

Використання сучасних методів управління результативністю для підвищення ефективності логістичної діяльності підприємств

Суботовський С.О.

студент

Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця

Фесенко І.А.

доктор економічних наук,

професор кафедри економіки підприємства та менеджменту
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця

У статті проаналізовано розвиток логістичного бізнесу в Україні. Визначено роль логістики як інструменту підвищення ефективності функціонування підприємств та основні критерії ефективності логістики на підприємствах. Зроблено оцінку пріоритетності заходів із підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства за допомогою методу «паттерн». Запропоновано використання системи збалансованих показників в управлінні логістичними процесами на підприємстві та ключових показників системи за основними сферами логістики.

Ключові слова: логістика, логістична діяльність підприємств, логістичні витрати, ключові показники ефективності логістичної системи, система збалансованих показників.

Суботовский С.А., Фесенко И.А. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье проанализировано развитие логистического бизнеса в Украине. Определена роль логистики как инструмента повышения эффективности функционирования предприятий и основные критерии эффективности логистики на предприятиях. Произведена оценка приоритетности мероприятий по повышению эффективности логистической деятельности предприятия с помощью метода «паттерн». Предложено использование системы сбалансированных показателей в управлении логистическими процессами на предприятии и ключевых показателей системы по основным сферам логистики.

Ключевые слова: логистика, логистическая деятельность предприятий, логистические расходы, ключевые показатели эффективности логистической системы, система сбалансированных показателей.

Subotovskiy S.O., Fesenko I.A. USING MODERN METHODS OF EFFECTIVENESS MANAGEMENT TO INCREASE THE EFFICIENCY OF ENTERPRISES' LOGISTICS ACTIVITIES

In this article the development of logistics business in Ukraine is analyzed. The role of logistics as an instrument of increasing enterprises' functioning efficiency and main criteria of logistics efficiency at the enterprises are defined. The priority of measures aimed to increase efficiency of enterprise's logistical activity using the "Pattern" method is assessed. The use of balanced indicators in management of logistic processes at the enterprise and the key indicators of a system according to the main logistics sectors are proposed.

Keywords: logistics, enterprises' logistics activities, logistics expenses, key indicators of logistics system's efficiency, balanced scorecard.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Інтеграція економіки України до світових глобальних процесів потребує її адаптації до міжнародних вимог та формування умов для відповідного розвитку різних її сфер. Розвиток логістики є однією з необхідних умов структурної перебудови економіки країни, підвищення конкурентоздатності вітчизняних товарів та послуг. Але динаміка її розвитку нестабільна. Недоліки транспортної логістики проявляються в діяльності підприємств – її

головного споживача. І підприємства переходять від аутсорсингу в логістиці до інсорсингу, тобто, як зауважують фахівці, здійснюється відкат в економічному розвитку. Така ситуація актуалізує питання вирішення наявних проблем в організації, розвитку та оптимізації логістичних процесів на самих підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження «Налагодження зв'язків для підвищення конкурентоспроможності», проведені Світовим банком, в яких оцінювалися країни

світу відповідно до індексу ефективності логістики (LPI) 2016 р., показують, що Україна займає 80-е місце серед 160 країн. У 2014 р. це було 61-е місце (у 2010 р. – 102-е місце), проте у зв'язку з подіями економічного та політичного характеру в Україні, наявні показники все ж можна розглядати як прогрес, хоча у 2007 р. країна посіла 73-е місце [1]. Не мають однієї думки щодо тенденції розвитку логістики в Україні й вітчизняні експерти. Так, за результатами дослідження ринку логістичних послуг, який проводився Українським логістичним альянсом, на думку багатьох експертів, нинішній стан ринку можна визначити двоєю: 37% вважають, що ринок логістики знаходиться в стані стагнації (зменшення вантажопотоків означає зменшення обсягів логістичної діяльності, більшість логістичних операторів працює майже в околиці точки беззбитковості), а 34% – що він пройшов етап становлення і розвивається, оскільки за останні два роки на вітчизняному ринку логістичних послуг стався якісний зсув – зміна філософії та логістичного мислення. За останні два роки багато компаній усвідомили, що це реальний інструмент підвищення ефективності бізнесу. Активне залучення українських підприємств до глобальних ланцюгів поставок, вихід вітчизняних виробників на світові ринки, наслідки військових дій та ін. змусили топ-менеджмент промислових, сільськогосподарських, торгових і сервісних підприємств звернути увагу на логістику свого бізнесу, на організацію логістичних процесів (закупівель, виробництва, розподілу), а також на можливість зменшення своїх логістичних витрат за рахунок ефективного співробітництва (партнерства) з логістичними операторами. Ці дослідження показують, що 46% опитаних клієнтів однозначно не готові передати логістичні процеси на аутсорсинг. Компанії, які віддають перевагу інсорсингу, оскільки послуги логістичного оператора дорожче (45% опитаних), мають високу ймовірність зриву термінів поставок (42%), недостатню компетентність персоналу провайдера (32%), недостатній рівень якості послуг (26%) і відсутність довіри (16%). Переважна більшість респондентів не готова передавати логістику на аутсорсинг і через страх втрати контролю над процесами [2]. Логічним висновком є розвиток та оптимізація логістичної діяльності самих підприємств.

Оскільки, як уже було зазначено, український бізнес адекватно оцінює роль логістики як інструменту підвищення своєї ефективності, він прагне оптимізувати витрати, впроваджувати нові технології, підвищувати якість логістичних процесів для підвищення рівня лояльності кін-

цевих споживачів. А основними стримуючими аутсорсинг логістики факторами у зв'язку з недостатнім розвитком бізнесу логістичних компаній та високою вартістю їх логістичних послуг є розвиток власної логістичної діяльності та оптимізація логістичних витрат самих підприємств.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є формування системи основних показників оцінки логістичної діяльності для вдосконалення технології ефективно організації та функціонування логістики на підприємствах.

Вклад основного матеріалу дослідження. Підвищена увага до логістики зумовлена її потенційною можливістю забезпечення кращої ефективності функціонування підприємств. Логістичні витрати, які нерозривно пов'язані з функціонуванням логістичної системи підприємства, формуються у різних сферах (постачання, виробництва та розподілу), що ускладнює можливість ефективного управління ними [3].

Витрати на логістику становлять одну з найбільших статей витрат у виробництві або собівартості реалізованої продукції. Залежно від напрямів діяльності питома вага логістичних витрат становить 5–35% від обсягів продажу, а їх частка у загальних витратах на виробництво – до 30%.

Аналіз структури логістичних витрат свідчить, що найбільша питома вага з них припадає на управління запасами (20–40%), транспортні витрати (15–35%), витрати на адміністративно-управлінські функції (9–14%) [4].

У практиці господарювання питання оптимізації логістичних витрат знаходять своє практичне вирішення. Так, заслуговує на увагу досвід компанії «САН ІнБев Україна» в Україні, де шляхом установа довгострокових домовленостей із перевізниками вдалося «закільцювати» до 70–80% перевезень за попередньо визначеними тарифами [5]. Хоча у таких випадках і досягаються кілька цілей (наприклад, для компанії «САН ІнБев Україна» – гарантія безперебійності перевезень; у випадку Інтернет-застосування – достатня оптимізація витрат на транспорт), усе ще не вирішеними залишаються такі питання: для підприємств з меншими оборотами та переривистою циклічністю перевезень неможливим залишається надійне планування перевезень без перебоїв, у разі ж Інтернет-аукціону не вирішується питання забезпечення надійності перевізника (а конкретніше – безпеки здійснюваних ним перевезень) [6].

Логістичний підхід орієнтується на формування логістичного ланцюга, який поєднував би постачання ресурсів, виробництво і фізич-

ний розподіл готової продукції за умови забезпечення синхронності ритмів усього потоку товарно-матеріальних цінностей і покрокового зростання вартості продукції (товару, послуги) під час просування її від однієї до іншої ланки даного ланцюга. При цьому зростання вартості продукції (товару, послуги) стосується кінцевого споживача й означає, що з кожним етапом, з кожною наступною логістичною операцією відбувається позитивна зміна параметрів продукції (якості, форми, рівня готовності до використання чи споживання та ін.) для забезпечення її постачання в потрібне місце, в обумовлений час і за прийнятною для споживача ціною, яка залежить від рівня логістичних витрат [7].

У такій системі має розроблятися ієрархічний набір оптимальних управлінських рішень, які ґрунтувалися б на принципі пріоритетності, що дасть змогу підприємству впливати на найбільш значущі фактори та показники.

Для визначення оптимального набору цілей із підвищення ефективності діяльності підприємства у цілому та, зокрема, його логістичної діяльності пропонується проводити аналіз найбільш прийнятних ініціатив за допомогою методу «паттерн», який є різновидом експертних методів і дає змогу аналізувати за ступенем важливості інформацію в будь-якій галузі діяльності так, щоб можна було представити складні і взаємні співвідношення постійних і змінних чинників, на яких ґрунтується подальше прийняття рішень.

Оцінка пріоритетності заходів із підвищення ефективності діяльності підприємства за допомогою методу «паттерн» починається з визначення вагових значень у кожній вершині за визначеною шкалою відношень. На другому етапі відбувається перерахунок у сумарні ваги шляхом перемноження вагових значень вершин, які лежать на шляху до вершини, та узгодження з отриманими інтегральними ваговими значеннями результатів оцінки альтернатив у кінцевих вершинах ієрархічного дерева.

Отже, дотримуючись алгоритму, логіки функціонування логістичного ланцюга підприємства за результатами досліджень статистичних даних діяльності кількох великих вітчизняних підприємств можемо побудувати дерево цілей підвищення ефективності здійснення логістичної діяльності (рис. 1).

Наступним етапом за методом «паттерн» є визначення критеріїв ефективності та виставлення експертних оцінок. Експертами на підприємствах можуть виступати як директор із логістики на підприємстві, менеджери служби логістики, так і спеціалісти з обслуговування клієнтів, які попарно оцінюють значимість кожної із цілей.

У табл. 1 та 2 приведено експертні оцінки на першому та другому рівні ієрархії дерева цілей відповідно.

Отже, разом із виставленими вагами дерево цілей буде мати такий вигляд (рис. 2).

Останнім кроком до визначення напрямку дій з організації заходів підвищення ефективності є розрахунок коефіцієнтів зв'язку для кожного із заходів, що розраховується за формулою:

$$R_{ij} = \sum W * V, \quad (1)$$

Проведемо розрахунок коефіцієнтів зв'язку запропонованих заходів:

$$R_{1,1} = 0,45 * 0,31 = 0,14$$

$$R_{1,2} = 0,45 * 0,43 = 0,19$$

$$R_{1,3} = 0,45 * 0,26 = 0,12$$

$$R_{2,1} = 0,55 * 0,16 = 0,09$$

$$R_{2,2} = 0,55 * 0,15 = 0,08$$

$$R_{2,3} = 0,55 * 0,69 = 0,38$$

Як бачимо, найбільший коефіцієнт отримав захід з організації перерозподілу запасів між складами, що становив 0,38.

Таким чином, у результаті проведення порівняльного аналізу заходів за допомогою методу експертних оцінок «паттерн» можна визначити найбільш перспективні та ті, що принесуть найменший ефект у результати діяльності



Рис. 1. Дерево цілей із підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства

підприємства. Результати, які були отримані у процесі розрахунку, свідчать, наприклад, про необов'язковість скорочення транспортних витрат, оскільки заходи з їх скорочення регулярно проводяться на досліджуваному підприємстві і вони знаходяться на оптимальному рівні, чого не можна сказати про систему управління запасами, функціонування якої в останній час піддається впливу зовнішнього середовища.

Наявність залежності між окремими цілями відображає встановлені зв'язки. Цілі не є незалежними і відірваними одна від одної, навпаки,

вони тісно між собою пов'язані і впливають одна на одну. Досягнення однієї мети служить досягненню іншої і так далі. Зв'язки між різними цілями ясно видно завдяки причинно-наслідковому ланцюгу. Для відображення взаємозв'язку цілей і перспектив підприємства може застосуватися система збалансованих показників. Сьогодні намічається тенденція локального її використання в різних сферах діяльності підприємства. Основою, на базі якої можна сформулювати логістичну стратегію фірми у вигляді набору операційних цілей, що визначають

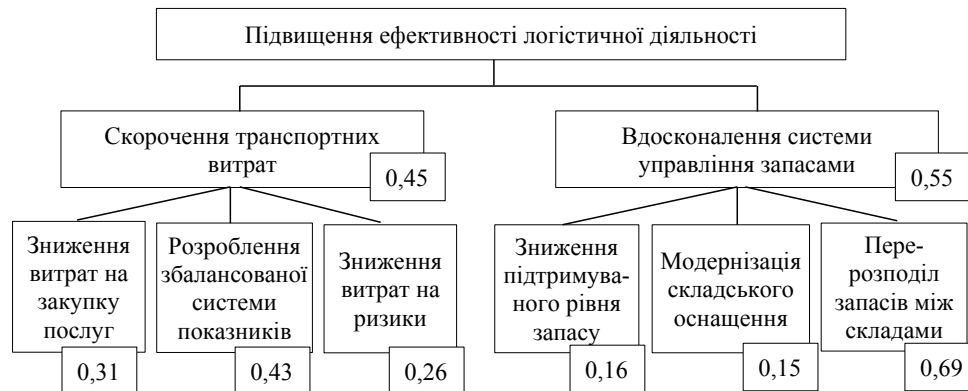


Рис. 2. Дерево цілей із проранжованими цілями

Таблиця 1

Експертні оцінки першого рівня ієрархії

Критерії ефективності	Експертні оцінки		
	V	W	
		Скорочення транспортних витрат	Вдосконалення системи управління запасами
Зменшення логістичних витрат	0,47	0,5	0,5
Збільшення чистого прибутку	0,53	0,41	0,59
К _{зв'язку} (r _{ij})		0,45	0,55

Таблиця 2

Експертні оцінки другого рівня ієрархії

Критерій	V	Експертні оцінки					
		W					
		Зниження витрат на закупку послуг	Зниження адміністративних витрат	Зниження витрат на ризики	Зниження рівня підтримуваного запасу	Модернізація складського оснащення	Перерозподіл запасів між складами
Зменшення простоїв виробництва	0,62	0,32	0,49	0,19	0,15	0,17	0,68
Рентабельність операційної діяльності	0,37	0,29	0,34	0,37	0,19	0,11	0,7
Коефіцієнт зв'язку (r _{ij})		0,31	0,43	0,26	0,16	0,15	0,69

поведінку підприємства, може виступати й концепція системи збалансованих показників.

Логістичні витрати становлять значну частку витрат підприємства, однак високий рівень логістичного сервісу дає змогу посилити лояльність клієнтів до компанії, залучити до співпраці нових замовників і тим самим підвищити обсяг продажів і, відповідно, прибуток. У процесі проведення оцінки ефективності логістики часто постає проблема відсутності продуманої системи достовірних показників і методів їх розрахунку.

Як засвідчують дослідники, за час розвитку логістичних систем у промисловому розвинених країнах сформувалася загальноприйнята система показників, які оцінюють ефективність і результативність логістики, до яких зазвичай належать: загальні логістичні витрати, якість логістичного сервісу, тривалість логістичних циклів та продуктивність. Ці показники й називаються ключовими, або комплексними, показниками ефективності логістичної системи. Ключовими показниками ефективності логістичної системи називаються основні індикатори ефективності використання ресурсів в компанії для сформованої логістичної системи, які комплексно оцінюють результативність логістичного управління й є основою логістичного планування, обліку і контролю [8].

Багатьма вченими та практиками засвідчується доцільність та ефективність формалізації логістичної діяльності через упровадження системи збалансованих показників у сфері логістики. Так, Т.І. Саплиною та А.В. Курликіною запропоновано карту збалансованих показників логістичної діяльності [9]. В.І. Сергєєв комплексними показниками, які є основними вимірниками ефективності використання ресурсів у компанії для сформованої логістичної системи, що в комплексі оцінюють результативність логістичного менеджменту й які є основою логістичного планування, обліку і контролю, називає: загальні логістичні витрати, якість логістичного сервісу, тривалість логістичних циклів, продуктивність, повернення від інвестицій в логістичну інфраструктуру [8]. Т.В. Алесинська виокремлює такі показники, як потужність, продуктивність, логістичні витрати, а також групи показників для кожної функціональної сфери логістики. І хоча ці показники складно назвати комплексними, їх можна вписати в загальну систему збалансованих показників підприємства [10].

С.Н. Кужевою [11] зауважується, що для того, щоб виділити ключові показники ефективності й об'єднати їх у систему, треба виконати такі дії:

– формалізувати цілі логістичної стратегії;

– визначити основні показники ефективності логістики та розподілити цілі відповідно до цих показників;

– визначити методи та алгоритми розрахунку показників;

– розробити програму щодо досягнення цілей і завдань логістики.

– забезпечити інформаційну підтримку розрахунку збалансованих показників логістики;

– переглянути склад і стандарти ключових показників ефективності залежно від впливу зовнішнього середовища і дій конкурентів.

Усі показники в кінцевому підсумку пов'язані з фінансовими результатами діяльності підприємства, тому контроль витрат виявляється пріоритетним завданням управління логістичною діяльністю.

Виходячи з того, що показники логістичної діяльності фахівці переважно об'єднують у чотири великі блоки (сфери діяльності підприємства), так звані аспекти збалансованої системи показників, які визнаються найважливішими сферами вдосконалення: Cost (Витрати), Performance (Продуктивність), Behaviour (Поведінка), Service (Сервіс), значущості витрат логістичної діяльності, їх впливу на загальні фінансові результати діяльності підприємства та пріоритетності цілей у вдосконаленні логістичної діяльності пропонується в рамках системи збалансованих показників підприємства об'єднати логістичні витрати у ці групи.

Група показників «Витрати» – може включати витрати на виконання основних логістичних операцій, зокрема витрати на організацію постачання сировини та матеріалів, управління запасами, витрати на транспортні послуги або витрати на транспортування, втрати від логістичних ризиків тощо.

Групу показників «Продуктивність» (результативність) можна розглядати як показники ресурсовіддачі, зокрема це можуть бути показники питомих витрат ресурсів в одиницю часу, частка логістичних витрат в загальній сумі витрат підприємства, питомі логістичні витрати на одиницю обсягу продаж, повернення на одиницю інвестицій у логістичну інфраструктуру.

Група «Сервіс» може передбачати облік витрат на логістичне адміністрування, зокрема витрати на обробку та обслуговування заказів, витрати на інформаційно-комп'ютерну підтримку, втрати від неякісного логістичного сервісу тощо. Сервіс є специфічним аспектом діяльності, який практично не має формалізованих показників його оцінки, що пояснюється особливостями послуги як товару. Тому запропоновані показники, вира-

жені у вигляді витрат, можуть, на нашу думку, слугувати такими критеріями.

Ще більш складним питанням у визначенні критеріїв ефективності є поведінка в логістиці. До кількісних показників, що виражають витрати підприємства за групою показників «Поведінка», можна віднести як витрати, пов'язані з виконанням своїх функцій персоналом, зокрема витрати на навчання, проведення моніторингу професійних навичок та вмінь, так і витрати, спрямовані на дослідження і зміну поведінки самої компанії відносно клієнтів або розвитку логістичної діяльності. Останнє у загальному вигляді знаходиться в рамках групи «Розвиток» («Інновації») класичної схеми групування ключових показників ефективності загальної системи збалансованих показників підприємства. Також до цієї групи можна віднести показник утрат від несвоєчасного та неякісного виконання своїх обов'язків персоналом, що в подальшому може виступати критерієм під час розроблення системи мотивації персоналу, якщо система збалансованих показників інтегрована із системою мотивації на підприємстві. Набір індикаторів – показни-

ків в системі збалансованих показників дає змогу зосередити зусилля всіх задіяних працівників на досягненні цих ключових показників, зокрема на мінімізації витрат логістичної діяльності. Під час побудови системи показників має враховуватися важливий її принцип – причинно-наслідкові зв'язки.

Висновки з цього дослідження. У роботі запропоновано підхід до підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства, зокрема через мінімізацію логістичних витрат шляхом використання сучасних методів прийняття управлінських рішень та систем управління підприємством як системи збалансованих показників. В управлінні логістичної діяльності, як і в інших сферах підприємства, важливими є ієрархія та підпорядкованість цілей та розставлення акцентів на найбільш важливих аспектах. А оскільки витрати логістичної діяльності є критерієм прийняття рішення щодо доцільності здійснення цієї діяльності самими промисловими підприємствами взагалі, то використання системи збалансованих показників в управлінні логістичною діяльністю дасть змогу поліпшити її та підвищити ефективність управління нею.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Індекс ефективності логістики в 2016 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://dsv.ua/uk/index-efektyvnosti-logistyky-v-2016-roci>.
2. Логистика в Украине: парадоксы рынка и пути раскрытия потенциала // Logist.fm от 05.01.2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://logist.fm/publications/logistika-v-ukraine-paradoksy-rynka-i-puti-raskrytiya-potenciala>.
3. Рета М.В. Логістичні витрати: визначення, класифікація та облік / М.В. Рета // Бізнес-Інформ. – 2012. – № 8. – С. 155–158.
4. Дідіченко Н.Г. Управління логістичними витратами в умовах сучасного підприємства / Н.Г. Дідіченко, Є.В. Женний [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/9_KPSN_2011/Economics/11_84141.doc.htm.
5. Перевозки: путь открыт! // Дистрибуция и логистика. – 2011. – № 1(78). – С. 44–46.
6. Коноваленко Ю.В. Використання міжпідприємницьких можливостей управління транспортним ризиком / Ю.В. Коноваленко // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. – 2012. – № 1(11). – С. 185–196.
7. Струк Н.Р. Логістичні витрати в аспекті ефективності системних формувань / Н.Р. Струк // Наукові записки Української академії друкарства. Серія «Економічні науки». – 2015. – № 1. – С. 74–79 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzec_2015_1_12.
8. Сергеев В. Ключевые показатели эффективности логистики / В. Сергеев // Финансовый директор. – 2011. – № 4–5. – С. 36–40 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.elitarium.ru/logistika-gruzoperevozki-transport-perevozka-gruzov-uslugi-proizvoditelnost/>.
9. Саплина Т.И. Формирование системы сбалансированных показателей логистической деятельности предприятия / Т.И. Саплина, А.В. Курлыкова // Вестник ОГУ. – 2012. – № 13 (149) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/v/formirovanie-sistemy-sbalansirovannyh-pokazateley-logisticheskoy-deyatelnosti-predpriyatiya>.
10. Алесинская Т.В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления / Т.В. Алесинская. – Таганрог : ТРТУ, 2005. – 121 с.
11. Кужева С.Н. Использование системы сбалансированных показателей в управлении логистикой / С.Н. Кужева // Вестник ОГУ. Серія «Економіка». – 2014. – № 4. – С. 88–94.