

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Шкробот М.В., Моргонюк А.А.

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Досліджено ключові елементи та чинники впливу щодо удосконалення системи управління логістичними процесами. Сформовано систему функціональних характеристик логістичних процесів в системі стратегічного менеджменту підприємства. Розроблено організаційно-економічний механізм забезпечення ефективного управління логістичними процесами підприємства. Обґрунтована доцільність впровадження окремого відділу логістичного контролінгу в системі стратегічного управління. Окреслені завдання та функції безпосередньо перед керівництвом відділу логістичного контролінгу на підприємстві.

Ключові слова: логістичні процеси, торгівельні підприємства, контролінг логістичних процесів.

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

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. Фролової. Однак, питання специфіки управління логістичними процесами на торговельних підприємствах потребує більш детального аналізу дослідження.

Основні завдання. Формування системи функціональних характеристик логістичних процесів в системі стратегічного менеджменту підприємства та розробка організаційно-економічного механізму забезпечення ефективного управління логістичними процесами підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як засвідчує практика діяльності вітчизняних торговельних підприємств, усі аспекти логістичних операцій мають бути безпосередньо пов'язані із стратегічним планом підприємства. Це перша і найголовніша умова досягнення поставлених цілей і, зокрема, отримання бажаних прибутків від застосування логістики. Керівники, що застосовують логістику на своїх підприємствах, вже по-іншому підходять до вдосконалення управління рухом матеріальних потоків і усієї діяльності підприємства. Вони прагнуть до досягнення спільної мети і управляють логістичними операціями в інтересах реалізації стратегії під-

приємства, спрямованої на забезпечення конкурентоспроможності за рахунок скорочення витрат і диференціювання послуг. Керівники таких підприємств, як правило, працюють виходячи з принципу, що їх підрозділ вносить свій внесок в збільшення загального прибутку підприємства.

Логістичний процес – це впорядкована в часі послідовність логістичних операцій, спрямована на забезпечення споживача продукцією відповідного асортименту й якості в необхідній кількості в необхідне місце і час [1, с. 156].

На реалізацію цілей логістичної системи спрямована група логістичних операцій – логістичних функцій. До логістичних функцій відносять постачання; виробництво; збут (розподіл). Кожна з перерахованих груп функцій має певну специфіку.

Відповідно до цієї специфіки в логістичній діяльності виділяють шість функціональних областей логістики: закупівельну, виробничу, розподільчу, транспортну, інформаційну та складську логістику [2, с. 237].

Функціональний цикл логістики підприємства сфери ритейлу розділений на три стадії: логістику закупівель; внутрішньомагазинну логістику; логістику продажів і обслуговування.

Закупівельна логістика – область, в якій вирішуються питання, пов'язані із забезпеченням підприємства продукцією, сировиною і матеріалами. Для підприємства – це одна з найважливіших областей, так як саме на цьому етапі вивчаються і вибираються постачальники товарів, укладаються договори поставки і використовується механізм контролю за їх виконанням.

Внутрішньомагазинна логістика підприємства, а в загальному підході – виробнича логістика – вирішує завдання створення матеріальних благ або надання послуг. Специфіка цієї області полягає в тому, що основний обсяг виконується в межах території одного підприємства. Учасники виробничого процесу взаємодіють між собою в результаті рішень, прийнятих системою управління підприємством.

Для підприємства виробнича логістика, забезпечуючи обробку товарних потоків, починаючи з надходження товарів в магазин і закінчуючи повною підготовкою їх до продажу, складається з наступних операцій: приймання товарів за кількістю і якістю, зберігання, фасування і па-

кування товарів, їх переміщення та викладка в торгових залах магазинів, організація зберігання та ін. Ці операції є продовженням процесу виробництва в сфері обігу, вони здійснюються без участі покупців і безпосередньо впливають на споживчі властивості товарів. Одним з елементів внутрішньомагазинної логістики підприємства є мерчандайзинг, який розглядається як комплекс заходів, вироблених в торговому залі, спрямований на збільшення продажів того чи іншого товару. Так, організована розстановка товару на полицях магазину дозволяє збільшити продажі як мінімум на 15%.

Логістика продажів підприємства включає виконання таких операцій як вивчення попиту та формування асортименту товарів, вибір форм і організацію продажу товарів, касове обслуговування, відпуск товару (включаючи пакування та перевірку функціонування товару), а також операції післяпродажного обслуговування (доставка товарів на замовлення, гарантійне обслуговування при необхідності і ін.) [3, с. 187].

На нашу думку, необхідно виділити ще дві функціональні області логістики - це логістику повернень (або поворотну логістику, або реверсивну логістику) та ідентифікаційну логістику. Причини повернення клієнтом товару можуть бути різноманітні. До повсякденних можна віднести: наявність дефектів у результаті пошкодження товару під час транспортування, невідповідність параметрів товару відносно укладеного договору, доставка товару в невідповідне місце, перевищення обсягу замовлення тощо. Як і в кожній логістичній операції, коли важливим є задоволення клієнтів, в операціях, пов'язаних з поверненнями, повинен враховуватися час і успішне задоволення претензій клієнта, тому найважливішим для підприємства є розроблення процедур, які забезпечать ефективне протікання процесу і скорочення його тривалості до мінімуму.

Якщо підприємство нічого не робитиме для створення чітких процедур у цьому напрямі, зростання обсягів прибутку підприємства стане неможливим, оскільки будуть генеруватися збитки, пов'язані з накопиченням товарів на складах, стане неможливим зменшення складських запасів і буде упущена вигода, пов'язана з неможливістю повторного перепродажу, а також, як наслідок, втрата довіри існуючого клієнта.

В міру ускладнення ринкових умов функціонування торгового підприємства підвищується актуальність логістичного підходу до ідентифікації товарів. Це пояснюється рядом факторів, серед яких розширення асортименту і зростання номенклатури реалізованої продукції, відсутність нормативної документації на багато імпортованих товарів, що ускладнює їх ідентифікацію при перетині кордону України при митному контролі, при сертифікації, при формуванні асортименту в торгівлі, при контрольно-наглядовій діяльності.

Ідентифікація широко застосовується в науці і в різних областях діяльності. Об'єктами ідентифікації можуть бути події, факти, інформація, матеріальні об'єкти, процеси, послуги та ін. В умовах ринкової економіки її важливим об'єктом стає товар, в ідентифікації якого раніше не було необхідності. Збільшення на ринку чис-

ла контрафактних і фальсифікованих товарів, їх незаконне виробництво і переміщення через митний кордон, ряд інших причин викликали практичну необхідність проведення робіт з ідентифікації. Однак відсутність методологічних розробок з питань ідентифікації товарів, не розробленість процедур ускладнюють проведення ідентифікації, з якої повинна починатися будь-яка оцінна робота з товаром (декларування, сертифікація, контроль якості, оцінка споживчих властивостей і т.д.) [4, с. 103].

Практика показує, що ідентифікацію проводять на всіх стадіях життєвого циклу товару. Кожна стадія руху товару характеризується певною сферою діяльності і суб'єктами, тобто особами, які здійснюють ідентифікацію.

Ідентифікаційна діяльність, спрямована на вирішення практичних завдань шляхом дослідження причинності і встановлення тотожності об'єктів по їх характеристикам та інформації про об'єкт, повинна ґрунтуватися на принципах і певних процедурах, критеріях, методах.

Ідентифікація товарів розрізняється не тільки по області застосування, але і за видами. Залежно від мети і характеру виділяють такі підвиди, як асортиментна, якісна, кількісна та партіона ідентифікація. Ідентифікаційну експертизу проводять на відповідність товару з товаросупровідними документами, сертифікатами відповідності, посвідчень якості, накладних, рахунку-фактурами, договором або контрактом.

Логістична діяльність по ідентифікації починається з простежуваності товару. Створення системи менеджменту якості на підприємствах передбачає розробку і підтримку в робочому стані регламентованих процедур ідентифікації продукції всіма придатними для цього засобами на всіх етапах виробництва і поставки, починаючи з отримання продукції та сировини.

Ідентифікація також допомагає у визначенні якості товару, як на етапі виробництва, так і на етапі формування асортименту в торговому підприємстві. Перевірка якості товару за всіма показниками, що містяться в нормативній документації, особливо якщо ці показники перевіряються фізико-механічними або хімічними руйнівними методами, є дорогою процедурою. При ідентифікації продукції використовуються певні показники, що дозволяють швидко і з достатнім ступенем вірогідності визначити якість продукту з мінімальними витратами. Ідентифікувавши вимоги споживачів, можна визначити потенційного покупця продукції, відповідно розрахувати необхідну кількість і доставити товар в потрібний час і місце [5, с. 387].

На ідентифікації заснований «метод швидкого реагування». Він розроблений в результаті розвитку філософії «точно в строк» і являє собою метод планування і регулювання поставок товарів на підприємства роздрібної торгівлі і в розподільні центри, в основі якого лежить логістична взаємодія між торговим підприємством, його поставачальниками і транспортними організаціями. Суть методу полягає в швидкому реагуванні логістичної системи на попит, що виник на ринку. Рішення про поставку товару в торгівлю підприємством-виробником приймається тоді, коли досить висока ймовірність виникнення реальної

потреби в товарі даного виду. Сфера діяльності по ідентифікації товарів зачіпає кілька ланок логістичного ланцюга просування товарів від виробника до споживача. Кількість ланок залежить від ряду факторів, у тому числі призначення, структури і складу товаропотоку; інтенсивності конкуренції в сфері розподілу та обігу; просторового розташування ринку виробництва (пропозиції) і ринку споживання (попиту); умов поставки, домінуючих на ринку; обсягу і якості потреб (попиту) основних учасників товаропотоку; торгових правил, в тому числі законодавства, традицій і звичаїв [6, с. 215].

Схема ідентифікації товарів включає в себе наступні елементи: виробництво, торговельні підприємства, фактори, що впливають на попит і пропозицію товарів, регулювання діяльності підприємств-виробників, підприємств оптової та роздрібної торгівлі, контролюючих органів даної області.

Логістичний підхід до процесу ідентифікації дозволяє вирішити кілька завдань. По-перше, упорядкувати і систематизувати процес ідентифікації товарів, збільшити знання про об'єкт. По-друге, зробити процес ідентифікації оптимальним, надійним і ресурсоекономічним на кожній ділянці логістичного ланцюга із застосуванням певних методів по заявленим параметрам. Наприклад, фізико-хімічні методи ідентифікації не підійдуть для роздрібної торгівлі через відсутність необхідного обладнання, тому в даному випадку на перше місце виходять зовнішній вигляд товару, його маркування, органолептичні показники. Номенклатура показників, що підлягають перевірці, повинна бути достатньою і оптимальною для ідентифікації товару; для її визначення необхідно залучати мінімум ресурсів (матеріальних, інформаційних, фінансових, трудових). По-третє, зробити процес ідентифікації комплексним, що охоплює в сфері своєї діяльності всі ланки логістичного ланцюга [7, с. 55].

Логістичні процеси підприємства будуть сприяти підвищенню ефективності роботи підприємства і безумовно його конкурентоспроможності при дотриманні наступних вимог: всі аспекти логістичних операцій повинні бути безпосередньо пов'язані зі стратегічним планом підприємства; рівень організації логістичних операцій повинен забезпечувати контроль всіх функцій, які пов'язані із закупівлею, транспортуванням, складуванням, зберіганням запасів і збутом; впровадження нової системи обліку прибутку від логістичної діяльності в системі контролювання фінансових показників.

Розробка організаційно-економічного механізму забезпечення ефективного управління логістичними процесами підприємства. В умовах ринкової економіки швидко зміна ситуації на ринку і гостра конкуренція вимагає від керівництва 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 проце-

сами 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'єктивні 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 інтегрованої структурі бізнесу: «проективання - 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 і забезпечить захист легітимних інтересів власників та керівництва підприємства у результатах діяльності [8, с. 251].

Вимірювання результатів управління логістичними процесами 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 на рис. 1.

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 [9, с. 154].

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

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 [10, 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 підприємства. 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 торгівельних підприємствах, нами пропонується впровадження 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;



Рис. 1. Механізм здійснення контролінгу на підприємстві з орієнтацією на управління логістичними процесами

Джерело: складено автором

- створювати і забезпечувати функціонування загальної інформаційної системи управління логістичною діяльністю підприємства;

- 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 підприємства інформацією, необхідною 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 торговельних підприємствах 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.

Контролінг буде вирішувати наступні задачі:

- планувати витрати на логістичні процеси підприємства;

- визначити схему залучення фінансових ресурсів в логістичні процеси з мінімальними втратами для підприємства.

Отже, основні функції системи логістичного контролінгу підприємства мають бути спрямовані на [11, с. 208]:

- прийняття кваліфікаційних рішень для подолання можливих проблем в логістичній діяльності підприємства;

- 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 підприємства.

Виконання вищезгаданих вимог гарантує взаємозв'язок логістики з маркетингом і виробництвом, забезпечує не тільки високоякісне проведення всіх логістичних операцій, але і створення ефективного, з низькими витратами сервісу для покупців, сприятиме зростанню прибутку за активами розглянутої сфери діяльності, тобто підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Крім того, логістичний контролінг виконує економічну експертизу управлінських рішень, пов'язаних з логістичними витратами й прибутком, визначає методіку планування логістичної діяльності підприємства. Подальші дослідження орієнтовані на впровадження автоматизованої системи забезпечення логістичного контролінгу своєчасними даними з урахування зовнішніх викликів та загроз середовища.

Список літератури:

1. Крикавський С. В. Логістика. Основи теорії: Підручник / С. В. Крикавський. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2004. – 416 с.
2. Крикавський С. В. Формування економічного потенціалу підприємств на основі логістичних концепцій: Дисертація докт. екон. наук : 08.06.01. – Львів, 1997. – 418 с.
3. Крикавський С. Логістика. Для економістів. Підручник / С. Крикавський. – Львів: Вид. Нац. універ. «Львівська політехніка», 2004. – 448 с.
4. Крикавський С. Логістичне управління: Підручник – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.
5. Крикавський С. Промисловий маркетинг: Підручник / С. Крикавський, Н. Чухрай, – 2-ге вид. – Львів: Вид. НУ «Львівська політехніка», 2004. – 472 с.
6. Кристофер М. Маркетинговая логистика / М. Кристофер, Х. Пэк. – М.: Технологии, 2005. – 200 с.
7. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи / Б. Паласюк // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 3(36). – С. 166-170.
8. Пономаренко В. С., Таньков К. М., Лепейко Т. І. Логістичний менеджмент: Підручник / В. С. Пономаренко, К. М. Таньков, Т. І. Лепейко. За ред. д-ра екон. наук, проф. В. С. Пономаренка – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 440 с.
9. Терентьев П. А. Классификации и модели логистики возвратных потоков // Логистика сегодня. – 2010. – № 4(40). – С. 242-251.
10. Тридід О. М., Таньков К. М. Логістичний менеджмент : навчальний посібник / За ред. проф., д-ра екон. наук О. М. Тридіда. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 224 с.
11. Фролова Л. В. Механізм логістичного управління торговельним підприємством : монографія. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. – 322 с.

Шкробот М.В., Моргонюк А.А.

Национальный технический университет Украины
«Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского»

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация

Исследована ключевые элементы и факторы влияния по совершенствованию системы управления логистическими процессами. Сформирована система функциональных характеристик логистических процессов в системе стратегического менеджмента предприятия. Разработан организационно-экономический механизм обеспечения эффективного управления логистическими процессами предприятия. Обоснована целесообразность внедрения отдельного отдела логистического контроллинга в системе стратегического управления. Обозначены задачи и функции непосредственно перед руководством отдела логистического контроллинга на предприятии.

Ключевые слова: логистические процессы, торговые предприятия, контроллинг логистических процессов.

Shkrobot M.V., Morgoniuk A.A.

National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF MANAGEMENT BY LOGISTIC PROCESSES OF THE ENTERPRISE

Summary

The key elements and factors of influence on improvement of the system of management of logistic processes are investigated. The system of functional characteristics of logistic processes in the system of strategic management of the enterprise is formed. The organizational and economic mechanism for ensuring efficient management of logistics processes of the enterprise is developed. The feasibility of introducing a separate department of logistic controlling in the system of strategic management is substantiated. Scheduled tasks and functions directly before the management of the logistics controlling department at the enterprise.

Keywords: logistic processes, trade enterprises, controlling of logistic processes.