

КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ (КРІ) В ЛОГІСТИЦІ

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-х років Капланом Р. С. і Нортеном Д. П., 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).

Використання BSC та KPI в логістичній сфері слабо розглянуто у дослідженнях вчених, хоча цей інструмент як показують і вчені, і практики менеджменту є сучасним інструментом для досягнення стратегічних цілей, як підприємства, так і логістичної системи, а також ефективної реалізації логістичної стратегії.

Пропонуємо використовувати наступну схему впровадження системи BSC та KPI для підприємств, яка дозволяє значно підвищити ефективність як розробки, так і реалізації логістичної стратегії.

Для формування ефективної моделі ключових показників логістичної стратегії необхідно провести ретельний аналіз взаємозв'язків стратегічних завдань, ключових стратегій і ключових показників на основі інформації щодо стратегічних завдань і критичних чинників успіху, що становлять основу системи KPI: бачення і місія компанії; стратегічні завдання; потреби клієнтів; системи заохочень та винагород.

У процесі розробки ключових показників ефективності необхідно розглянути такі базові аспекти:

- найважливіші елементи діяльності, які необхідно відстежувати;
- причини відстеження обраних елементів;
- призначення отриманої інформації;
- різновиди рішень на основі отриманої інформації;
- час або періодичність відстеження інформації;
- способи відстеження інформації.

Розробка всеосяжного набору внутрішньоцілісних і обмежених у кількості ключових показників, релевантних до всіх стадій бізнес-процесів і всім рівням, є складним завданням. Швидше за все, розробка такої системи може відбуватися в кілька ітерацій, поки вона не буде достатньою її застосування, і, в кінцевому підсумку, не стане складовою невід'ємною частиною бізнес-процесів молокопереробного підприємства.

При створенні ключових показників необхідно визначити надлишкові показники, які потрібно виключити з системи. До числа таких показників можуть ставитися показники, не пов'язані з певними критичними факторами успіху. Причинами такої ситуації можуть бути такі: наявність багатьох надлишкових показників або таких, що перекривають один одного; реорганізація підприємства призводить до недоцільності деяких показників; високий рівень деталізації показників; показники не узгоджуються з глобальними завданнями підприємства і т.п.

Для розробки KPI у відповідності до цілей та завдань, необхідних для реалізації логістичної стратегії підприємству потрібно скористатись правилами та принципами запропонованими Пановим М.:

- правило «10/80/10»;
- принцип керованості та контролюваності;
- принцип партнерства;
- принцип перенесення зусиль на головні напрямки;
- принцип інтеграції процесів оцінки показників, звітності та підвищення продуктивності;
- принцип узгодження показників зі стратегією.

Запропонуємо групу показників KPI для оцінки реалізації логістичної стратегії підприємства. Варто розглянути такі групи показників:

- 1) загальна група KPI для оцінки реалізації логістичної стратегії підприємства;
- 2) специфічні групи KPI для оцінки реалізації логістичної стратегії в окремих сферах логістичної діяльності:
 - KPI сфери постачання;
 - KPI сфери виробництва;
 - KPI сфери розподілу;
 - KPI систем логістичної інфраструктури (транспортні, складські, запасів, інформаційні, обслуговування).

Головне завдання, що стоїть перед системою менеджменту, полягає в тому, щоб змусити ключові показники працювати на благо успіху підприємства не тільки на момент впровадження, але й на майбутнє. З часом система ключових показників прийде у відповідність з цілями, стратегією і завданнями підприємства та його логістичної системи; сфокусується на критичних факторах успіху, і зможе забезпечити менеджерів інформацією, необхідною для прийняття рішень, що збільшують вартість підприємства. Знову таки необхідно сформувати ефективну систему змін на підприємстві задля забезпечення адаптації логістичної системи молокопереробного підприємства із змінами умов та ситуації логістичної діяльності.

Серед загальних KPI для підприємства пропонуємо наступні:

- загальні логістичні витрати (ціль – досягти лідерства за логістичними витратами, джерело інформації – звітність підприємства);
- якість логістичного сервісу (ціль – досягти лідерства в якості обслуговування, джерело інформації – результати маркетингових досліджень; інформація підрозділів маркетингу, збуту, логістики);

- тривалість логістичних циклів (ціль – досягти лідерства в швидкості логістичних операцій, джерело інформації – інформація підрозділів маркетингу, збуту, логістики);
- продуктивність логістичної системи (ціль – досягти лідерства за продуктивністю, джерело інформації – звітність підприємства; інформація підрозділів логістики);
- повернення на інвестиції в логістичну інфраструктуру (ціль – досягти лідерства у розвитку логістичної інфраструктури, джерело інформації – звітність підприємства; інформація щодо інвестицій у розвиток логістики на підприємстві).

Кожен із зазначених показників визначає ключовий індикатор логістичної стратегії, яка робить наголос або на мінімізації логістичних витрат, або на підвищенні рівня логістичного сервісу, або на зменшенні витрат часу і т. д. В процесі оцінки ефективності конкретної логістичної стратегії один з них, який відображає основу даної стратегії, стає ключовим(головним), всі інші – другорядними, але не менш важливим (так як логістична стратегія визначає пріоритети, але для досягнення синергетичного ефекту необхідно розвивати всі пов'язані із стратегією підприємства напрямки).

Отже, створення комплексної та інформативної системи показників логістичної діяльності, запропонованої у дослідженні дозволить підвищити рівень інформаційного забезпечення такої діяльності, забезпечить на високому рівні процес формування необхідною логістичною інформацією, підвищить ефективність управління молокопереробними підприємствами в цілому.