

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Оцінка ефективності впровадження логістичної стратегії підприємства повинна базуватись на системі оцінки результатів її впровадження та реалізації у практиці підприємств. Така оцінка повинна здійснюватись в межах логістичної інформаційної системи, яка б функціонувала не тільки для вирішення операційних завдань, але й для стратегічних (передбачених логістичною стратегією) завдань підприємства.

Багато вчених та дослідників зазначають нерозвиненість інформаційних систем на українських підприємствах щодо обліку логістичних витрат та управління ними, а також системи показників оцінки результатів логістичної діяльності, що, в свою чергу, не дозволяє ні ефективно управляти логістичними витратами, логістичною системою та логістичними ланцюгами, ні ефективно реалізувати логістичну стратегію підприємства. Так у дослідженні К.Новопісної, М.Рета, О.Карого, С.Нікшич, О.Головащенко визначено такі проблеми:

- 1) розпорошеність логістичних функцій та операцій між різними підрозділами підприємства;
- 2) відсутність обліку логістичних витрат, розпорошеність інформації щодо логістичних витрат у складі інших витрат підприємства (адміністративних, виробничих, витрат на збут тощо);
- 3) відсутність цілеспрямованого управління логістичними витратами підприємства;
- 4) слабка реалізація окремих функцій управління логістичними витратами підприємства (планування, обліку, аналізу, контролю);
- 5) слабка взаємодія служби логістики (якщо вона існує на підприємстві) з іншими підрозділами підприємства;
- 6) недостатнє інформаційне забезпечення управління логістичними витратами підприємства;
- 7) слабка кваліфікація персоналу, який займається реалізацією логістичних операцій на підприємстві;
- 8) слабка або відсутня внутрішня нормативна база з питань управління логістичними витратами (положення про спеціалізовані підрозділи, нормативи логістичних витрат, посадові інструкції тощо);
- 9) вирішення логістичною службою завдань, які не належать до її компетенції;
- 10) слабе управління запасами сировини та готової продукції підприємства.

Інформаційна логістична система підприємства має базуватися на системі комплексних показників логістичної системи і мати відповідну їм систему логістичної інформації, які відображатимуть стан реалізації логістичної стратегії та оцінити її ефективність.

В теорії та практиці менеджменту для оцінки ефективності виконання розроблена загальна система таких показників – «збалансована система показників» (Balanced Scorecard, BSC). Це система менеджменту, розроблена на початку 1990-их років Р.С. Капланом і Д.П. Нортонем, призначення якої – забезпечити чіткіше формулювання стратегічних планів та їх реалізацію, є ширшою за призначення систем, які лише вимірюють фінансові показники.

З точки зору логістичної діяльності та реалізації логістичної стратегії BSC концентрується на бізнес-процесах, і використовується група «ключових показників ефективності» (Key Performance Indicators, KPI).

Питання застосування KPI розглядається в багатьох дослідженнях, В.Лаврененка – в управлінні підприємством; А.Гольдфарб, Г.Назарової, Е.Степанової, О.Демської – у сфері мотивації персоналу; С.Цюцюри, О.Криворучко – у бюджетних організаціях; але у сфері логістичної діяльності – в дослідженнях В.Сергеева. В цілому ж, питання показників BSC в системі управління досліджені такими авторами, як: Л.Пан (в управлінні стратегією підприємства), Н.Лісова, Г.Свірська (у стратегічному плануванні), Д.Козенков, С.Фаїзова (в практиці управління металургійного підприємства), Лещій Л. А. (100) (в інтеграції стратегічного та оперативного управління), Барилук І. (в стратегічному управлінні банком) та інші.

BSC забезпечує інтеграцію фінансових та нефінансових індикаторів з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між результуючими показниками та факторами, під впливом яких вони формуються. Це дозволяє здійснювати деталізований моніторинг діяльності підприємства в стратегічному фокусі, збільшувати оперативність та ефективність управлінських рішень, контролювати найбільш важливі фінансові та нефінансові показники діяльності (KPI), які є цільовими для компанії і ступінь досягнень яких визначає рух підприємства згідно заданою стратегією. Значення KPI відображають як ефективність бізнесу в цілому, так і бізнес-процесів, що розглядаються окремо структурних підрозділів і кадрових ресурсів.

Система Р.С. Нортон і Д.П. Каплана дозволяє менеджерам представити бізнес у чотирьох проекціях, тобто передбачає відповіді на чотири запитання:

- 1) як фірму оцінюють клієнти (аспект клієнта)?
- 2) які процеси можуть забезпечити фірмі виключні конкурентні переваги (внутрішньогосподарський аспект)?
- 3) яким чином можна досягти подальшого поліпшення стану фірми (аспект інновацій та навчання)?
- 4) як оцінюють підприємство акціонери (фінансовий аспект)?

За кожним запитанням визначають: цілі, показники, завдання, заходи. Чотири проекції («Фінанси», «Маркетинг», «Персонал», «Бізнес-процеси») є швидше організаційною структурою, ніж обмеженою схемою. Ніщо не заважає компаніям залежно від конкретної ситуації доповнити модель ще однією або двома таблицями, хоч істотна перевага BSC – її сконцентрованість і якість представлення інформації.

BSC ефективно управляє такими ключовими процесами, як:

- 1) переведення бачення в стратегію;
- 2) комунікація і зв'язок;
- 3) бізнес-планування;
- 4) зворотний зв'язок і зміцнення знань у царині стратегічного управління.

Крім того, управлінці дістають відповіді на основні запитання: за рахунок чого підприємство створює свою вартість. Які процеси є ключовими в її діяльності. Який рівень кваліфікації персоналу і застосовуваних технологій. Яка їх відповідність обраній стратегії. Які інвестиції потрібно здійснити в розвиток компанії з метою досягнення довгострокових цілей організації. В результаті використання Balanced Scorecard діяльність компанії стає прозорішою і керованішою.

BSC значно розширює можливості стратегічного управління, роблячи його реальнішим. З цієї причини розробки щодо формування і використання цієї концепції в системах управління українських підприємств мають велике перспективне значення і заслуговують на увагу з боку науковців і практиків.

Таким чином, процес формування логістичної стратегії, як і оцінка ефективності її впровадження – є достатньо складним процесом на сьогодні, з огляду на недосконалість систем управління підприємствами, малозабезпеченим інформаційною, кадровою складовою прийняття оптимальних стратегічних логістичних рішень, нерозвиненістю логістичного та стратегічного управління на молокопереробних підприємствах.

Застосування BSC та KPI дозволяє, по-перше, створити на підприємствах адаптивну систему, інтегровану в межах логістичних ланцюгів, по-друге, запропонувати підходи до визначення оптимальної логістичної стратегії на основі критеріїв успіху логістичної діяльності та рівня її ризику; по-третє, інформаційно забезпечити процес логістичного управління системою показників-орієнтирів логістичної діяльності на основі сучасних підходів та процедур, а також відповідно до обраного стратегічного логістичного спрямування підприємства.