів, при якій витрати на їх утримання були б мінімальними, а кількість запасів – достатньою для стабільної роботи ПАТ

«Автобаза 1». Для цього потрібно: організувати облік належного рівня запасів, установити розміри максимального та гарантійного (страхового) рівня запасу, визначити точку замовлення, його оптимальний розмір та інтервал часу між замовленнями з урахуванням можливості затримки у постачанні. Найнижчими відносними значеннями показників, що характеризують складську логістику: коефіцієнт використання складу (0,38) та середню вартість складських площ (0,22). ПАТ «Автобаза 1» в цьому напрямку має перспективи, оскільки є великі невикористані площі, які підприємство здає в оренду.

Для ПАТ «Автобаза 1» потрібно вжити заходів для удосконалення системи логістичного управління на основі логістичного контролінгу. Особливу увагу потрібно звернути на пошук нових клієнтів, підвищення кваліфікації персоналу та впровадженні сучасних ІТ-технологій.

З метою підвищення рівня логістичного контролінгу для всіх автортранспортних підприємств вагомим є можливість глибокого аналізу використання логістичного контролінгу на практиці. Базуючись на широкому обсязі аналізованої літератури, основних завданнях логістичного контролінгу та його інструментах виокремлено 20 індикаторів, що окреслюють теоретичні види діяльності в рамках логістичного контролінгу та характеризують глибину його реалізації. Використовуючи розроблену схему (рис. 2.14), було проведено дослідження глибини реалізації логістичного контролінгу на Агрофірма Київська. На підприємстві була створена група експертів з 8 осіб. Оцінку кожного індикатора зокрема проводять експерти самостійно, заповнивши відповідну анкету за трьох бальною шкалою. Результати експертного оцінювання глибини реалізації логістичного контролінгу на Агрофірма Київська та представлено на рис. 3.13.

Індикатори логістичного контролінгу згруповано за трьома блоками: «Індикатори ЛК-логістична діяльність», «Індикатори ЛК-витрати», «Індикатори ЛК-виручка». З 11 індикаторів логістичного контролінгу фактору «ЛК-база» найбільше використовуються «підготовка аналітичної інформації для керівництва підприємства» (2,88), що потребує швидкого доступу до потрібної інформації та основі використання Web-базованих та ІТ-технологій. Аналіз результатів проведеного оцінювання показав, що пріоритетними інструментами, які використовуються на підприємстві є визначення показників логістичної діяльності (2,75) та порівняння їх номінальних і фактичних значень (2,75). Для отримання об'єктивної інформації особливу увагу потрібно приділити цільовим значенням показників логістичної діяльності (1,38) та проводити їх прогнозування (1,75). Важливим інструментом логістичного контролінгу є проведення планування бюджету для логістики (2,36) та відповідно його порівняльний аналіз за визначений період (2,25).

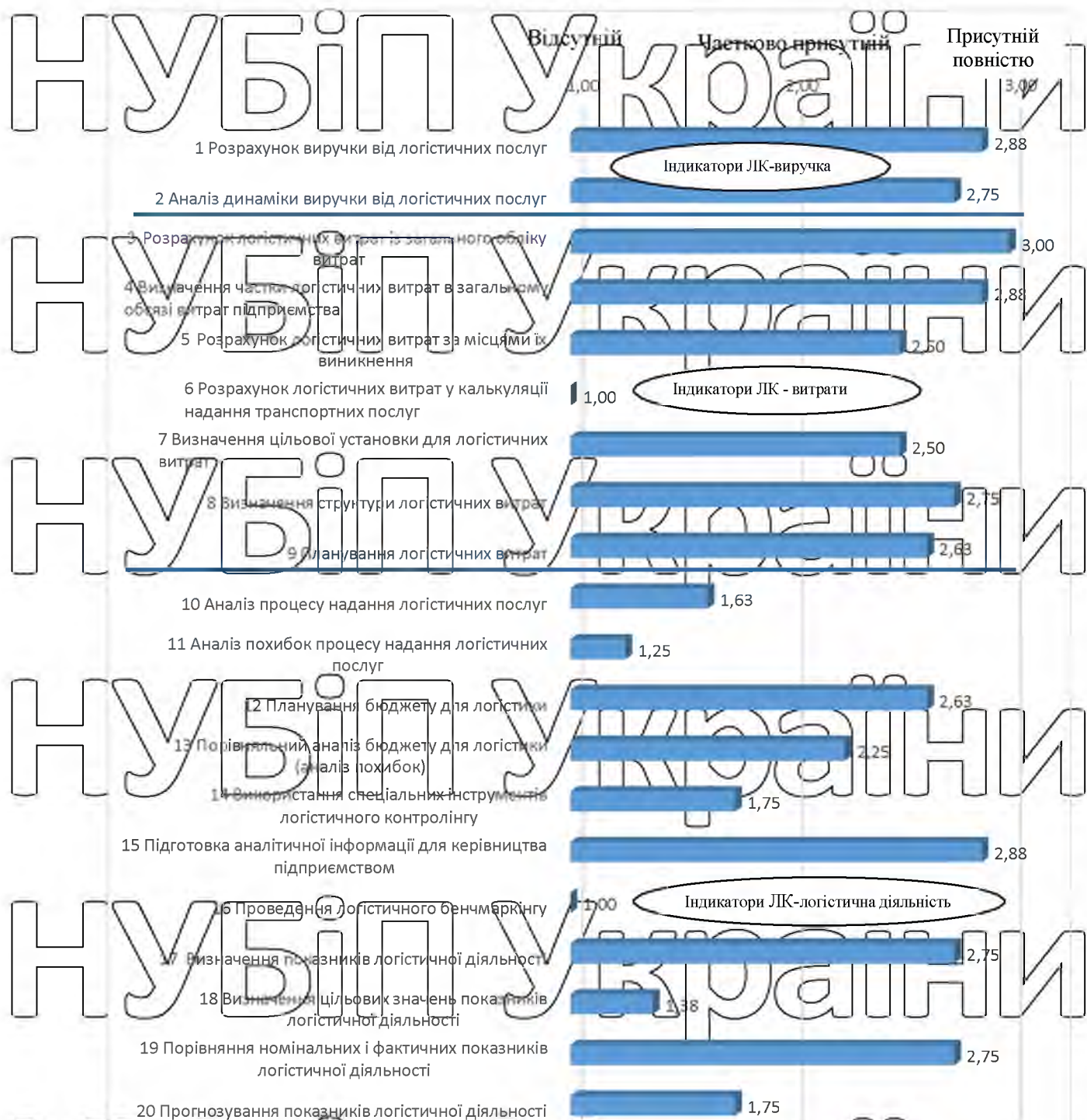


Рисунок 3.13 – Глибина реалізації логістичного контролінгу – на Агрофірма Київська

Індикатор «використання спеціальних інструментів логістичного контролінгу»: аналіз відхилень, аналіз вузьких місць, ABC-аналіз, XYZ-аналіз, аналіз логістичних ланцюгів, аналіз факторів логістичних витрат, бізнес-симуляція, SWOT-аналіз, PEST-

аналіз, аналіз рентабельності, логістичне портфоліо, стратегічні карти, аналіз логістичного профілю підприємства, моделювання тощо є досить низьким (1,75), а логістичний бенчмаркінг не використовується взагалі (1,0). У випадку бенчмаркінгу і спеціальних інструментів це можна пояснити нерегулярним їх застосуванням, браком відповідних практичних навиків їх використання та недостатністю відповідної достовірної інформації. Використання аналізованих вище інструментів має значні резерви для підвищення ефективності управління підприємством на основі прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень. Особливу увагу слід звернути на низькі значення індикаторів «аналіз процесу надання логістичних послуг» (1,63) та «аналіз похибок процесу надання логістичних послуг» (1,25). Аналіз похибок процесу надання логістичних послуг дасть можливість визначити проблемні місця з метою їх усунення.

Усі значення блоку «Індикатори ЛК-витрати», за винятком індикатора №6, знаходяться у межах від 2,5 до 3,0 і є відносно високими, що показує глибину їх застосування. На підприємстві проводиться розрахунок логістичних витрат за місяцями їх виникнення (2,5), визначають логістичні втрати із загального обліку витрат (3,0), частку логістичних витрат в загальному обсязі витрат підприємства (2,88), цільову установку для логістичних витрат (2,5), структуру логістичних витрат (2,75), проводять планування логістичних витрат (2,36). Найменше значення з цього блоку дає розрахунок логістичних витрат у калькуляції надання транспортних послуг (1,0). Аналіз логістичних витрат та їх оптимізація за допомогою реалізації логістичного контролінгу дозволить зменшити загальні витрати підприємства в цілому.

Важливе значення для підприємства має виручка від логістичних послуг (2,88) та аналіз її динаміки (2,75). Пошук нових клієнтів та надання їм повного спектру транспортно-логістичних послуг збільшить виручку підприємства в цілому.

На основі проведеного аналізу та оцінки глибини реалізації логістичного контролінгу були розроблені напрями для удосконалення управління логістичними процесами на Агрофірма Київська з врахуванням їх пріоритетності.

1. Використання Web-базованих та IT-технологій.

2. Швидкий та простий обмін інформацією між користувачами, зручне адміністрування.

3. Забезпечення функціонування логістичного контролінгу як безперервного процесу.

4. Пошук індивідуальних логістичних рішень для клієнта.

5. Прозорість та актуальність звітної інформації.

6. Безперервний контроль всіх ключових параметрів та показників і їх оптимізація.

7. Використання спеціальних інструментів логістичного контролінгу.

Аналогічно таке дослідження було проведено на ПАТ «Автобаза 1». Для визначення глибини реалізації логістичного контролінгу було створено групу з 5 експертів. Результати оцінювання подано та представлено на рис. 3.14.

Значення більшості індикаторів знаходяться в межах від 1,0 до 2,0. Це свідчить про порівняно низьку глибину реалізації логістичного контролінгу на ПАТ «Автобаза 1». Аналізуючи індикатори фактору «ЛК-база», можна зробити висновок, що найважливішим для підприємства є підготовка аналітичної інформації для керівництва підприємства (2,4), визначення показників логістичної діяльності (2,4) та порівняння номінальних і фактичних показників логістичної діяльності (2,4).

Використовуючи аналіз показників логістичної діяльності потрібно враховувати цільові значення показників логістичної діяльності (1,4) та проводити їх прогнозування (1,0). Особливу увагу потрібно приділити плануванню бюджету для логістики (1,4) та відповідно його порівняльному аналізу за визначений період (1,4).

Сформований бюджет дозволяє організовувати та контролювати фінансові потоки логістичної системи. Недостатньо уваги приділяється аналізу процесу надання логістичних послуг (1,6) та аналізу помилок процесу надання логістичних послуг (1,6). «Проведення логістичного бенчмаркінгу» (1,2) і «використання спеціальних інструментів логістичного контролінгу» (1,0) майже не використовується взагалі. Для

отримання об'єктивної інформації для прийняття управлінських рішень важливо використовувати дані інструменти. Аналіз індикаторів, що відносяться до групи фактору «ЛК-витрати», показав різну інтенсивність застосування цих інструментів

на практиці. На підприємстві визначають логістичні втрати із загального обліку витрат (3,0), частку логістичних витрат в загальному обсязі витрат підприємства (3,0), проводиться розрахунок логістичних витрат за місяцями їх виникнення (2,0), планування логістичних витрат (1,8).

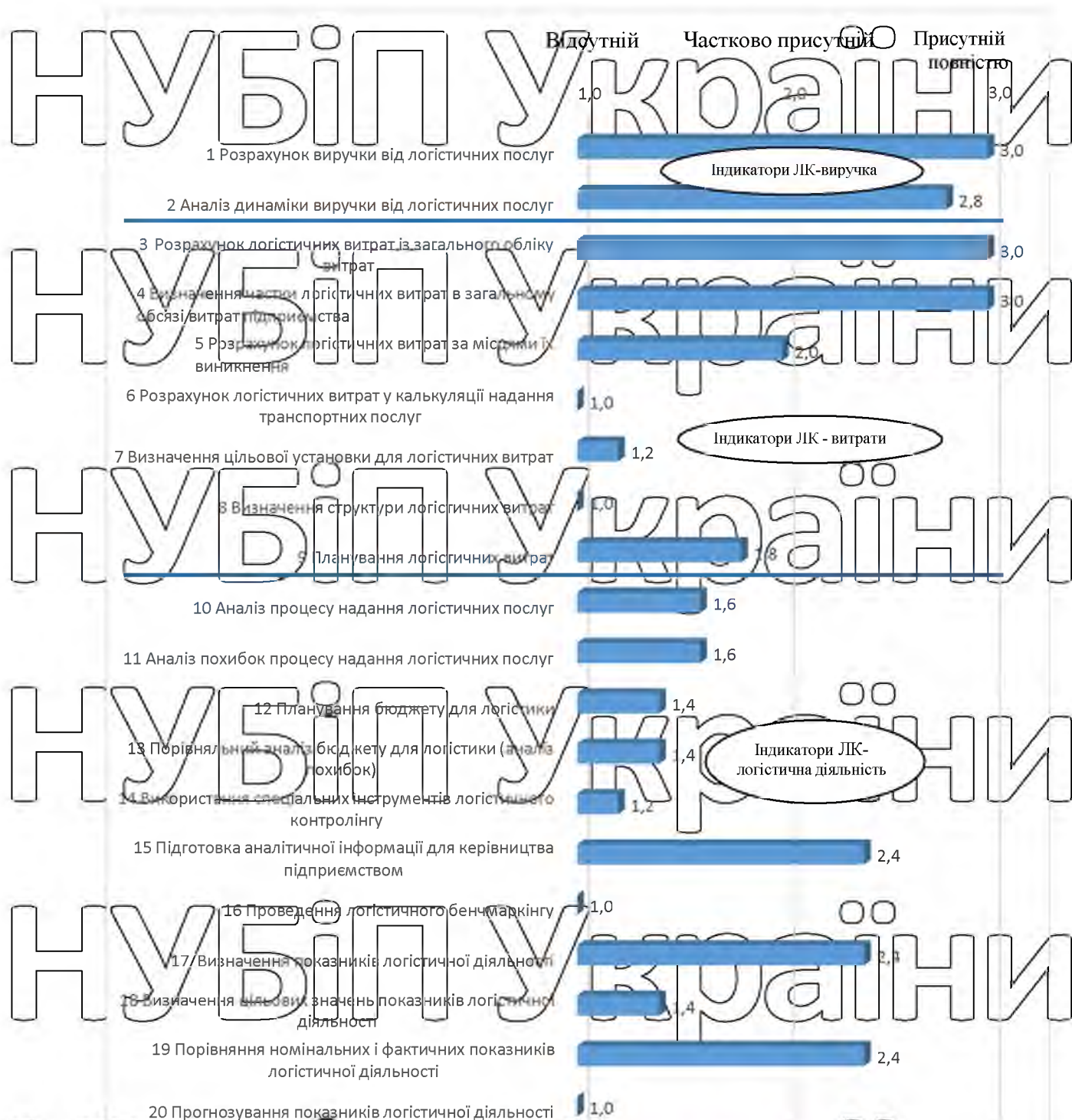


Рисунок 3.14 – Глибина реалізації логістичного контролінгу на ПАТ «Автобаза». Розрахунок логістичних витрат у калькуляції надання транспортних послуг

(1,0) визначення цільової установки для логістичних витрат (1,2), визначення структури логістичних витрат (1,0) на підприємстві не проводиться.

Надання повного спектру транспортно-логістичних послуг є важливим для підприємства, про що свідчать висока оцінка індикаторів «виручка від логістичних послуг» (3,0) та аналіз її динаміки (2,8). Експертний аналіз глибини реалізації інструментів логістичного контролінгу на ПАТ «Автобаза 1» показав значні резерви підвищення ефективності управління логістичними процесами шляхом їх удосконалення та впровадження на підприємстві. Запропоновані напрями удосконалення управління логістичними процесами на ПАТ «Автобаза 1» з врахуванням пріоритетності впровадження:

1. Підвищення автоматизації облікової сфери за допомогою впровадження адаптованих до бізнес-процесів підприємства IT-рішень.
2. Підвищення автоматизації розрахункової бази по маршрутах за допомогою сучасних Web-технологій.
3. Поглиблений аналіз та моніторинг логістичних витрат.
4. Облік логістичних послуг і аналіз їх похибок.
5. Планування бюджету для логістики.
6. Моніторинг логістично-контролінгових показників за допомогою використання програмного забезпечення.
7. Використання спеціальні інструменти логістичного контролінгу.
8. Реалізація бенчмаркінгових проєктів з логістики.

Автотранспортне підприємство, яке не розпізнає своїх слабких сторін в логістичній діяльності, перебуває у не вигідному конкурентному становищі. Тому розроблена модель оцінки є важливою для автотранспортних підприємств, оскільки допомагає визначити рівень логістичного контролінгу та можливості його підвищення. Вона спрямована на визначення слабких місць в логістичному управлінні та підготовку об'єктивної інформації для прийняття ефективних управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

1. Для впровадження логістичного контролінгу необхідний відповідний інструментарій, який забезпечує управління підприємством необхідною та об'єктивною інформацією для прийняття управлінських рішень. Сформований інструментарій дає основу для впровадження та використання логістичного контролінгу в системі управління підприємством, охоплює та забезпечує реалізацію всіх завдань логістичного контролінгу на практиці. Перелік стандартних інструментів логістичного контролінгу доповнено такими, як аналіз логістичних послуг, аналіз ланцюга вартості, логістичний бенчмаркінг та розробка сценаріїв. Спеціальні інструменти в рамках логістичного контролінгу застосовуються тільки при необхідності, коли потрібно отримати інформацію безпосередньо для розв'язання проблем у прийнятті рішень. Визначено, які спеціальні інструменти потрібно використовувати для отримання інформації на стратегічному та оперативному рівнях відповідно. Доповнено спектр спеціальних інструментів, зокрема на стратегічному (стратегічні карти, аналіз логістичного профілю підприємства, аналіз життєвого циклу, діаграма Ісикави (4 М), GAP-аналіз та моделювання) та оперативному (аналіз логістичних ланцюгів, аналіз обсягу замовлень, аналіз факторів логістичних витрат, бізнес-симуляція) рівнях.

2. Теоретичні положення логістичного контролінгу акумульовано в розробленій змістовій моделі, яка аргументує інтеграцію контролінгу та логістичного управління підприємством. Змістова модель складається з трьох блоків: «Контролінг в управлінні діяльністю підприємства», «Логістичне управління» та «Логістичний контролінг». На основі проведеного аналізу було уточнено мету, об'єкт та предмет логістичного контролінгу, розширено та поглиблено основні завдання логістичного контролінгу, визначено його основні функції на основі аналізу результатів досліджень функцій контролінгу та логістики та їх інтеграції, доповнено та обґрунтовано принципи логістичного контролінгу. Імплементация логістичного контролінгу на практиці дасть можливість оптимізувати витрати, підвищити рентабельність та конкурентоспроможність підприємства.

3. Розроблено методичний підхід для визначення рівня логістичного

контролінгу на автотранспортних підприємствах з метою визначення та покращення стану управління логістичною діяльністю. На основі аналізу та систематизації бази логістично-контролінгових показників було сформовано їх систему, яка складається з чотирьох блоків: «Логістика постачання», «Внутрішньовиробнича логістика», «Збутова логістика», «Ресурсна логістика». Для визначення рівня логістичного контролінгу на автотранспортному підприємстві розроблено алгоритм та запропоновано модель, яка узагальнює показники логістичного контролінгу, етапи їх розрахунку та формування показника рівня логістичного контролінгу (РЛК), який дає можливість оцінити стан управління логістичною діяльністю. Реалізація розроблених на цій основі заходів дасть можливість підвищити ефективність роботи АТП. За результатами апробації моделі визначено показник рівня логістичного контролінгу для підприємств: на Агрофірма Київська він становить 6,95, тобто знаходиться у високому діапазоні (6,1– 8,0), на ПАТ «Автобаза 1» – 5,62, тобто знаходиться у середньому діапазоні (4,1–6,0).

4. Для аналізу функціонування логістичного контролінгу та виявлення можливостей його подальшого удосконалення запропоновано методичний інструментарій оцінювання глибини його реалізації. З цією метою розроблено схему, яка складається з трьох блоків: організаційного, змістово- технологічного та практичного, детально розглянуто їх суть для застосування на практиці. Оцінювання глибини реалізації логістичного контролінгу було проведено на Агрофірма Київська та ПАТ «Автобаза 1», результати якого показали інтенсивність використання інструментів в управлінні цими підприємствами. Проведений аналіз дав можливість визначити напрями удосконалення управління логістичними процесами для вітчизняних автотранспортних підприємств на основі логістичного контролінгу, виокремити стадії удосконалення управління підприємствами галузі: оцінка рівня та глибини реалізації логістичного контролінгу, забезпечення функціонування логістичного контролінгу як безперервного процесу на основі Web-базованих та ІТ-технологій, використання широкого спектру основного та спеціального інструментарію логістичного контролінгу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баюра Д. О. Контролінг у корпоративному управлінні / Д.О. Баюра. – Науковий журнал «Інвестиції: практика та досвід», 2014. - № 24. – С. 6-8.
2. Балабанова Л. В. Маркетинговий контролінг: теорія та методологія : [монографія] / Л. В. Балабанова, О. О. Гасило. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 221 с.
3. Бондар Н. М. Формування системи контролю на сучасному підприємстві / Н. М. Бондар // Управління проектами, системний аналіз і логістика, 2007. – №4. – С. 206-210.
4. Буракова С. О. Транспортне діловодство: [навч. посіб.] /С. О. Буракова, В. І. Дуганець, Є. М. Замойський. – Кам'янець-Подільський : Видавець Зволейко Д. П., 2008. – 284 с.
5. Веретеннікова Д. А. Послуги пасажирського автотранспортного підприємства: визначення, споживачі, специфічні характеристики [Електронний ресурс] / Д. А. Веретеннікова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 6, Т. 3. – С. 98-103. Режим доступу: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_6_3/098-103.pdf
6. Види контролінгу [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://pidruchniki.com/18170327/menedzhment/vidi_kontrolingu
7. Воркут Т. А. Проектування систем транспортного обслуговування в ланцюгах постачань: монографія / Т. А. Воркут. – К.: НТУ, 2002. – 248 с.
8. Гасило О. О. Принципи побудови системи контролінгу на підприємстві [Електронний ресурс] / О. О. Гасило. – Донецьк : ДонДУЕТ. –Режим доступу до журналу: http://trade.donduet.edu.ua/download/2011/31_1/Gasilo
9. Герелиця Н. Є. Управління логістичною діяльністю торговельних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Н. Є. Герелиця. – Миколаїв, 2013. – 21 с.
10. Гірна О. Б. Бенчмаркінг у ланцюгу поставок [Електронний ресурс] / О. Б. Гірна, Л. І. Третьякова, О. М. Антоненко, 2010. – С. 30–35. – Режим доступу до журналу : http://www.nbuu.gov.ua/old_jrn/natural/Vnulp/Logistyka/2010_690/05.pdf

11. Гладкіх М. І. Контролінговий механізм у системі управління підприємством: автореф. дис. на здобуття канд. екон. наук : 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / М. І. Гладкіх; Ін-т економіки пром-сті НАН України. – Донецьк, 2002. – 20 с.

12. Говорушко Т. А. Теоретичні аспекти сутності контролінгу і різних його моделей / Т. А. Говорушко, Д. О. Кроніковський // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – №1(116). – С. 7–10.

13. Головка Т. О. Економіка автотранспортного підприємства: [навч. посіб.] / Т. О. Головка. – Одеса : Астропринт, 2011. – 160 с.

14. Головова Л. С. Організаційно-економічний механізм планування діяльності підприємства на основі контролінгу: автореф. дис. на здобуття канд. екон. наук: 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Л. С. Головова; Дніпропетр. ун-т економіки та права. – Д., 2002. – 16 с.

15. Гончаров Ю. В. Оцінювання ефективності функціонування логістичних систем / Ю. В. Гончаров, Г. В. Костюк // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 9 (123). – С. 8–15.

16. Горбенко О. В. Логістика : Навчальний посібник / О. В. Горбенко. – К. : Знання, 2014. – 315 с.

17. Гудзинський О. Д. Контролінг в системі менеджменту (теоретико-методологічний аспект) : монографія / О. Д. Гудзинський, М. М. Аксентюк, О. М. Деменіна. – К. : ІІК ДСЗУ, 2009. – 225 с.

18. Гурч Л. М. Маркетингове дослідження ринку транспортних послуг України [Електронний ресурс] / Л. М. Гурч, А. М. Ченчик, Національний транспортний університет, 2008. – С. 165–171. – Режим доступу до журналу: <http://ena.lp.edu.ua/8080/bitstream/ntb/539/1/23.pdf>

19. Давидович І. Є. Контролінг : навч. посіб. / І. Є. Давидович. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.

20. Данилюк М. О. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності туристичних фірм / М. О. Данилюк, Н. М. Гаврилюк // Моделювання регіональної економіки. Збірник наукових праць.

– Івано-Франківськ : Плай, 2010. – №1(15). – С. 194-206.

21. Дарманська Г. О. Контролінг : навч. пос. / Г. О. Дарманська, Л. В. Овод. – Хмельницький : ТУП, 2002. – 107 с.

22. Дайле А. Практика контролінга : пер. с нем. / под. ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича и Е. Н. Тихоненковой. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 136 с.

23. Декалюк О. В. Використання транспортних засобів в логістичній системі та основні проблеми транспортної логістики / О. В. Декалюк, Л. О. Коронівський, Г. В. Левицька // Вісник Хмельницького національного університету, 2011. – №1. – С. 186–189.

24. Деменіна О. М. Методика визначення оптимального рівня витрат на оперативне регулювання в системі контролінгу / О. М. Деменіна // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 8. – С. 158–163.

25. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua

26. Дзядичевич Ю. В. Перспективи розвитку автотранспортної системи України [Електронний ресурс] / Ю. В. Дзядичевич, І. М. Куликовська // Інноваційна економіка. – 2012. – №4[30]. – Режим доступу до журналу: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/inek/2012_4/16.pdf

27. Діяльність суб'єктів господарювання : статистичний збірник [Електронний ресурс] / Головне управління статистики у м. Києві; за ред. С. О. Федоренко. – Київ, 2014. – Режим доступу : www.kiev.ukrstat.gov.ua/Docs/7052.doc

28. Дмитрієв І. А. Стратегічне управління автотранспортним підприємством: навч. посіб. / І. А. Дмитрієв, Д. А. Горовий. – Харків : ХНАДУ, 2008. – 120 с.

29. Дмитриев И. А. Экономика предприятий автомобильного транспорта : [учебное пособие] / И. А. Дмитриев, О. М. Жарова. – Харьков : ХНАДУ, 2004. – 184 с.

30. Дудар Т. Г. Основи логістики : [навч. посіб.] / Т. Г. Дудар, Р. В. Волошин. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 176 с.

31. Економічна енциклопедія / [відп. ред. С. В. Мочерний ; у 3 т.]. – К. :

Видавничий центр «Академія», 2000. – Т. 1, А-К. – 864 с.

32. Железняк В. Ю. Логістичний підхід в управлінні матеріальними запасами на машинобудівному підприємстві : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / В. Ю. Железняк. – Д., 2005. – 20 с.

33. Жук Ю. О. Система показників ефективності логістичного управління підприємствами готельного господарства / Ю. О. Жук // Економічний простір. – 2013. – №71. – С. 162–172.

34. Забуранна Л. В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку [Електронний ресурс] / Л. В. Забуранна // Сталій розвиток економіки: менеджмент, маркетинг, підприємництво. – Режим доступу до журналу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_4/260.pdf.

35. Загородній А. Г. Фінансовий словник / [уклад. А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк, Т. С. Смовженко]. – 4-те вид., випр. та доп. – Львів : Т-во «Знання», КОО, Видавництво Львів. банк. ін-ту НБУ, 2002. – 571 с.

36. Зорина О. А. Проблематика трактування контролінгу / О. А. Зорина // Статистика України. – 2011. – № 1. – С. 40–44.

37. Исикава Каору. Японские методы управления качеством [Електронний ресурс] / Каору Исикава. – М. : «Экономика», 1988. – 199 с. – Режим доступу : <http://www.ichiban.narod.ru/manager/Ishikawa/oglav1.html>

38. Іванова В. Й. Контролінг: [навч. посіб.] / В. Й. Іванова, К. В. Яковенко, В. В. Томах. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2011. – 136 с.

39. Ільєнко О. В. Геологістика : навч. посіб. / О. В. Ільєнко, О. К. Катерна. – К. : Кондор-Видавництво, 2013. – 284 с.

40. Інструменти та методи контролінгу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.virtual.ks.ua/students/6623-tools-and-methods-for-controlling.html>

41. Кальченко А. Г. Логістика: підручник / А. Г. Кальченко. – К. : КНЕУ, 2003. – 284 с.

42. Кальченко К. С. Необхідність формування логістичних систем на підприємствах промисловості [Електронний ресурс] / К. С. Кальченко. – Режим

доступу до журналу : http://www.rusnauka.com/6_NITSHB_2011/Economics/10_80602.doc.htm

43. Канлан Роберт С, Нортон Дейвид П. Стратегические карты.

Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп- Бизнес», 2005. – 512 с.

44. Карп І. М. Використання логістичних систем в управлінні

підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / І. М. Карп; Терноп.

держ. екон. ун-т. – Т., 2006. – 20 с.

45. Карцева В. В. Фінансовий контролінг підприємств і організацій споживчої кооперації : монографія / В. В. Карцева. – Полтава : ПУЕТ, 2013. – 335 с.

46. Карцева В. В. Систематизація інструментарію контролінгу на

підприємстві: теоретичний аспект / В. В. Карцева // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – Ірпінь, 2010. – № 1. – С. 118–127.

47. Козак Л. С. Сутність і методи логістичного консалтингу / Л. С. Козак,

О. С. Левіщенко // Управління проектами, системний аналіз і логістика. Науковий журнал: в 2 ч. Ч. 2: Серія: «Економічні науки» – К. : НТУ, 2014. – Вип. 14. – С. 78–84.

48. Козак Л. С. Логістичний контролінг як інтегрована концепція

управління / Л. С. Козак, Є. В. Бондаренко, Н. М. Гаврилук // Управління проектами, системний аналіз і логістика. Науковий журнал: в 2 ч. Ч. 2: Серія

«Економічні науки» – К. : НТУ, 2015. – Вип. 15. – С. 85–94. (0,46 / 0,30 д. а.; особистий внесок: визначено об'єкт, предмет, мету та основні завдання логістичного контролінгу).

49. Козак Л. С. Методологічні підходи до побудови і застосування

збалансованої системи показників в умовах контролінгу на підприємствах

автосервісу / Л. Козак, В. Червякова // Фінанси, облік і аудит: зб. наук. пр. – Спец. вип. Саки : Фенікс, 2013. – С. 214-222.

50. Козак Л.С. Роль і місце контролінгу в системі управління підприємством автосервісу / Л.С. Козак, В.В. Червякова // Вісник НТУ. – К.: НТУ. – 2012. – Вип. 26. – С. 395-399.

51. Козак Л.С. Теоретичні основи застосування контролінгу в логістичній діяльності підприємства / Л. С. Козак, Н. М. Гаврилук // LXX наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету. – К. : НТУ, 2014. – С. 521.

(0,015 / 0,010 д. а. ; особистий внесок: схема управління логістичними процесами на основі контролінгу)

52. Ларіна Р. Р. Моделі і методи логістичного управління суб'єктами господарювання й економікою регіону : монографія / Р. Р. Ларіна, О. Г. Череп, І. Ю. Грішин. – Сімферополь : ВД «АРИАЛ», 2011. – 234 с.

53. Ніконенко А. В. Контролінг логістичних систем [Електронний ресурс] / А. В. Ніконенко // Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». – Режим доступу до журналу : http://www.rusnauka.com/31_PRNT_2010/Economics/73853.doc.htm

54. Огневий В. О. Фактори зовнішнього середовища автотранспортного підприємства в ринкових умовах, які впливають на формування стратегії розвитку через трансформацію [Електронний ресурс] / В. О. Огневий // Вісник ЖДТУ – 2012. – № 3 (62). – С. 149–154. – Режим доступу до журналу : <http://eztuir.ztu.edu.ua/4032/1/149.pdf>

55. Поліщук Н. В. Логістичний контролінг в стратегії ЕСР / Н. В. Поліщук // Проблеми економіки і управління : зб. наук. пр. – Львів : НУ «Львівська політехніка». – 2002. – № 448. – С. 333–338.

56. Поліщук Н. В. Логістика і контролінг як інтегровані функції менеджменту / Н. В. Поліщук // Проблеми економіки і управління : зб. наук. пр. – Львів : ДУ «Львівська політехніка», 2000. – № 391. – С. 304–306.

57. Поліщук Н. В. Інтеграція цілей логістики і контролінгу в ієрархії цілей

менеджменту / Н. В. Поліщук // Вісник Національного університету

«Львівська політехніка». – 2001. – № 416. – С. 319–323.

58.

Сокур І. М. Транспортна логістика : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / І. М. Сокур, Л. М. Сокур, В. В. Герасимчук. – К. : Центр учбової літератури,

2009. – 222 с.

59.

Солодка О. В. Логістична складова конкурентоспроможності промислового підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Солодка, Національний університет «Львівська політехніка», 2009 – Режим доступу до журналу :

http://vlp.com.ua/files/57_2.pdf

60.

Ткаченко А. М. Логістичне управління вантажоперевезеннями : монографія / А. М. Ткаченко, А. М. Шевчук. – Запоріжжя : Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2010. – 248 с.

61.

Характеристика методів контролінгу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://djerelo.com/economika/333-upravlinnia-finansovoiusa-natsiieiu-pidpryemstva/14458-06-kharakterystyka-metodiv-kontrolinhu>

62.

Чухрай Н. Логістичне обслуговування : підруч. / Н. Чухрай. – Львів : Видавництво Нац. Ун-ту «Львівська політехніка», 2006. – 292 с.

63.

Шевченко І. В. Забезпечення стратегічного управління на автотранспортних підприємствах [Електронний ресурс] / І. В. Шевченко, Ю. А. Паламарчук // Вісник Хмельницького національного університету, Т.3, 2011. – №3. – С. 263–266. – Режим доступу до журналу: http://www.nbuuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2011_3_3/263-266.pdf

64.

Ширяєва С. В. Дослідження сучасного стану ринку транспортних послуг України / С. В. Ширяєва, Н. Ю. Селіванова // Вісник Національного транспортного університету, 2014. – № 29(1). – С. 469–474.

НУБІП України