

УДК 005.935:658.7

Гаврилюк Н.М.

аспірант кафедри економіки
Національного транспортного університету**ОЦІНКА РІВНЯ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ
НА АВТОТРАНСПОРТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ****EVALUATION OF LOGISTICS CONTROLLING
AT ROAD TRANSPORT ENTERPRISE****АНОТАЦІЯ**

У статті розглянуто особливості логістичної діяльності автотранспортних підприємств на макро– та мікрорівні. Проаналізовано види логістичної діяльності автотранспортних підприємств, які об'єднано в чотири блоки: «Логістика постачання», «Внутрішньовиробнича логістика», «Збутова логістика» та «Ресурсна логістика». Запропоновано комплексний показник визначення рівня логістичного контролінгу, який дає можливість оцінити стан логістичного управління. Розроблено алгоритм оцінки рівня логістичного контролінгу на АТП, який складається з трьох етапів опитування. Сформовано структурно-логічну схему формування показників логістичного контролінгу. На цій основі розроблено систему основних логістично-контролінгових показників для автотранспортних підприємств.

Ключові слова: логістична діяльність, логістичний контролінг, рівень логістичного контролінгу, логістика постачання, внутрішньовиробнича логістика, збутова логістика, ресурсна логістика, система логістично-контролінгових показників.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены особенности логистической деятельности автотранспортных предприятий на макро– и микроуровне. Проанализированы виды логистической деятельности автотранспортных предприятий, которые объединены в четыре блока: «Логистика снабжения», «Внутрипроизводственная логистика», «Сбытовая логистика» и «Ресурсная логистика». Предложен комплексный показатель определения уровня логистического контроллинга, который дает возможность оценить состояние логистического управления. Разработан алгоритм оценки уровня логистического контроллинга на АТП, который состоит из трех этапов опроса. Сформирована структурно-логическая схема формирования показателей логистического контроллинга. На этой основе разработана система основных логистически-контроллинговых показателей для автотранспортных предприятий.

Ключевые слова: логистическая деятельность, логистический контроллинг, уровень логистического контроллинга, логистика снабжения, внутрипроизводственная логистика, сбытовая логистика, ресурсная логистика, система логистически-контроллинговых показателей.

ANNOTATION

The article describes the features of the logistics of trucking industry at the macro and micro level. Analyzed kinds of logistical activity of road transport enterprises, which are grouped into four blocks: «Logistics Logistics», «In-plant Logistics», «Sales Logistics» and «resource logistics.» A complex indicator determine the level of logistics controlling, which makes it possible to assess the state of logistics management. An algorithm for assessing the level of logistics controlling at the ATP, which consists of three phases of the survey. Formed structural and logical scheme of formation of indicators of logistics controlling. On this basis, we developed a system of key indicators of logistic-controlling areas for trucking companies.

Keywords: logistics activities, logistics controlling, controlling the level of logistics, logistics supply, inner enterprise logistics, sales logistics, resource logistics, logistics and controlling system performance.

Постановка проблеми. Логістична діяльність автотранспортних підприємств має багато особливостей та відрізняється від підприємств інших галузей економіки. Правильно організоване інформаційне забезпечення логістики, тобто наявність сукупності оброблених відомостей про стан логістичної діяльності, містить у собі значні резерви підвищення ефективності прийняття управлінських рішень. Головні акценти логістичної діяльності транспортного підприємства спрямовані на: інформаційне забезпечення системи щодо потреб перевезень і можливостей реалізації, синхронізацію поставок у часі, якість послуги й упаковки, підбір засобу транспорту, оптимізація маршруту тощо [1, с. 158–159]. Ураховуючи величину та специфіку роботи підприємства, для менеджерів важливим завданням є формування інформаційної бази для стратегічного та оперативного логістичного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження управління логістичною діяльністю зробили Є.В. Крикавський, С. Кубів, Ю.В. Гончаров, Г.В. Костюк, Т.О. Колодізева, О.О. Колодій, Ю.О. Жук, Н.В. Чернописька, В.М. Собчишин, Н.Є. Герелиця, М.С. Пушкар, А.В. Ткачова тощо. Над питанням формування та управління логістичними витратами працювали такі сучасні науковці, як: Ю.В. Гончаров, Г.В. Костюк, Л.Г. Медвідь, Т.О. Колодізева, Н.М. Помірко, Є.В. Крикавський, Л.Ю. Михальчик, М.О. Микитин, О.М. Тридід тощо. Дослідженням показників логістичного контролінгу займалася такі вітчизняні науковці, як Н.В. Поліщук, О.А. Русаковська, Г.Л. Матвієнко-Біляєва та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Управління логістичними процесами на основі контролінгу акцентує увагу на вагомості ґрунтовного дослідження показників логістичного контролінгу та вдосконалення тих систем показників, які вже існують. Формування та об'єктивна оцінка стану логістичного управління на підприємстві є актуальним завданням у сучасних умовах господарювання.

Мета статті полягає у запропонованні підходу до механізму формування показників логістичного контролінгу та формуванні системи логістично-контролінгових показників,

що стало основою для моделі оцінки рівня логістичного контролінгу на автотранспортних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Автотранспортне підприємство відрізняється від промислових підприємств насамперед його двоїстою роллю у функціонуванні логістичних систем, що зумовлює специфіку та особливості методичного інструментарію логістичного контролінгу. Для автотранспортних підприємств основний логістичний ланцюжок «постачання – виробництво – збут» трансформується в ланцюжок «навантаження – перевезення – доставка» [2, с. 55].

З одного боку, АТП є елементом макрологістичних систем, що забезпечують зв'язок між ланками логістичного ланцюга (просування матеріальних потоків), а з іншого – АТП – споживач окремих матеріальних потоків, кінцева ланка відповідного логістичного ланцюга. АТП виступає як внутрішньовиробнича логістична система, в якій перетворюються вхідні матеріальні потоки (паливо, запасні частини, агрегати, шини і т. ін.) у матеріальні послуги – транспортні. На рис. 1 зображено АТП як елемент макро- та мікрологістичних систем.

У ході реалізації логістичних функцій вирішується комплекс завдань, пов'язаних з організацією переміщення вантажів і пасажирів [3]. На макрорівні АТП виступають як елементи макрологістичних систем. Вони забезпечують ритм роботи цих систем, є джерелами транспортних послуг. На мікрорівні АТП як внутрішньовиробничі логістичні системи являють собою низку зв'язаних підсистем, що утворюють певну цілісність, єдність. Ці підсистеми забезпечують входження матеріального потоку в систему,

проходження всередині її та вихід із системи у вигляді транспортних послуг. Відповідно до концепції логістичного управління, побудова внутрівиробничих логістичних систем повинна забезпечувати можливість постійного узгодження та взаємного коректування планів і дій постачальницьких, виробничих і збутових ланок усередині підприємства.

Всі елементи мікрологістичної системи тісно взаємодіють між собою та мають єдину мету, якій підпорядковується функціонування логістичної системи. Мета мікрологістичної системи АТП – задоволення потреби в транспортних послугах необхідної якості, у зазначеному місці, у потрібній кількості, у потрібний час і з мінімальними витратами. Мікрологістична система АТП – цілісна сукупність елементів, взаємодіючих один з одним. До числа таких елементів можна віднести такі підсистеми [4]:

- закупівля – забезпечує надходження матеріальних ресурсів в АТП;
- склади – будинки, спорудження, устрої тощо, де тимчасово розміщуються та зберігаються матеріальні запаси, здійснюються матеріальні потоки;
- запаси – матеріали, які дають змогу швидко реагувати на зміну попиту, забезпечують надійність роботи автотранспорту;
- автомобільний парк – рухомий склад АТП, що виконує транспортні послуги;
- обслуговування виробництва – відповідає за обслуговування та ремонт рухомого складу;
- збут – займається реалізацією транспортних послуг;
- інформація – забезпечує інформаційний зв'язок між елементами мікрологістичної системи, контролює виконання логістичних операцій;

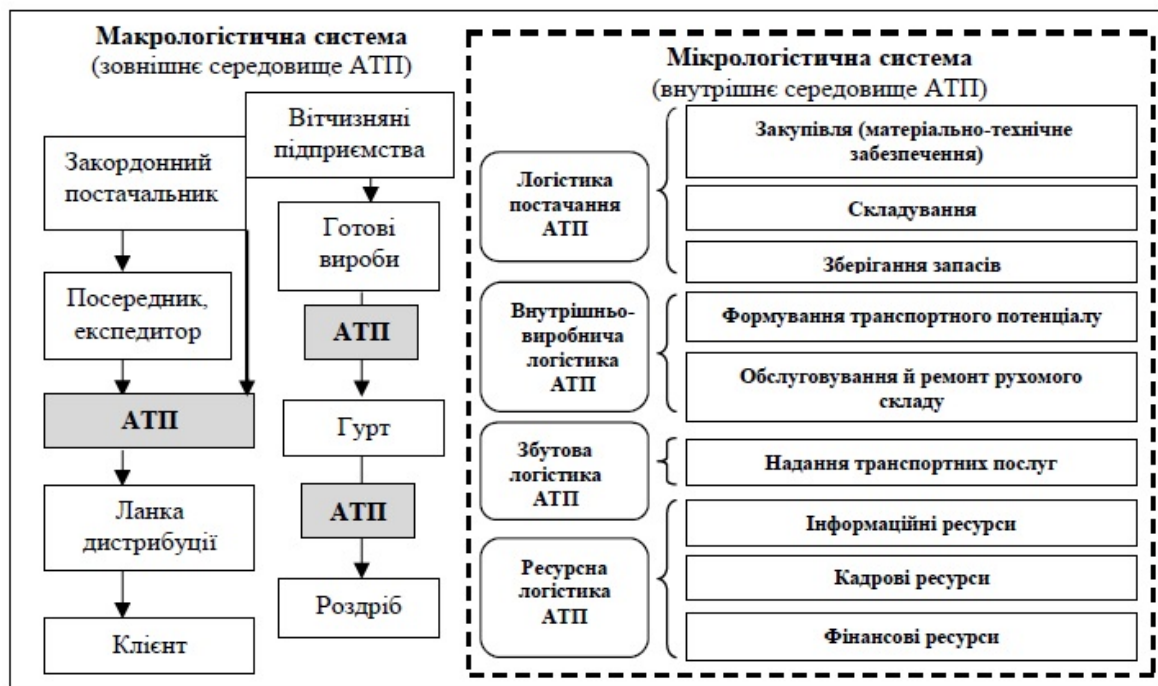


Рис. 1. Макро- та мікрологістична системи АТП

– кадри – організований персонал, зайнятий виконанням логістичних операцій;

– фінанси – забезпечують циркуляцію коштів, необхідних для керування матеріальними потоками мікрологістичної системи АТП.

«Закупівля», «склади», «запаси» – це підсистеми, в яких вирішуються завдання заготівельної логістики транспорту. «Автомобільний парк» і «обслуговуючі виробництва» – підсистеми, в яких вирішуються завдання внутрівиробничої логістики транспорту. Завдання розподільчої логістики транспорту вирішуються в підсистемі «збут». У підсистемах «інформація», «кадри» і «фінанси» вирішуються завдання ресурсної логістики. Зміст ресурсної логістики значною мірою визначається переліком проблем, що

вирішуються функціональної логістикою, тому доцільно розглянути завдання, які вирішуються окремими видами функціональної логістики [4].

Для менеджерів важливо контролювати стан кожного виду логістичної діяльності АТП. Комплексним показником, який показує стан системи логістичного управління, є рівень логістичного контролінгу. Розроблений алгоритм оцінки рівня логістичного контролінгу на АТП (рис. 2) дасть змогу менеджерам отримати необхідну для стратегічного та оперативного планування інформацію для оцінки стану логістичного управління.

В основі моделі визначення рівня логістичного контролінгу є створення об'єктивної системи логістично-контролінгових показни-

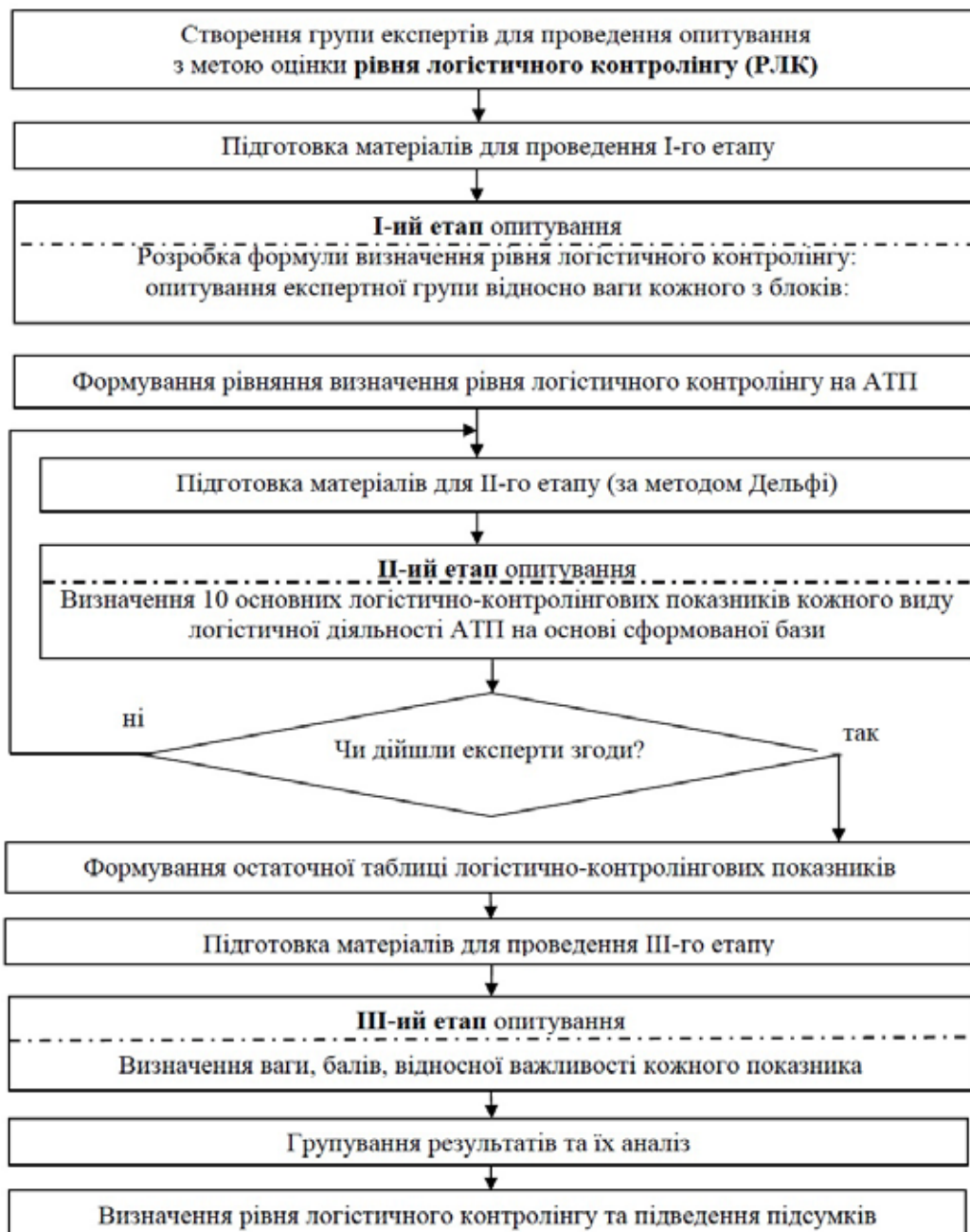


Рис. 2. Алгоритм оцінки рівня логістичного контролінгу на АТП

ків для конкретного підприємства. Алгоритм оцінки рівня логістичного контролінгу складається з трьох етапів опитування експертної групи з 6–10 осіб, компетентних у логістичній діяльності підприємства.

Перший етап полягає в опитуванні експертної групи стосовно ваги кожного виду за чотирма блоками: «Логістика постачання», «Внутрішньовиробнича логістика», «Збутова логістика» та «Ресурсна логістика». Результатом першого етапу даної методики є сформоване рівняння визначення рівня логістичного контролінгу (РЛК) на АТП:

$$\text{РЛК} = \alpha\Pi + \beta\text{В} + \gamma\text{З} + \delta\text{Р}, \quad (1)$$

де α – визначена експертами вагомість блоку I «Логістика постачання»;

β – блоку II «Внутрішньовиробнича логістика»;

γ – блоку III «Збутова логістика»;

δ – блоку IV «Ресурсна логістика»;

Π , В , З , Р – відповідно суми відносних значень показників у межах кожної з груп (їхні значення будуть розраховані на третьому етапі даної методики).

Підготовка матеріалів для проведення другого етапу опитування полягає у формуванні

бази логістично-контролінгових показників діяльності АТП, яка ґрунтується на схемі, представленій на рис. 3.

База логістично-контролінгових показників була сформована на основі науково-методичної літератури таких науковців, як Н.В. Чернописька [5], Н. Чухрай [6], Н.В. Поліщук [7], Г.Л. Матвієнко-Біляєва [8], Т. Вістяка [9], Л.С. Головкова [10], О.М. Демєніна [11], В.Ю. Железняк [12], Р.Р. Ларіна [13], О.В. Оліфіров [14], В.С. Пономаренко [15], М.С. Пушкар [16], В.В. Смирчинський [17], І.Г. Смирнов [18], В.М. Собчишин [19] та ін. На основі аналізу та систематизації бази логістично-контролінгових показників було сформовано їх систему для оцінки рівня логістичного контролінгу на автотранспортних підприємствах (рис. 4).

Другий етап опитування – виділення найважливіших логістично-контролінгових показників для їх оцінки за методом Дельфі.

На цьому етапі експертам пропонується зробити детальний аналіз мікрологістичної системи АТП та, користуючись системою показників (рис. 4), виокремити такі, які б найкраще відображали реалізацію тих завдань, які поставлені перед кожним видом логістичної

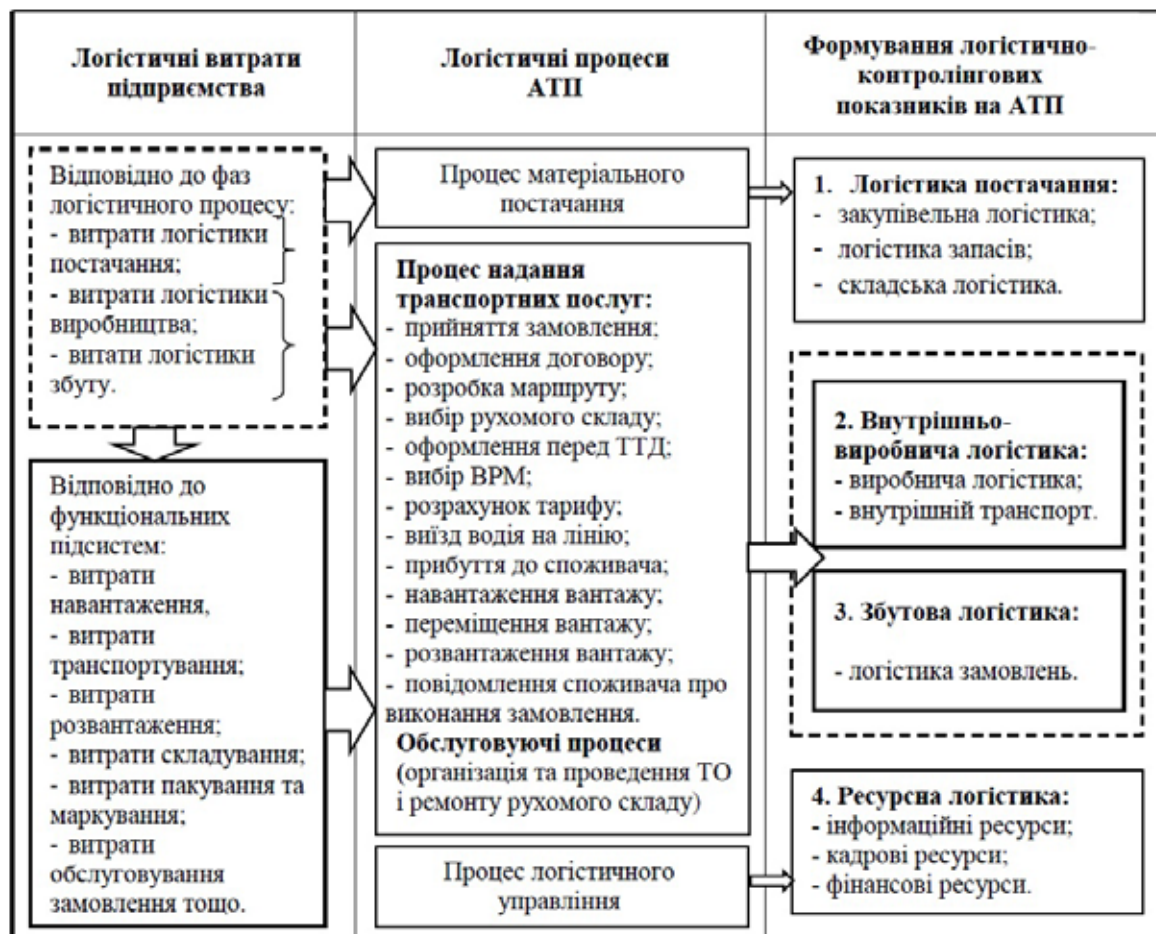


Рис. 3. Структурно-логічна схема формування показників логістичного контролінгу для автотранспортних підприємств

діяльності. Кожного разу будуть «відсіювані» другорядні показники. Опитування буде здійснюватись доти, доки експерти не дійдуть остаточної згоди. Оптимальним вважається близько 10 показників у кожній із чотирьох груп.

Другий етап опитування вважається завершеним, коли експерти виділять по десять показників у кожному блоці: I «Логістика постачання», II «Внутрішньовиробнича логістика», III «Збутова логістика» та IV «Ресурсна логістика».

I Блок - Логістика постачання		
Контролінг закупівельної логістики	Контролінг логістики запасів	Контролінг складської логістики
1. Обсяг постачання, грн. 2. Гнучкість постачання 3. Надійність постачання 4. Середня вартість постачання 5. Обсяг матеріальних витрат 6. Коефіцієнт надійності постачальників 7. Витрати на постачання, грн. 8. Загальний обсяг транспортних витрат на постачання, грн 9. Кількість постачальників, осіб. 10. Кількість поданих замовлень, шт.	1. Забезпеченість запасами 2. Коефіцієнт обіговості запасів, % 3. Рівень використання запасів, % 4. Витрати на утримання запасів, грн 5. Термін зберігання запасів, дні 6. Термін оборотності запасів	1. Коефіцієнт використання складу 2. Середня вартість складських площ 3. Коефіцієнт озброєності складу 4. Складський вантажообіг 5. Витрати на складування, грн. 6. Коефіцієнт ручної праці в складуванні
II Блок - Внутрішньовиробнича логістика		III Блок - Збутова логістика
Контролінг виробничої логістики	Контролінг внутрішнього транспорту	Контролінг замовлень
1. Кількість транспортних засобів, шт 2. Коефіцієнт технічної готовності парку автомобілів за 1 день 3. Коефіцієнт використання пробігу 4. Ступінь використання транспорту 5. Коефіцієнт використання вантажопідйомності 6. Транспортні витрати на тоннокілометр 7. Транспортна робота, т* км 8. Час транспортування, год. 9. Загальна відстань перевезень, км 10. Середня відстань перевезень 11. Витрати перевантаження 12. Продуктивність рухомого складу за час у наряді	1. Експлуатаційні витрати на транспортні засоби 2. Трудомісткість одного технічного обслуговування 3. Періодичність ТО-1, км 4. Періодичність ТО-2, км 5. Трудомісткість поточного ремонту на 1000 км пробігу 6. Тривалість простою рухомого складу в ТО і ремонту 7. Тривалість простою рухомого складу в капітальному ремонті, дн. 8. Коефіцієнт використання автомобілів	1. Кількість споживачів транспортних послуг, шт 2. Загальна кількість отриманих замовлень, шт. 3. Обсяг невиконаних поставок (перевезень), % 4. Еластичність поставок 5. Обсяг транспортних перевезень, грн. 6. Надійність поставок 7. Якість поставок 8. Ритмічність поставок, % 9. Коефіцієнт точності прогнозування попиту 10. Частка ринку, % 11. Надання знижки, % 12. Рівномірність транспортування вантажів, % 13. Витрати на збут, грн. 14. Готовність до здійснення поставки (ймовірність дефіциту)
IV Блок - Ресурсна логістика		
Контролінг інформаційних ресурсів	Контролінг кадрових ресурсів	Контролінг фінансових ресурсів
1. Рівень інформаційного забезпечення, % 2. Швидкість документообігу, дн. 3. Кількість джерел виникнення інформації, шт. 4. Кількість споживачів інформації, шт.	1. Чисельність персоналу, осіб 2. Професіоналізм персоналу 3. Досвід та кваліфікація водіїв 4. Продуктивність праці 5. Коефіцієнт загального обороту кадрів 6. Коефіцієнт внутрішньої мобільності 7. Коефіцієнт стабільності кадрів 8. Коефіцієнт дисципліни	1. Виручка від логістичних послуг 2. Чистий прибуток (збиток), грн. 3. Розрахункова рентабельність, % 4. Рентабельність перевезень, % 5. Рентабельність логістичної системи 6. Частка логістичних витрат в доходах 7. Частка витрат транспортування в логістичних витратах 8. Частка логістичних витрат в структурі загальних витрат

Рис. 4. Система основних логістично-контролінгових показників для автотранспортних підприємств

тика». Результатом роботи є складена результуюча таблиця показників логістичного контролінгу з найвагомішими показниками оцінки.

Третій етап опитування – визначення ваги, балів, відносної важливості кожного показника. На цьому етапі опитування кожному експерту пропонується результуюча таблиця складена в кінці другого етапу. Їхнім завданням є оцінка кожного показника щодо сили його впливу в межах кожної групи за видами логістичної діяльності за бальною шкалою від 1 до 10 та визначення його ваги у відсотках (1–100%). Ґрунтовному аналізу піддається кожний показник.

Після цього результати опитування за кожною групою заносяться в табл. 1, де: V_{ij} – визначені кожним експертом ваги показників;

B_{ij} – визначені кожним експертом бали показників;

i – порядковий номер показника, $i = 1 \dots K$;

K – загальна кількість показників оцінки;

j – порядковий номер експерта, $j = 1 \dots N$;

N – загальна кількість експертів.

Наступним кроком знаходяться сума, середні величини за вагою та балами, підраховується відносна важливість показників.

$$ZV_i = \sum_{j=1}^N V_{ij} \quad (2) \quad ZB_i = \sum_{j=1}^N B_{ij} \quad (4)$$

$$V_i = ZV_i / N \quad (3) \quad B_i = ZB_i / N \quad (5)$$

$$VB_i = \frac{V_i \cdot B_i}{100\%}, \quad (6)$$

де V_i – середнє значення ваги кожного показника, при $i = 1 \dots K$;

ZV_i – сума ваг кожного показника за $i = 1 \dots K$;

ZB_i – сума балів кожного показника за $i = 1 \dots K$;

B_i – середнє значення ваги кожного показника за $i = 1 \dots K$;

VB_i – відносне значення кожного показника за $i = 1 \dots K$.

Наступним етапом оцінки рівня логістичного контролінгу автотранспортних підприємств є визначення суми відносних значень показників

Таблиця 1

Результати експертного оцінювання

експерти, показники, i	Вага $V_{ij}, \%$				Сума, ZV_i	Сер. знач., V_i	Бали, B_{ij}				Сума, ZB_i	Сер. знач., B_i	Відносне значення, VB_i	
	1	2	...	N			1	3	...	N				
1														
2														
...														
K														
													П (B, З, P)	

Таблиця 2

Градація меж рівнів логістичного контролінгу

Рівень логістичного контролінгу	Межі	Характеристика
Відсутній	0 – 2,0	Значення логістично-контролінгових показників є надто низьким. Це свідчить про кризовий стан логістичної системи підприємства та практичну відсутність логістичного управління на даному АТП. Керівництву підприємства слід вжити всіх можливих заходів для функціонування підприємства як логістичної системи та інструментів логістичного контролінгу в управлінні
Низький	2,1 – 4,0	Логістичне управління не вирішує поставлених перед нею завдань, потрібний детальний аналіз логістично-контролінгових показників та підготовка відповідних заходів щодо кожного виду логістичної діяльності зокрема. Для керівництва слід проявити ініціативу щодо впровадження концепції логістичного контролінгу в управлінській діяльності АТП
Середній	4,1 – 6,0	На АТП здійснюється логістичне управління, однак воно не дає змоги забезпечувати виконання всіх поставлених перед нею завдань, зокрема не дає змоги забезпечити швидку реакцію на зміни в системі, що, своєю чергою, впливає на якість логістичного обслуговування. Керівництву АТП слід вжити заходів для вдосконалення логістичного управління на основі логістичного контролінгу та звернути особливу увагу на значущість споживачів, персоналу та постачальників та впровадження сучасних ІТ-технологій
Високий	6,1 – 8,0	Логістичне управління забезпечує виконання нормативних вимог, але окремі її елементи вимагають покращення та вдосконалення. Керівництву підприємства необхідно підтримувати наявний стан управління та впроваджувати широкий спектр інструментів логістичного контролінгу
Надвисокий	8,1 – 10,0	Логістичне управління функціонує відмінно, успішно забезпечуючи виконання всіх поставлених перед нею завдань за допомогою індивідуальних ІТ-рішень, що в сучасних умовах господарювання автотранспортних підприємств досить складно. Керівництву підприємства слід особливу увагу приділити використанню інструментів логістичного контролінгу та розробці і впровадженню інновацій на ринку автотранспортних послуг

у межах кожного виду логістичної діяльності за формулою (7):

$$\Pi(B, Z, P) = \sum_{i=1}^K VB_i, \quad (7)$$

де Π – сума відносних значень показників у межах групи «Логістика постачання»;

B – сума відносних значень показників у межах групи «Виробнича логістика»;

Z – сума відносних значень показників у межах групи «Збутова логістика»;

P – сума відносних значень показників у межах групи «Ресурсна логістика».

Наступним кроком є розрахунок рівня логістичного контролінгу за попередньо визначеною формулою (1). Розроблена модель (рис. 5) узагальнює систему показників логістичного контролінгу, етапи, формули для розрахунку і служить як інструмент для визначення рівня логістичного контролінгу на автотранспортному підприємстві.

Вважається, якщо: 0–2,0 – РЛК відсутній;

2,1–4,0 – РЛК низький;

4,1–6,0 – РЛК середній;

6,1–8,0 – РЛК високий;



Рис. 5. Модель визначення рівня логістичного контролінгу на автотранспортному підприємстві

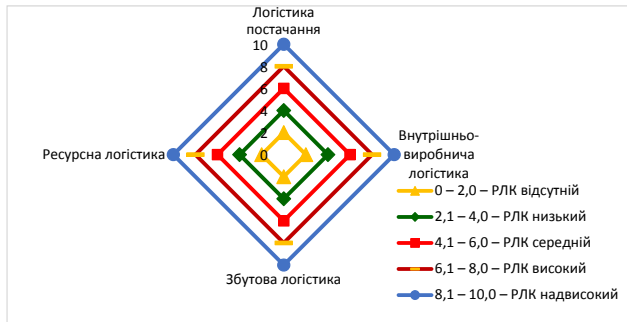


Рис. 6. Графічна інтерпретація моделі рівня логістичного контролінгу на автотранспортному підприємстві

8,1–10,0 – РЛК надвисокий.

Градація меж рівнів логістичного контролінгу подано в табл. 2.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Крикавський Є.В. Логістичне управління : [підручник] / Є.В. Крикавський. – Львів : Львівська політехніка, 2005. – 684 с.
- 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.
- Сутність логістичного підходу до керування автотранспортним підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://otherreferats.allbest.ru/marketing/00142628_0.html.
- Логістика автомобільного транспорту. Менеджмент і маркетинг : конспект лекцій з напряму підготовки 6.070106 «Автомобільний транспорт» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://sc.nau.edu.ua/lib/wpcontent/uploads/2013/02/konspleks_mark.pdf.
- Чорнописька Н.В. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства / Н.В. Чорнописька // Логістика. – Л. : Львів. Політехніка, 2008 – С. 265–271.
- Чухрай Н. Логістичне обслуговування : [підручник] / Н. Чухрай. – Львів : Львівська політехніка, 2006. – 292 с.
- Поліщук Н.В. Логістичний контролінг в системі управління підприємством : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка та управління підприємствами» / Н.В. Поліщук ; Нац. ун-т «Львів. політехніка». – Львів, 2005. – 21 с.
- Малярець Л.М. Формалізація задач у контролінгу логістичної діяльності підприємства : [монографія] / Л.М. Малярець, Г.Л. Матвієнко-Біляєва. – Харків : ХНЕУ, 2010. – 227 с.
- Вістяка Т. Фінансовий контролінг в системі управління підприємством / Т. Вістяка, Ю. Коростинська // Вісник КІБІТ. – 2005. – № 1(2). – С. 68–70.
- Головкова Л.С. Організаційно-економічний механізм планування діяльності підприємства на основі контролінгу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Л.С. Головкова ; Дніпропетр. ун-т економіки та права. – Д., 2002. – 16 с.
- 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.
- Железняк В.Ю. Логістичний підхід в управлінні матеріальними запасами на машинобудівному підприємстві : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / В.Ю. Железняк. – Д., 2005. – 20 с.
- Ларіна Р.Р. Теоретико-методологічні основи формування регіональних логістичних систем : автореф. дис. ... док. екон. наук : спец. 08.10.01 «Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка» / Р.Р. Ларіна. – Харків, 2006. – 34 с.
- Оліфіров О.В. Контролінг інформаційно-технологічних ресурсів підприємства / О.В. Оліфіров // Вісн. Донецьк держ. ун-ту економіки і торгівлі. Сер. «Економічна наука». – 2003. – № 3. – С. 4–10.
- Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством / В.С. Пономаренко. – Харків, 2000. – 432 с.
- Пушкар М.С. Логістичні системи підприємства: облік, аналіз і аудит / М.С. Пушкар, А.Г. Богач, В.Г. Мельник. – Тернопіль : Економічна думка, 2007. – 187 с.
- Смиричинський В.В. Основи логістичного менеджменту : [навч. посіб.] / В.В. Смиричинський, А.В. Смиричинський. – Тернопіль : Економічна думка, 2003. – 240 с.
- Смирнов І.Г. Транспортна логістика : [навч. посіб.] / І.Г. Смирнов, Т.В. Косарева. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 224 с.
- Собчишин В.М. Система показників економічної ефективності логістичного управління закупками / В.М. Собчишин [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.uran.donetsk.ua/~masters/2013/iem/fedchenko/library/article6.pdf>.

Графічно рівні логістичного контролінгу можна представити так (рис. 6).

Висновки. Запропонований показник рівня логістичного контролінгу, визначення якого дає можливість керівництву проводити періодичну оцінку стану логістичного управління. На основі одержаних результатів можна виокремити логістичні процеси, які потрібно вдосконалювати. Реалізація розроблених заходів дасть можливість підвищити ефективність управління логістичною діяльністю АТП, що буде видно під час чергової оцінки рівня логістичного контролінгу.

Використовуючи широкий спектр інструментів логістичного контролінгу, менеджери можуть отримувати об'єктивну та достовірну інформацію для прийняття управлінських рішень.