

ШИФР «Логістична система»

Формування логістичної системи підприємств пасажирського транспорту

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1 Сутність логістичних процесів підприємства і їх функціональна характеристика.....	6
1.2 Методичні підходи до оцінювання управління логістичними процесами на підприємстві.....	8
2. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	13
2.1 Формування системи характеристик логістичних процесів	13
2.2 Розробка організаційно-економічного механізму забезпечення ефективного управління логістичними процесами підприємства	19
ВИСНОВОК.....	25
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	27
ДОДАТКИ.....	31

ВСТУП

Актуальність дослідження. Створення ефективної системи управління підприємством є важливим і першочерговим питанням для підвищення його конкурентоспроможності. Оскільки головною метою сучасного господарювання є задоволення споживача, то основна увага повинна бути приділена збуту продукції та послуг, а потім вже виробництву та постачанню. Тому формування управління повинно бути орієнтоване на створення сприятливих умов функціонування всього логістичного ланцюга, що забезпечує системний і ефективний рух матеріального потоку.

Рекомендується використовувати новий методичний підхід до формування управління підприємством, заснований не тільки на розвитку виробництва (як це було раніше), а з точки зору системного логістичного підходу, націленого на комплексне забезпечення ланцюга матеріального потоку, включаючи постачання виробництва, виробництво конкурентоспроможної продукції і збут товару та послуг. При такому підході в ринкових умовах можливо найбільш успішне управління розвитком підприємства. Актуальність проблеми обумовлена доцільністю використання системного підходу до організації ефективного управління підприємством на основі логістичних інструментів, коли логістика виходить на лідируючі позиції, а всі інші процеси, в тому числі і виробництво, стають забезпечувати головний процес – логістичний потік від постачальника до споживача.

Логістичні процеси надають багатосторонній вплив на економіку підприємства, формують його фінансові показники і тим самим істотно впливають на ринкову позицію господарюючого суб'єкта.

Проблему управління логістичними процесами розглядали в різні періоди вітчизняні та зарубіжні вчені. Серед іноземних авторів, які досліджували концепції управління логістичними процесами, можна виділити наступних: Т. Алесінская, Ч. Скворонек, Я. Вітковські, М. Чешельські, Е. Голембська, Дж. Койль, Х.-К. Поль. Українські автори переважно приділяють увагу логістичним

процесам лише промислових підприємств, зокрема, це публікації Є. Крикавського, Р. Ларіної, О. Тридіда; проблемі логістичного управління торговельними підприємствами присвячені наукові дослідження Л.В. Фролової. Однак, питання специфіки управління логістичними процесами на торговельних підприємствах потребує більш детального аналізу дослідження.

Мета і завдання дослідження.

Метою наукової роботи є дослідження теоретико-методичних та практичних аспектів управління логістичними процесами на підприємстві.

Досягнення мети обумовлено вирішенням наступних завдань:

- встановити сутність логістичних процесів підприємства і їх функціональну характеристику;
- дослідити методичні підходи до оцінювання управління логістичними процесами на підприємстві;
- сформулювати логістичну систему підприємства в системі стратегічного менеджменту підприємства;
- запропонувати розробку організаційно-економічного механізму забезпечення ефективного управління логістичними процесами підприємства;

Об'єктом дослідження є процес управління логістичними процесами на підприємстві.

Предметом дослідження є принципи, методи, технології і практичні аспекти управління логістичними процесами на підприємстві.

Теоретичною основою та методологічною базою проведеного у роботі дослідження, є наукові праці провідних вітчизняних і закордонних учених в області логістики, економіки праці, менеджменту. Правове поле роботи забезпечили законодавчі та нормативні документи з питань регулювання логістичної діяльності. У ході дослідження, аналізу й узагальнення отриманих результатів, використано дані фінансової звітності, результати анкетного обстеження експертів.

Методи дослідження. При проведенні дослідження використовувалися такі методи: узагальнення та абстрагування, аналізу і синтезу, структурно-

лінгвістичний, системний аналіз, структурно-логічний і семантичний аналіз; структурного групування; ситуаційного аналізу; системний підхід; логістичний підхід.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені методичні підходи й обґрунтовані теоретичні положення, викладені в дипломній роботі, доведені до рівня практичних рекомендацій і можуть бути використані суб'єктами господарювання.

1. ТЕОРИТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність логістичних процесів підприємства і їх функціональна характеристика

Для здійснення логістичного процесу використовуються ресурси (персонал, устаткування, інфраструктура, середовище тощо). Концептуальна схема логістичного процесу представлена на рис. 1.1.

Ресурс логістичного процесу – це матеріальний чи інформаційний об'єкт, який постійно використовується для виконання такого процесу, але не є "Входом" процесу [7, с. 216].

Поділ об'єктів, які необхідні для виконання логістичного процесу, на «Входи» і «Ресурси» є досить умовним. До основних ознак, за якими можливо віднести об'єкти до категорій "Входів" чи ресурсів логістичного процесу, відносять.

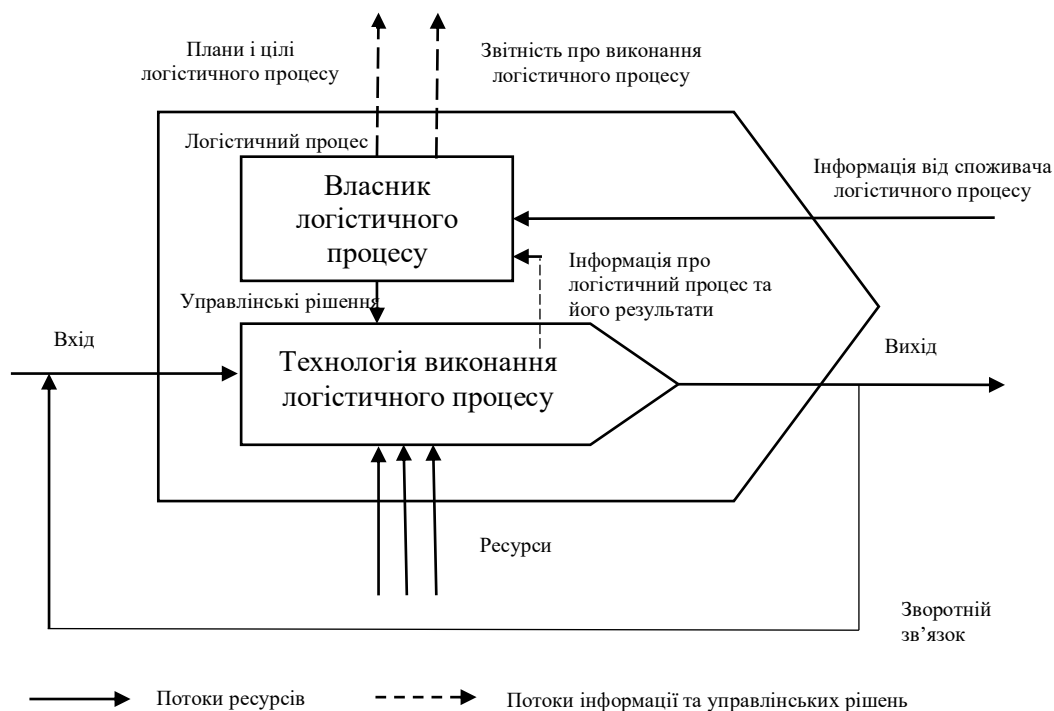


Рисунок 1.1 - Концептуальна схема логістичного процесу представлена

Ресурси логістичного процесу:

- вони знаходяться під управлінням власника логістичного процесу;
- їх обсяг планується на велику кількість циклів чи тривалий період роботи логістичного процесу.

"Входи" логістичного процесу:

- вони надходять у логістичний процес зовні;
- їх об'єм планується на один чи декілька циклів роботи логістичного процесу, чи випуск певного обсягу продукції.

Під час використання вищевикладених визначень опис логістичного процесу являє собою перелік послідовних робіт, що виконуються у різних підрозділах служби логістики підприємства, відповідальних виконавців, вхідних та вихідних документів тощо.

Більш принциповим є точне визначення того, що має бути у розпорядженні власника процесу, щоб він був виконаний успішно.

Власник логістичного процесу (суб'єкт логістичного управління) – посадова особа чи колегіальний орган логістичного управління, що має у своєму розпорядженні персонал, інфраструктуру, програмне та інформаційне забезпечення, інформацію про логістичний процес, керує ходом його виконання та несе відповідальність за отримані результати й ефективність логістичного процесу [10, с. 123].

Тобто управління логістичним процесом здійснює його власник, у розпорядженні якого знаходяться всі необхідні для цього ресурси. Як правило, на цю посаду рекомендується призначати ініціативного, творчого працівника, який користується повагою у колективі. Така людина відповідає за налагоджування міжфункціональних зв'язків, оптимізацію виконуваних у ході процесу робіт і т. ін. Реально ресурсами розпоряджаються керівники функціональних підрозділів служби логістики підприємства, але за будь-яких умов при такому визначенні логістичного процесу та його власника необхідно чітко регламентувати взаємодію власника з керівниками інших функціональних підрозділів.

Отже у представленому розумінні сутності управління логістичним процесом наявність його власника, який володіє та розпоряджається необхідними і достатніми для цього ресурсами, є важливою умовою.

Друге розуміння логістичного процесу виходить із наявності його споживача (клієнта), на якого спрямований "Вихід" процесу, тобто готовий продукт (матеріальна продукція чи послуга), цінністю та вартістю якого визначається споживчий попит на такий продукт.

Споживач (клієнт) логістичного процесу – це суб'єкт (фізична, юридична особа, функціональний підрозділ, інший процес і т. д.), який використовує результати ("Виходи") цього логістичного процесу.

Отже логістичний процес – це взаємовизначена і взаємозалежна сукупність видів логістичної діяльності підприємства (логістичних функцій і операцій), послідовне виконання яких спрямоване на перетворення "Входів" у "Виходи" з метою отримання результату, що складає цінність для споживача.

Таким чином, логістична інфраструктура підприємства являє собою систему, що регламентує та регулює структуру і швидкість матеріальних потоків виходячи з необхідних критеріїв ефективності функціонування підприємства. Засади формування ефективною логістичною інфраструктури мають бути спрямовані на застосування проектних підходів, що враховують сучасний стан інфраструктури та наявні проблеми, формують логістичну інфраструктуру за принципом оптимізації сукупних витрат на одиницю її пропускної здатності.

1.2. Методичні підходи до оцінювання управління логістичними процесами на підприємстві

Логістичне управління – це діяльність конкретного підприємства з планування, реалізації та контролю руху товарів від виробника до споживача з метою задоволення попиту і одержання прибутку. Досліджуючи вищезазначену проблему, насамперед варто розглянути підходи до оцінки ефективності

управління підприємством (додаток А), так як деякі з них застосовуються на проміжних етапах оцінки ефективності логістичного управління (еталонний, операційний).

На нашу думку, найбільш доцільно застосовувати системний підхід до оцінки ефективності логістичного управління підприємством, оскільки саме цей підхід дає змогу врахувати різні аспекти управління логістичною діяльністю підприємства оптової торгівлі, так як системний підхід є базовим для логістичної концепції управління підприємством, а використання в рамках системного – логістичного підходу до оцінки ефективності управління дає можливість виключити більшість недоліків зазначеного підходу (рис. 1.2).

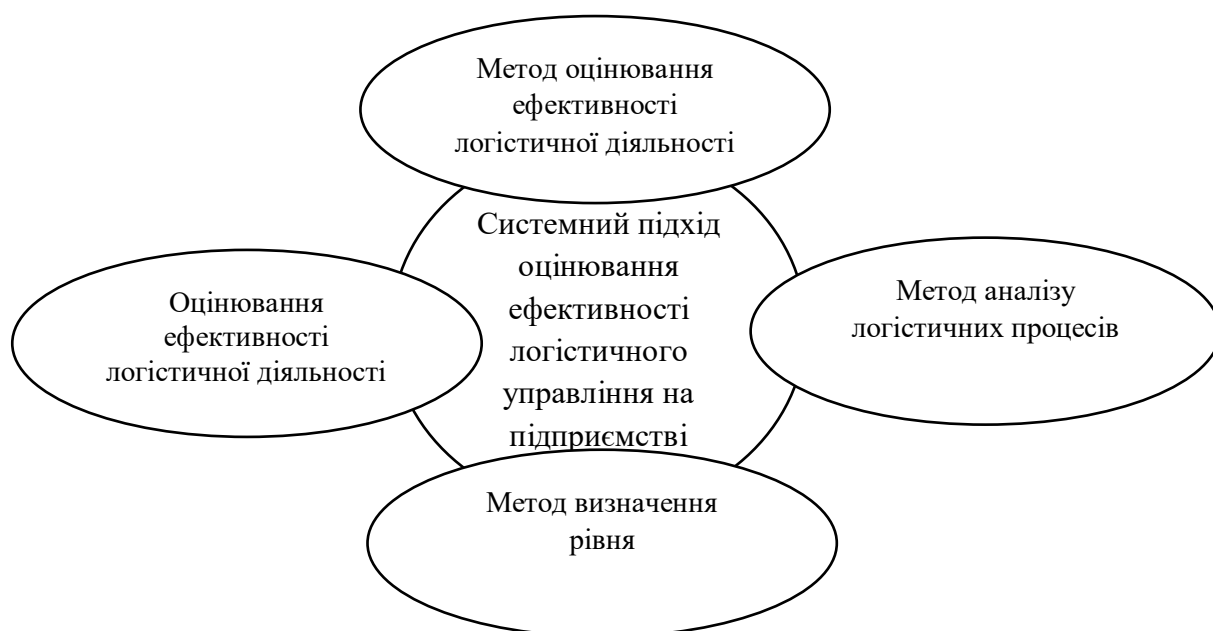


Рисунок 1.2 - Складові системного підходу до оцінювання логістичного управління на підприємстві

Головне підґрунтя організації логістичного управління складає інтеграція окремих логістичних систем та оптимізації їх взаємодії для розкриття потенціалу наявних у підприємства ресурсів та максимізації рівня його розвитку. При цьому при інтеграції логістичних систем ланки обираються початково в межах одного суб'єкта господарювання, а потім – за його межами,

тому доцільно було б однією з складових ефективності логістичного управління на підприємстві взяти оцінку функціонування логістичної системи (Додаток Б), створеної в межах підприємства.

Варто зазначити, що в спеціальній літературі немає єдиної думки щодо питання визначення ефективності функціонування логістичної системи. Найчастіше основним критерієм такої ефективності вважають мінімізацію логістичних витрат. Без сумніву, орієнтація на мінімізацію витрат є актуальною, але за умови досягнення необхідного рівня логістичного сервісу.

Фактична величина витрат, пов'язаних з виконанням певних логістичних операцій, найбільшою мірою відображає результати логістичної діяльності.

Метод аналізу логістичних витрат передбачає встановлення вартісного критерію для кожної логістичної функції на підприємстві. Порівнянням загальних витрат з витратами за окремими напрямками визначає міру розходження за кінцевими результатами.

За значущих відхилень вносяться необхідні поправки та доповнення у діяльність служби логістики. Ускладнення в оцінці ефективності логістики пов'язані, головним чином, з існуючими методами обліку витрат на підприємствах, що не дають змогу виділяти і контролювати логістичні витрати, і, отже, оцінювати результативність відповідних функцій, здійснюваних підприємством.

Визначення часових рамок при обчисленні логістичних витрат за видами діяльності також є досить складним і неоднозначним. Наприклад, деякі логістичні операції можуть виконуватися з розрахунку на здійснення наступних дій в майбутньому, що часто виходить за рамки даного періоду.

Прагнення управляти ефективністю та оптимізувати витрати вимагає системного підходу до визначення та зниження логістичних витрат. Коротко зупинимось на основних зонах виявлення логістичних витрат (тобто витрат, унаслідок відхилення техніко-економічних факторів від прийнятих при розробці планів).

1. Витрати на планування (попиту та поставок) ($Z_{пл}$), тобто витрати, пов'язані з плануванням попиту, поставок, обробки товарів і координацією процесів планування по всьому ланцюгу поставок, включаючи всі канали. Застосування логістики знижує витрати часу на розробку планів. Удосконалення логістичних процесів і підвищення якості планування дають змогу більш ефективно використовувати обладнання та скоротити операційні витрати, зменшуючи пов'язані з ними постійні й змінні операційні витрати.

2. Витрати на логістичне адміністрування ($Z_{ад}$). Витрати пов'язані з організацією служби логістики, управлінням логістичними витратами, ціноутворенням, плануванням, аналізом, контролем та аудитом логістичних функцій, операцій і витрат.

3. Витрати на утримання запасів ($B_{зап}$). Сюди включаються складські витрати та витрати на управління складом, зберігання товарів, вантажопереробку, комплектацію та навантаження. Крім того, сюди входять витрати, пов'язані зі сплатою за оборотні засоби в запасах та оборотні фонди складів. Розраховуються витрати для товарів. Більшість підприємств має невикористану нагоду значно знизити прямі логістичні витрати на робочу силу навіть на тих складах, де вже застосовуються системи управління складами. Новітні технології та передовий досвід дають змогу досягти більшої ефективності, ніж було можливе в недавньому минулому

4. Транспортно-експедиційні витрати ($B_{те}$). Вони значно варіюються залежно від використаного підприємством виду транспорту та системи управління транспортом. Включають усі транспортні витрати по доставці товарів (у тому числі експедиція, страхування тощо).

5. Витрати по введенню та обробці замовлень ($B_{зам}$). Включають витрати на підтримку підприємств роздрібною торгівлю, прийом нових замовлень та додавання їх до системи, подальшу модифікацію замовлень, резервування та 40 виділення запасів, звітність по процесу та ініціалізацію процесу поставки, підготовку відповідних документів тощо.

6. Витрати на інформаційний супровід та обслуговування підприємства оптової торгівлі (V_{ic}).

7. Витрати на закупівлю товарів ($V_{зак}$). Включають усі витрати на закупівлю товарів, вибір товаровиробника та обговорення контрактів, підготовку, розміщення та відстеження замовлень на закупівлю, витрати на доставку, операційні витрати.

8. Показники операційних витрат дають змогу виміряти ефективність ланцюга поставок.. Вони можуть вимірюватися як у грошовому виразі, так і у відсотковому (по відношенню до отриманих за період доходів). По можливості необхідно розрахувати усі приведені складові витрат.

Метод ефективності логістичної діяльності підприємства полягає в оцінюванні показників логістичної діяльності підприємства за виконуваними функціями (Додаток В).

Метод визначення рівня логістичного сервісу. За даним методом у якості оціночного критерію виступає аналіз рівня логістичного обслуговування підприємства оптової торгівлі за такими параметрами: надійність поставки; повний час від отримання замовлення до поставки; гнучкість (можливість зміни чи коригування об'єму та часу замовлення); наявність запасів; можливість надання кредитування; компетентність працівників.

Нині в багатьох країнах світу використовується методологія логістичного аудиту, розроблена американською компанією Logistics Field Audit, Inc.

Логістичний аудит за технологією LFA розкриває джерела надлишкових логістичних витрат і розробляє план оптимізації логістичної функції шляхом поліпшення функціональної ефективності управління логістичною системою підприємства, інтеграції і тісної взаємодії усіх ланок ланцюга постачань.

2. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Формування логістичної системи підприємства

Логістичні принципи організації пасажирських перевезень полягають в тому, щоб кількість одиниць рухомого складу, режим його роботи і маршрути руху гарантували безпеку, надійність і доставку пасажирів "від дверей до дверей" до необхідного їм часу.

Специфіка пасажирського транспорту полягає у відображенні взаємозв'язку потоків матеріальних і людських ресурсів. Під матеріальним потоком у сфері пасажирських перевезень мається на увазі сама послуга, що надається населенню підприємствами-перевізників. Транспортна логістика також припускає можливість надання логістичного сервісу споживачеві матеріального потоку. Згідно з думкою Л.Б. Миротина [5, с. 23] логістика громадського транспорту нерозривно пов'язана з процесом відтворення і є комплексом транспортних послуг, що робляться пасажиром.

Узагальнення наукових праць у сфері логістики і логістичного управління міськими пасажирськими перевезеннями дає можливість сформулювати найбільш значимі проблеми функціонування пасажирського транспорту (Додаток Г).

Для належного функціонування пасажирського транспорту в режимі регулярних пасажирських перевезень на автобусних маршрутах загального користування застосування логістики і принципів логістичного управління має первинний характер. Але, як показує практика, реалізація логістики в пасажирських перевезеннях матиме позитивний ефект тільки шляхом створення логістичної системи підприємств пасажирського транспорту.

Але для успішного функціонування логістичної системи підприємств пасажирського транспорту необхідно знати усі її складові, завдання, що вирішуються цією системою, і принципи створення системи. Логістична

система пасажирських автобусних станцій (ПАС) є поєднанням трьох складових, що відповідають рівням транспортного обслуговування. Цими складовими є до транспортне, транспортне і після транспортне обслуговування [5, с. 39]. Коротка характеристика складових логістичної системи представлена на рис. 2.1.

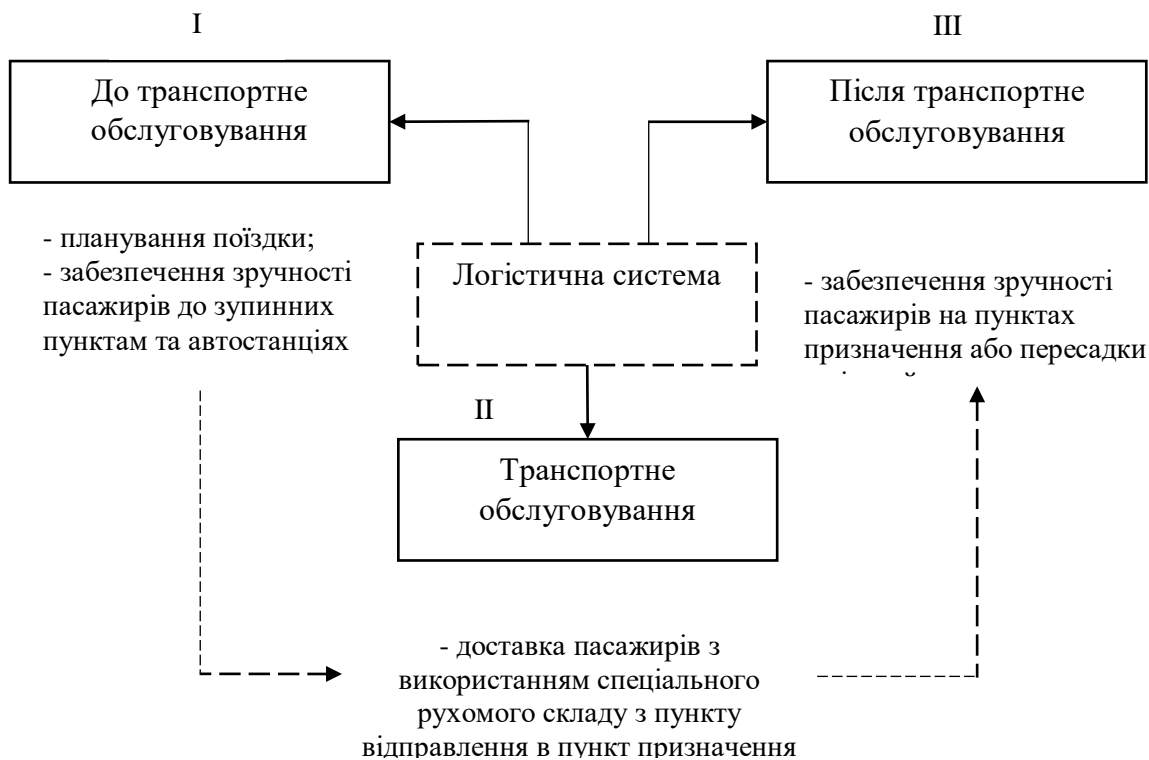


Рисунок 2.1 – Загальний вигляд логістичної системи ПАС

Логістична система підприємств пасажирського транспорту, працюючих в режимі регулярних пасажирських перевезень на автобусних маршрутах загального користування, по своєму функціоналу вирішує управлінські завдання, які зображені на рис. 2.2.

Аналіз існуючої практики пасажирських перевезень дозволяє виділити принципи створення логістичної системи на стадії її проектування (Додаток Д).



Рисунок 2.2 – Управлінські задачі, що вирішує логістична система ПАС

Інформаційною базою для створення і проектування логістичної системи пасажирського транспорту є маркетингові дослідження, вивчення пасажиропотоку, аналіз статистичної звітності за попередні періоди. Проте усі вище перелічені методи отримання інформації дуже масштабні і трудомісткі

Узагальнена структура логістичної системи пасажирських перевезень а ПАС за видами сполучення наведена у Додатку Є. Характерною її особливістю можна вважати комплексне поєднання елементів “до транспортного обслуговування”, “транспортного обслуговування” та “після транспортного обслуговування”, завдяки якому повинно забезпечуватись повне і своєчасне задоволення попиту на перевезення.

Таким чином, використання транспортної логістики в пасажирських перевезеннях дає можливість усунути складні протиріччя, які виникають з одного боку між пасажирами та перевізниками, а з іншого боку між перевізниками та суспільством.

В першому випадку це відноситься до обсягів та умов надання транспортних послуг (так, комфортність, в загальному розумінні, цілком задовольняє пасажирів і не влаштовує транспортників); в другому – за

призначенням перевізники зацікавлені в збільшенні обсягів транспортної роботи, яка для суспільства є непродуктивною і підлягає скороченню.

Варто враховувати, що в процесі логістичного управління виділяються наступні логістичні потоки: матеріальний потік, інформаційний потік, фінансовий потік, сервісний потік, пасажирський потік. Перераховані логістичні потоки і цілі їх формування відображено в Додатку Ж.

Визначені логістичні потоки в логістичній системі ПАС і цілі їх формування можна узяти за основу формування зав'язків між структурними елементами даної системи в процесі її моделювання.

На підставі вищевикладеного, а також ґрунтуючись на ситуаційній моделі транспортного обслуговування, представлений в роботі [4], і керуючись прийомом декомпозиції логістичної системи на підсистеми, ланки і елементи згідно, автором запропонована модель логістичної системи ПАС, яка відображена на рис. 2.3.

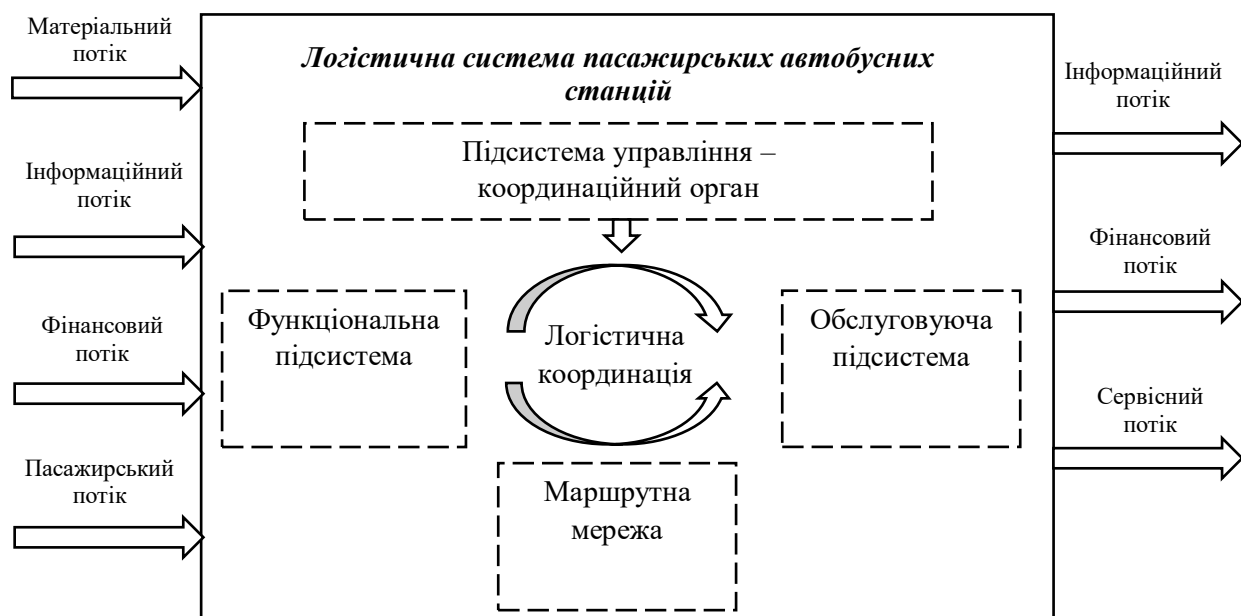


Рисунок 2.3 - Модель логістичної системи на ПАС

Структурні елементи логістичної системи виділені пунктирною лінією зважаючи на їх тісний взаємозв'язок між собою і із зовнішнім середовищем. Усі ці взаємодії здійснюються за рахунок цілеспрямованої і планомірної циркуляції матеріального, фінансового і інформаційного потоків і забезпечують процес логістичної координації і інтеграції в системі.

Головною підсистемою є підсистема управління, координаційна діяльність функціонального комплексу по перевезенню та обслуговуванню пасажирів в межі міста, а також контролююча ланки комплексу, що забезпечує. Контролінг здійснення за рахунок зворотного зв'язку.

Функціональна підсистема управляє основною логістичною функцією – до транспортним обслуговуванням та після транспортним обслуговуванням. Оскільки ПАС не надають безпосередньо транспортної послуги, вона розглядається окремо. Ця підсистема складається з усіх автостанцій підприємства, що здійснюють діяльність по перевезенню пасажирів в межі міста.

Обслуговуюча підсистема здійснює необхідне організаційне і матеріальне забезпечення перевізного процесу та також складається з наступних ланок - організацій, що здійснюють види діяльності, що забезпечує повноцінне і безперебійне функціонування всієї системи в цілому. Це можуть бути такі види діяльності:

- здійснення матеріально-технічного забезпечення підприємств;
- інструментальний контроль технічного стану автомобільного транспорту;
- проведення робіт із встановлення та обслуговування технічних засобів організації дорожнього руху;
- підтримка постійної технічної готовності обслуговуються технічних засобів організації дорожнього руху за рахунок виконання комплексу заходів щодо планово-попереджувального і оперативного ремонту;

- участь в підготовці науково-технічних програм в області розробки, впровадження та обслуговування технічних засобів організації дорожнього руху;
- проведення проектно-кошторисних і конструкторських робіт;
- проведення заходів в області екології та захисту навколишнього середовища;
- реалізація завдань, спрямованих на поліпшення діяльності, організація контролю якості обслуговування населення перевізниками, що здійснюють перевезення пасажирів на території міста.

Особливим елементом логістичної системи являється маршрутна мережа, оскільки від її функціонування залежить ефективність усього перевізного процесу і рівень логістичного сервісу, що надається пасажиром.

Пасажирський потік, що користується послугами ПАС на маршрутній мережі міста, поступає в систему з певними запитами до рівня логістичного сервісу, характеристики якого на виході утворює сервісний потік.

Також в дану систему поступає фінансовий потік у вигляді засобів бюджету, спрямованих на фінансове забезпечення процесу перевезень пасажирів. В результаті процесу надання послуг пасажиром на виході утворює фінансовий потік у вигляді доходів. При цьому з логістичної точки зору важливо, щоб фінансовий потік на виході принаймні дорівнював фінансовому потоку на вході системи. Проте в реальній ситуації функціонування ця закономірність відсутня в силу збитковості процесу перевезень пасажирів в містах і соціальній спрямованості.

Інформаційний потік поступає в систему у вигляді набору початкової інформації і параметрів, необхідних для організації роботи системи. На виході інформаційний потік є характеристикою результатів функціонування даної системи і планових показників на подальшу перспективу.

На функціонування логістичної системи ПАС також безпосередню дію чинять чинники зовнішнього середовища: економічні, політичні, соціальні, тимчасові, демографічні, правові, технічні, технологічні. Їх облік дозволить

формувати правильні орієнтири розвитку і вдосконалення усієї системи в цілому.

Таким чином, розроблено модель логістичної системи пасажирських автобусних станцій, що базується на прийомі декомпозиції логістичної системи на підсистеми. Визначено основні структурні елементи логістичної системи, які знаходяться в тісному взаємозв'язку між собою і із зовнішнім середовищем. Усі ці взаємодії здійснюються за рахунок цілеспрямованої і планомірної циркуляції матеріального, фінансового і інформаційного потоків і забезпечують процес логістичної координації і інтеграції в системі.

3.2. Розробка організаційно-економічного механізму забезпечення ефективного управління логістичними процесами підприємства

В умовах ринкової економіки швидка зміна ситуації на ринку і гостра конкуренція вимагає від керівництва ПАТ «ХПАС» постійного контролю за діяльністю підприємства та всіх процесів, що відбуваються. Ефективність процесу управління знаходиться в прямій залежності від рівня обізнаності керівника про реальний стан справ, що, в свою чергу, дає можливість приймати зважені стратегічні й оперативні управлінські рішення. Контролінг виступає засобом досягнення безперервного поточного контролю за всіма підрозділами та процесами підприємства, вирішує питання перевірки, спостереження, обстеження, звірки, управління, відбору, випробування та інспектування. Сучасний стан підприємств й умови формування стратегії їх розвитку характеризуються докорінними змінами в системі управління. Важливою проблемою управління є його стратегічна спрямованість.

У зв'язку з цим важливу роль має зіграти застосування українськими компаніями передових концепцій і технологій логістики і управління ланцюгами поставок (УЛП). Незважаючи на сформовані об'єктивно причини відставання України в розвитку логістики та УЛП в порівнянні з промислово розвиненими країнами, в останні роки спостерігаються явні тренди в посиленні

ролі логістики як в організаціях бізнесу, так і в загальнонаціональному масштабі. За останні 10 років логістика в Україні перетворилася в звичний функціонал менеджменту великої кількості вітчизняних компаній.

Практика логістики показує, що найвищих результатів у бізнесі досягають ті підприємства, які використовують концепцію інтеграції в логістиці, що дозволяє об'єднати зусилля управлінського персоналу підприємства і логістичних посередників в наскрізному управлінні товарними та інформаційними потоками в інтегрованій структурі бізнесу: «проекування - закупівля - виробництво - розподіл - продаж - сервіс». Тому постає питання про впровадження в дію адаптивної системи контролінгу з орієнтацією на управління логістикою, яка значно підвищить ефективність управління логістичними процесами ПАТ «ХПАС» і забезпечить захист легітимних інтересів власників та керівництва підприємства у результатах діяльності [3, с. 251].

Вимірювання результатів управління логістичними процесами ПАТ «ХПАС» в процесі контролінгу є необхідною умовою досягнення цілей логістичної стратегії, так як забезпечує зворотний зв'язок, необхідний для ефективного менеджменту. У цьому сенсі контролінг логістики має два аспекти:

- по-перше, встановлення певної системи заходів (кількісних і якісних показників – КРІ, критеріїв, шкал відносин і переваг);
- по-друге, безпосередньо вимір результату прийняття логістичних рішень.

Контролінг піднімає управління логістичними процесами підприємства на якісно новий рівень, інтегруючи, координуючи і направляючи діяльність різних служб і підрозділів підприємства на досягнення оперативних і стратегічних цілей. Основна мета діяльності будь-якого підприємства – одержання прибутку, завоювання частки ринку, усунення конкурентів. Незалежно від мети діяльності підприємства, контролінг є системою

управління прибутком підприємства, орієнтує зусилля підприємства на досягнення поставлених цілей.

Механізм функціонування контролінгу з орієнтацією на управління логістичними процесами зображено у Додатку 3.

Розглянемо представлений механізм більш детально. Результатом прийнятого та впровадженого управлінського рішення є процес відслідковування поточних результатів. Запроваджене управлінське рішення при цьому має бути релевантним цільовим критеріям, набору можливих альтернатив й наслідків їх прийняття.

В процесі відслідковування контролер виконує нагляд за результатами, збирає аналітичну інформацію, здійснює моніторинг процесів підприємства.

Наступним кроком є складання звітів про результати роботи підприємства за періоди часу (доба, неділя, місяць, рік), дані яких порівнюються з цільовими запланованими результатами [8, с. 154].

На основі такого співставлення роблять висновки, після яких контролером проводиться аналіз відхилень, можливих загроз зовнішнього середовища, знаходяться сильні та слабкі сторони підприємства.

Такий аналіз дає можливість розробити прогноз зміни потенціалу підприємства та його зовнішнього середовища, що є основою для розборки нового управлінського рішення, більш адекватного даним обставинам, або створення рекомендацій по корегуванню раніше прийнятого рішення.

Підсумки проведеного контролером дослідження представляються керівнику підприємства для вирішального рішення: прийняття до провадження нового чи скорегованого управлінського рішення, тобто коло замикається [9, с. 176].

На сучасному етапі відкритої української економіки суб'єкти економічної діяльності знаходяться під потужних впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Проблема створення сприятливого клімату у підприємницькому середовищі в плані управління логістичними процесами підприємства набуває особливого значення, стає вирішальним чинником визначення перспективи розвитку

підприємництва. Саме тому контролінгова діяльність має бути направлена на забезпечення ефективного управління логістичними процесами підприємства.

Загальний механізм здійснення контролінгу з орієнтацією на управління логістичними процесами спрямований на отримання підприємством бажаного результату. Результатами логістичної діяльності є певні блага, які задовольняють потреби.

Отже, для подолання ряду негативних тенденцій в процесі управління логістичними процесами на ПАТ «ХПАС», нами пропонується впровадження на підприємстві системи логістичного контролінгу, яка надасть можливість:

- координувати управлінську діяльність з досягнення логістичних цілей підприємства ПАТ «ХПАС»;
- надавати інформаційну і консультаційну підтримку прийняття управлінських рішень щодо логістичних процесів на ПАТ «ХПАС»;
- створювати і забезпечувати функціонування загальної інформаційної системи управління логістичною діяльністю ПАТ «ХПАС»;
- забезпечувати раціональність управлінського процесу;
- забезпечувати ефективне управління логістичними процесами на підприємстві.

Головним завданням логістичного контролінгу є оперативний контроль за економічністю процесів складування і транспортування матеріальних ресурсів. Контролінг повинен забезпечити керівництво ПАТ «ХПАС» інформацією, необхідної для раціонального прийняття рішень в логістичній системі, а також здійснити узгодження і найкраще використання матеріальних потоків з іншими процесами, що протікають в організації.

Необхідність впровадження у ПАТ «ХПАС» логістичного контролінгу пояснюється такими причинами:

- підвищення нестабільності зовнішнього середовища ставить додаткові вимоги до системи управління логістикою підприємствам;
- зміщення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього;

- збільшення швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища, підвищення гнучкості підприємства;
- необхідність у безперервному відстеженні змін, що відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищах підприємства;
- необхідність продуманої системи дій із забезпечення життєздатності підприємства та запобігання кризових ситуацій;
- ускладнення систем управління підприємством вимагає механізму координації всередині системи управління;
- наявність великої кількості інформації, але відсутність релевантної інформації вимагає побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління логістикою;
- прагнення до синтезу діяльності.

Враховуючи складність управління логістичними процесами на ПАТ «ХПАС», для ефективної логістичної діяльності й чіткого визначення відповідальності на підприємстві необхідно створити спеціальний структурний підрозділ – відділ логістичного контролінгу. На досліджуваному підприємстві найдоцільнішим бачиться при впровадженні логістичного контролінгу штабна організація управління, тобто безпосереднє підпорядкування керівництву підприємства. За відсутності системи контролінгу впровадження відділу логістичного контролінгу має проходити поступово з чітким визначенням цілей, послідовності та важливості кожного з етапів:

1. Підготовчий етап
2. Етап упровадження
3. Етап автоматизації

На початковому етапі процесу впровадження і адаптації достатнім буде включення до складу контролінгового відділу 3-4 співробітника, наділених відповідними посадовими обов'язками (Додаток К).

Контролінг в рамках проблем, встановлених в результаті аналізу логістичної діяльності ПАТ «ХПАС» буде вирішувати наступні задачі:

- планувати витрати на логістичні процеси підприємства;

– визначати схему залучення фінансових ресурсів в логістичні процеси з мінімальними втратами для підприємства.

Важливо чітко визначити, усвідомити і донести до співробітників як новоствореної служби контролінгу так і всієї управлінської ланки ПАТ «ХПАС» систему цілей, досягненню яких сприятиме відділ логістичного контролінгу.

Отже, основні функції системи логістичного контролінгу ПАТ «ХПАС» мають бути спрямовані на:

- прийняття кваліфікаційних рішень для подолання можливих проблем в логістичній діяльності;
- підтримку і надання допомоги директору з логістики, він разом з керівництвом складає основу управління на підприємстві і таким чином інтегрується в загальну систему управління підприємством;
- забезпечення взаємозв'язку логістичного контролінгу практично з усіма функціями управління;
- контроль логістичних витрат підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу;
- організацію функціонування на підприємстві центрів витрат, прибутку, виручки та інвестицій;
- постійне проведення аналізу логістичних витрат;
- розроблення заходів і підготовку управлінських рішень, спрямованих на покращення логістичної діяльності.

Також відділ логістичного контролінгу ПАТ «ХПАС» буде виконувати роль аналітичної служби й забезпечувати керівників оперативною інформацією про стан логістичних витрат підприємства, періодично складати розгорнуті аналітичні звіти про діяльність кожного логістичного відділу підприємства, прогнозувати логістичні показники діяльності підприємства як у цілому, так і окремих структурних логістичних підрозділів [11, с. 208].

Крім того, відділ логістичного контролінгу проводить економічну експертизу управлінських рішень, пов'язаних з логістичними витратами й прибутком, визначає методику планування логістичної діяльності підприємства.

Таким чином, в процесі управління логістичними процесами на підприємстві, пропонується впровадження на підприємстві системи логістичного контролінгу, яка надасть можливість: координувати управлінську діяльність з досягнення логістичних цілей підприємства; надавати інформаційну і консультаційну підтримку прийняття управлінських рішень щодо логістичних процесів; створювати і забезпечувати функціонування загальної інформаційної системи управління логістичною діяльністю; забезпечувати раціональність управлінського процесу; забезпечувати ефективне управління логістичними процесами на підприємстві. Для ефективної логістичної діяльності й чіткого визначення відповідальності на підприємстві необхідно створити спеціальний структурний підрозділ – відділ логістичного контролінгу.

ВИСНОВКИ

Для здійснення логістичного процесу використовуються ресурси (персонал, устаткування, інфраструктура, середовище тощо). Отже у представленому розумінні сутності управління логістичним процесом наявність його власника, який володіє та розпоряджається необхідними і достатніми для цього ресурсами, є важливою умовою. Друге розуміння логістичного процесу виходить із наявності його споживача (клієнта), на якого спрямований "Вихід" процесу, тобто готовий продукт (матеріальна продукція чи послуга), цінністю та вартістю якого визначається споживчий попит на такий продукт. У такому випадку найбільш важливим є прийняття рішення щодо внутрішньої структури логістичного процесу, а також, з яких елементів він має складатися.

Для логістичного процесу, незалежно від його складності та спрямованості, виділяють п'ять основних класифікаційних елементів, які неодмінно мають бути відображені при його опису: планування, інформація, контроль і аналіз, управлінські рішення. Згідно із цією класифікацією видів логістичної діяльності за першою ознакою в межах економічного об'єкта виокремлюють логістику матеріального потоку, логістику фінансів та інформаційну логістику. Для подальшого поділу враховують фази трансформації логістичного потоку, що відповідають функціональним областям логістики (тобто тим областям діяльності, в яких виконуються логістичні дії: функції та операції).

У науковій роботі досягнуті наступні результати:

- визначено, що сукупність логістичних процесів підприємства являє собою систему, що регламентує та регулює структуру і швидкість матеріальних потоків виходячи з необхідних критеріїв ефективності функціонування підприємства;
- проведено аналіз існуючих методичних підходів до оцінювання управління логістичними процесами на підприємстві, визначено їх складові;

- розроблено модель логістичної системи пасажирських автобусних станцій, що базується на прийомі декомпозиції логістичної системи на підсистеми. Визначено основні структурні елементи логістичної системи, які знаходяться в тісному взаємозв'язку між собою і із зовнішнім середовищем.

- запропоновано впровадження на підприємстві системи логістичного контролінгу, яка надасть можливість: координувати управлінську діяльність з досягнення логістичних цілей підприємства; надавати інформаційну і консультаційну підтримку прийняття управлінських рішень щодо логістичних процесів; створювати і забезпечувати функціонування загальної інформаційної системи управління логістичною діяльністю; забезпечувати раціональність управлінського процесу; забезпечувати ефективне управління логістичними процесами на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ichenko N. Development strategy for logistics operators in the context of globalization. *Contemporary conditions and trends in enterprise management: strategies, mechanisms, processes*. Cracow University of Economics. 2015. P. 45-53.
2. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление: пер. с англ. СПб.: Питер, 2002. 544 с.
3. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов, А. Д. Киселев. 2-е изд., испр. М.: Эксмо., 2007. 592 с
4. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах: пер. с англ. М.; Советское радио, 1972. 223 с.
5. Аникин Б. А., Тяпухин А.П. Коммерческая логистика: учеб. М.: Проспект, 2007. 432 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1989. 520 с.
7. Васильева О. Е. Эффективность сервисного обслуживания продукции. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2007. 175 с.
8. Гаджинский А. М. Логистика. 11-е изд. перераб. и доп. М.: ИТК «Дашков и К^о», 2005. 432 с.
9. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. - К.: Лібра, 2002. 712 с.
10. Голиков Е. А. Взаимодействие маркетинга и логистики: учеб. пособие. М.: Флинта: МПСИ, 2007. 568 с.
11. Горяинов А.Н. Формирования нормативов для оценки функционирования логистических систем. *Вестник ХНАГХ*, 2013. № 10. С. 100-105.
12. Григорак М.Ю., Бондуrowsька А.О. Логістичне управління зворотними матеріальними потоками виробничого підприємства. *Вісник СНУ ім. В. Даля*. 2011. № 5 (159). Ч. 2. С. 232 – 236.

13. Долгов А. П., Козлов В.К., Уваров С.А. Логистический менеджмент фирмы: концепция, методы и модели: учебное пособие. СПб.: Бизнес-пресса, 2005. 384 с
14. Логистика: учебник / В. В. Дыбская, Е. И. Зайцев, В. И. Сергеев, А. Н. Стерлигова; под ред. В. И. Сергеева. М.: Эксмо, 2008. 944 с.
15. Ерохина Л. И., Башмачникова Е.В. Предприятия в сфере сервиса. Управление прогнозируемыми процессами (теория и практика): учебное пособие. М.: Флинта: МПСИ, 2005. 248 с.
16. Иванов Д. А. Логистика. Стратегическая кооперация. М.: Вершина, 2006. 176 с.
17. Іваницька Т.Є. Методичний підхід до оцінки ефективності управління будівельним підприємством на основі логістичних критеріїв. *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. № 2. С.125.
18. Казарина Л.А. Логистические издержки: проблемы учета и оценки. *Вестник ТГПУ*. 2012. № 9(72). С. 24-27.
19. Конева Е. А., Одинцова Т. М. Проблемы и перспективы внедрения системы контроллинга логистики в дистрибьюторских компаниях. *Вопросы экономики и управления*. 2016. №4.1. С. 16-18.
20. Костоглодов Д. Д., Саввиди И.И., Стаханов В.Н. Маркетинг и логистика фирмы. Пенза: Приор, 2000. 128 с.
21. Крикавський Є. В. Формування економічного потенціалу підприємств на основі логістичних концепцій: Дисертація докт. екон. наук : 08.06.01. Львів, 1997. 418 с
22. Крикавський Є. Логістика для економістів: підручник. Львів: Вид. Нац. універ. «Львівська політехніка», 2004. 448 с
23. Крикавський Є. Логістичне управління: Підручник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. 684 с.
24. Кристофер М. Маркетинговая логистика / М. Кристофер, Х. Пэк. - М.: Технологии, 2005. - 200 с

25. Лавров С. Н., Злобин С.Ю. Основы маркетинга промышленных объектов. М.: Внешторгиздат, 1989. 216 с.
26. Лепейко Т.И., Котлик А.В. Методический подход к измерению результативности деятельности компании при оценке ее эффективности. *Економіка розвитку*. 2005. №2. С. 13 - 16.
27. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 3(36). С. 166-170.
28. Пономаренко В. С., Таньков К. М., Лепейко Т. І. Логістичний менеджмент: підручник. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 440 с.
29. Решетник М. Оценка издержек и эффективности функционирования логистической системы предприятия. *Риск (Рынок. Информация. Снабжение. Конкуренция)*. 2011. № 1. С. 31-34.
30. Терентьев П.А. Классификации и модели логистики возвратных потоков. *Логистика сегодня*. 2010. № 4(40). С. 242-251.
31. Ткачова А.В. Логістичні витрати як критерій оптимізації логістичного управління. *Наукові праці ДонНТУ*. Серія «Економічна»: зб. наук. пр. 2009. Вип. 36-2. С. 88-93.
32. Тридід О.М., Таньков К.М. Логістичний менеджмент : навчальний посібник. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. 224 с.
33. Фролова Л.В. Механізм логістичного управління торговельним підприємством: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. 322 с.
34. Хлус А. Логистический аудит по технологии LFA [Електронний ресурс]. Режим доступу : www.lfa.co.ua/files/download/78.html.
35. Чернописька Н.В. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Логістика». № 623. 2008. С. 265-271.

ДОДАТКИ

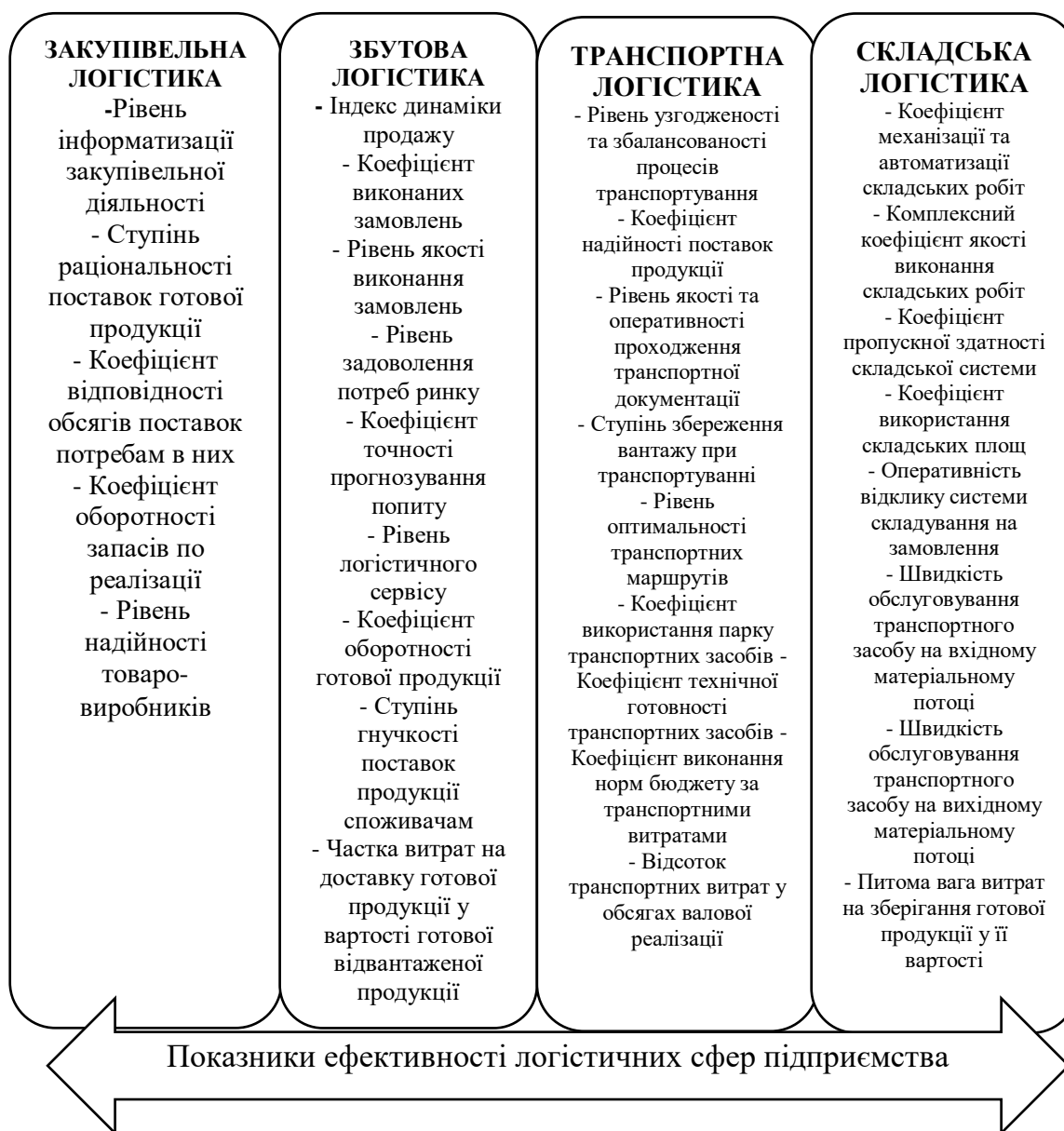
Характеристика підходів до оцінки ефективності управління підприємством

Підхід	Критерій	Переваги	Недоліки
Цільовий	Ступінь досягнення мети	<ul style="list-style-type: none"> - дає змогу порівняти отримані результати з поставленими завданнями; - орієнтує на досягнення цілей; - вказує на доцільність отриманих результатів 	<ul style="list-style-type: none"> - наявність складної системи цілей, що ускладнює процес вимірювання ступеня їх досягнення; - можлива суперечливість та неузгодженість поставлених цілей
Еталонний	Ступінь відповідності еталону	<ul style="list-style-type: none"> - дає змогу визначити сильні та вразливі сторони підприємства порівняно з конкурентами або лідерами; - орієнтує на вдосконалення в напрямку досягнення еталонного рівня 	<ul style="list-style-type: none"> - складність застосування через обмежений доступ до інформації щодо показників діяльності конкурентів (лідерів) - складність врахування змін зовнішнього середовища
Вартісно - орієнтований	Підвищення вартості підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - дає змогу дати вартісну оцінку досягнутим результатам; - орієнтує на отримання певного рівня віддачі на вкладений капітал 	<ul style="list-style-type: none"> - складність визначення пріоритетних напрямів діяльності, що дозволять підвищити вартість підприємства
Балансу інтересів	Досягнення балансу інтересів зацікавлених сторін	<ul style="list-style-type: none"> - дає змогу врахувати важливість інтересів різних зацікавлених сторін; - орієнтує на досягнення збалансованості інтересів зацікавлених сторін 	<ul style="list-style-type: none"> - складність досягнення балансу інтересів через їх суперечливість та різноплановість; - не враховуються витрати ресурсів та отриманих результатів; - складно оцінити ступінь задоволення груп зацікавлених сторін
Операційний	Співставлення результатів та витрат	<ul style="list-style-type: none"> - управління дає змогу зіставити результати з витратами, понесеними на їх досягнення; - орієнтує на найбільш ефективне використання ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> - складно виокремити витрати, понесені на отримання певного результату; - необхідність врахування фактору часу
Системний	Результативність підприємства як системи	<ul style="list-style-type: none"> - дає змогу відобразити багатогранність управління в цілому; - враховує взаємини підприємства з зовнішнім середовищем; - акцентує увагу на об'єкт і управління, що може бути представлений послідовністю «вхід–процес–вихід»; - враховує зв'язки між складовими підприємства як системи; - дає можливість оцінити ефективність за допомогою узагальнюючого показника 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність єдиного погляду на виокремлення складових ефективності; - зміна критеріїв при зміні часу, за який відбувається оцінювання - складно простежити доцільність витрат ресурсів; - складність встановлення відповідності між результатами та витратами ресурсів на їх отримання

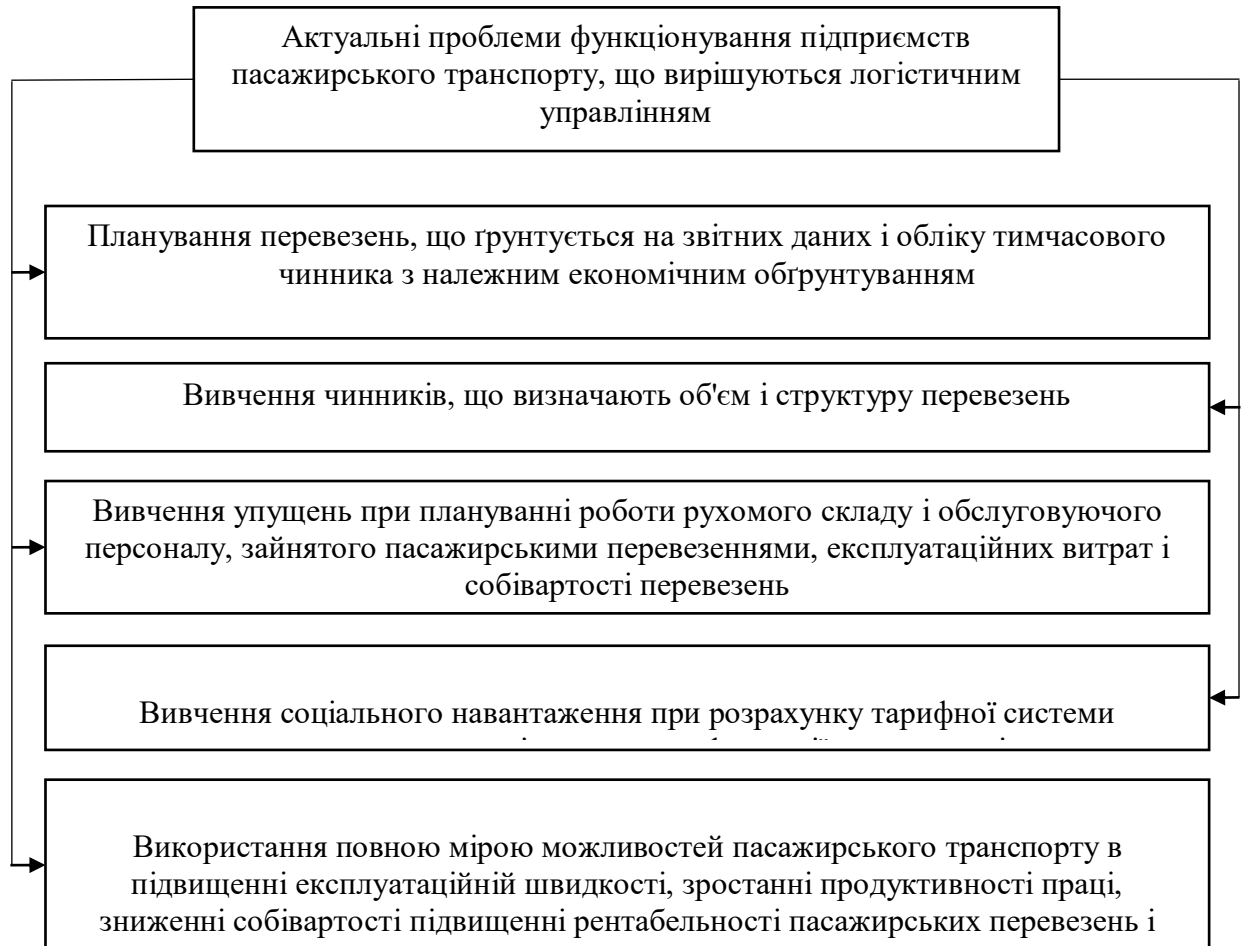
Показники, що характеризують ефективність логістичної системи

Показник	Методика розрахунку	Сутність показника
Рентабельність інвестицій в логістичну інфраструктуру	$\frac{\sum \text{ЧП}}{\sum I_{\text{ла}}}$ <p>$\sum \text{ЧП}$ – сума чистого прибутку, $\sum I_{\text{ла}}$ – сума інвестицій в логістичні активи</p>	Показник прибутковості інвестиційної діяльності Підприємства в логістичну інфраструктуру
Завантаженість потужностей логістичних об'єктів	$\frac{\text{ЗавП}_{\text{факт}}}{\text{ЗавП}_{\text{норм}}} * 100$ <p>$\text{ЗавП}_{\text{факт}}$, $\text{ЗавП}_{\text{норм}}$ – фактичне та нормативне завантаження потужностей</p>	Показник характеризує ефективність використання складських площ, транспорту, обладнання тощо.
Коефіцієнт оборотності запасів кількість оборотів	$\frac{\sum \text{ОК}_t}{\text{СБ}_{\text{р.п.}}}$ <p>$\sum \text{ОК}_t$ – середня сума оборотних коштів за певний період часу, $\text{СБ}_{\text{р.п.}}$ – собівартість реалізованої продукції</p>	Показник характеризує повернення авансованих оборотних коштів за період від часу нагромадження запасу до отримання готівки за реалізацію
Тривалість одного обороту	$\frac{K_{\text{днів Т}}}{K_{\text{обор}}}$ <p>$K_{\text{днів Т}}$ – кількість днів періоду, $K_{\text{обор}}$ – кількість оборотів</p>	Визначають співвідношенням кількості днів у розрахунковому періоді до коефіцієнта оборотності
Витрати утримання запасів	$\frac{\text{НВЗ} * \text{ВЗ}}{2 * 100}$ <p>НВЗ – норма витрат утримання запасу, ВЗ – вартість запасу</p>	Показник характеризує обсяг готівки, замороженої в запаси
Частка логістичних витрат в структурі загальних витрат	$\frac{\sum \text{ВЗР}}{\text{ВЛ}_{\text{заг}}}$ <p>$\sum \text{ВЗР}$ – сумарні витрати на закупівлю та реалізацію товарів $\text{ВЛ}_{\text{заг}}$ – загальні логістичні витрати</p>	Показник характеризує вагомість витрат, пов'язаних із різними видами логістичної активності
Рентабельність каналів збуту (сегментів, клієнтів)	$\frac{\sum \text{ВП}}{\sum \text{ВР}}$ <p>де $\sum \text{ВП}$ – сума валового прибутку, $\sum \text{ВР}$ – сумарні витрати на реалізацію продукції</p>	Показник характеризує вигідність та ефективність обслуговування конкретних каналів збуту

Показники ефективності функціональних сфер логістики підприємства



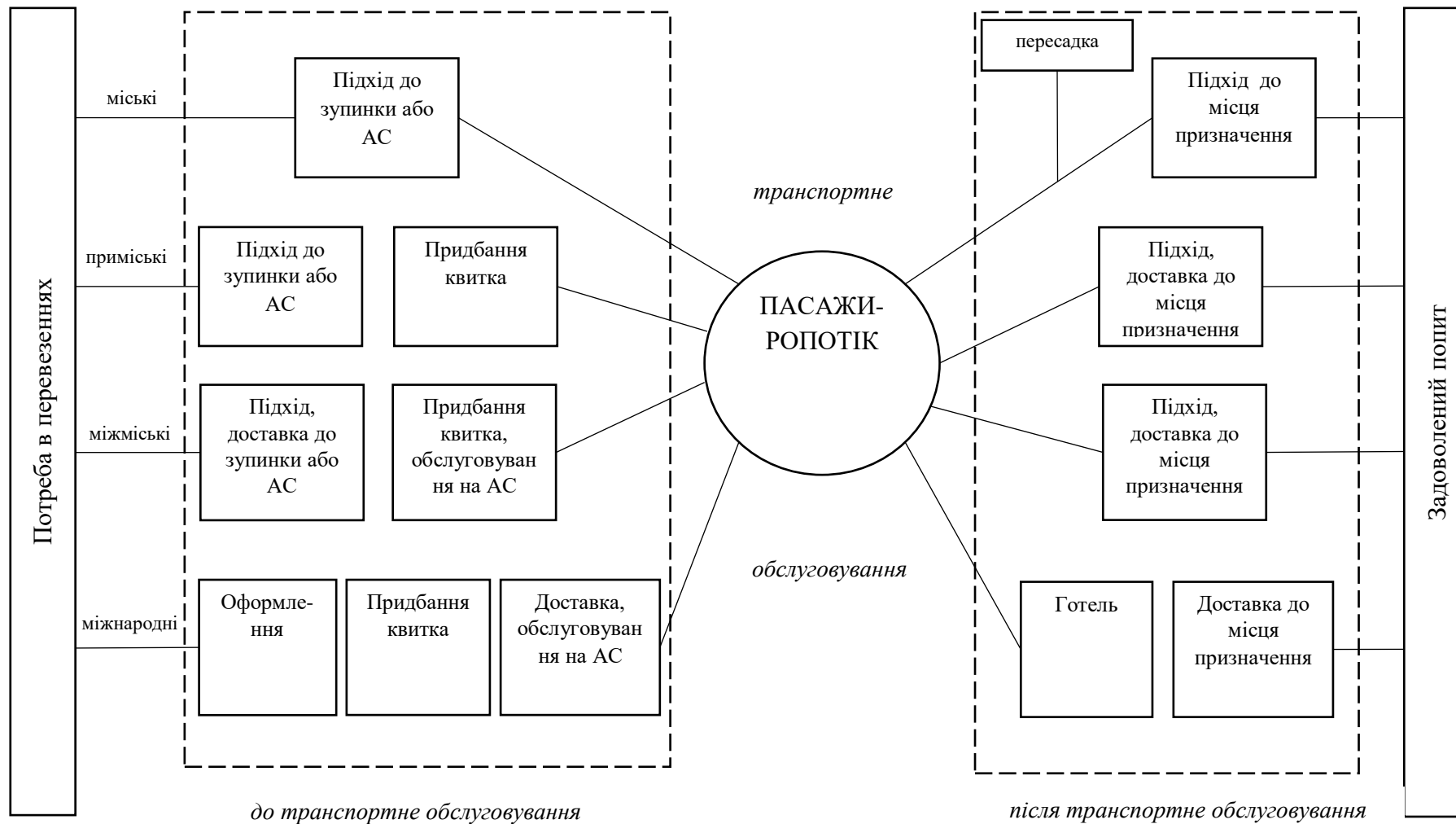
Актуальні проблеми функціонування пасажирського транспорту, що вирішуються логістичним управлінням



Принципи створення логістичної системи ПАС

Принципи	Загальна характеристика
1	2
Системності	комплексний розгляд елементів логістичної системи починаючи від етапу формування попиту на пасажирські перевезення і закінчуючи його задоволенням
Ефективності	розрахунок і обґрунтування оптимального рівня транспортного обслуговування населення, визначення шляхів його досягнення з обліком ефективного використання ресурсів
Відповідності	забезпечення відповідності провізних характеристик пасажирських автотранспортних засобів попиту на перевезення з урахуванням заданого рівня комфортності поїздки
Результативності	результати діяльності логістичної системи ПАС оцінюються виходячи зі збільшення доходів
Єдності управління	організація транспортного і суміжного обслуговування пасажирів в рамках єдиної структури, здатної враховувати як інтереси пасажирів, так і операторів
Інформативності	досягнення високого рівня інформаційного забезпечення процесів управління і організації пасажирських перевезень з використанням сучасних інформаційно-комп'ютерних технологій

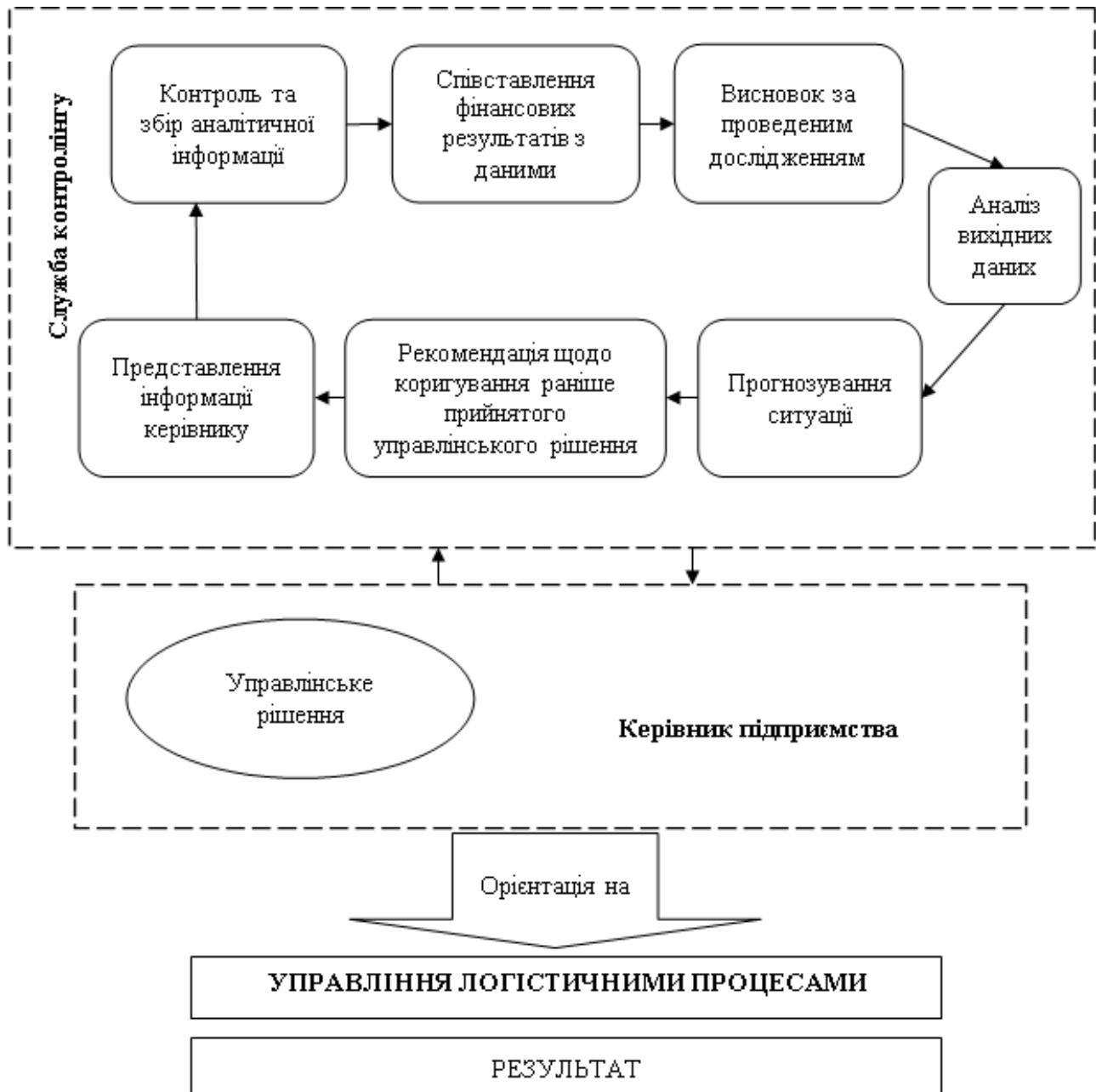
Структура логістичної системи на ПАС за видами сполучень



Логістичні потоки на ПАС та цілі їх формування

Логістичний потік	Мета формування	Деталізація мети
1. Пасажирський потік	Джерело планування роботи ПАС і формування сервісного потоку	Формування вимог до системи надання транспортних послуг; завдання кількісних характеристик для цілей планування роботи системи
2. Сервісний потік	Оцінка якості тих, що надаються пасажирському потоку послуг	Формування якісних і кількісних оцінок роботи системи управління для аналізу, виявлення слабких сторін і коригування параметрів перевізного процесу
3. Інформаційний потік	Забезпечення інформаційних зв'язків між елементами і процесами в системі управління підприємством	Розвиток інформаційних технологій управління системою; належне інформаційне забезпечення процесів управління системою; надання своєчасної інформації для цілей управлінських дій на систему; формування інформаційних взаємодій із зовнішнім середовищем
4. Фінансовий потік	Забезпечення ефективного функціонування системи	Підтримка соціально значимих маршрутів; раціоналізація використання матеріальних ресурсів в системі; виділення засобів на покриття збитків системи; формування потоків доходів від перевізного процесу
5. Матеріальний потік	Забезпечення безперебійного функціонування і матеріального забезпечення системи	Матеріальне забезпечення функціонування транспортної інфраструктури, маршрутної мережі і інших засобів організації перевізного процесу

Механізм здійснення контролінгу на підприємстві з орієнтацією на управління логістичними процесами



Пропонований склад відділу логістичного контролінгу на підприємстві ПАТ

«ХПАС»

