

УДК 338.330.3

## ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ РОЗПОДІЛЬНОЇ СИСТЕМИ

**Яковенко В. С.**, асистент кафедри економічної кібернетики Державного вищого навчального закладу «Донецький національний технічний університет»

### **Яковенко В. С. Принципи формування ключових показників діяльності розподільчої системи.**

Сучасний бізнес, що зазнає конкурентного тиску на ринку, приділяє величезну увагу системі контролю за діяльністю своєї компанії. Віддаючи належне вкладу логістики у завоювання конкурентних переваг, компанія особливо повинна приділяти увагу підвищенню ефективності функціонування логістичної інфраструктури і оптимальному використанню логістичних активів. Метою статті є поглиблення та поширення методології формування показників діяльності розподільчої системи дистрибуторських компаній на основі системного та комплексного підходів. У процесі діяльності дистрибуторської компанії на основі сформованих показників та визначених цільових значень цих показників, на цьому рівні, виникне можливість планування діяльності компанії на основі цільових значень показників, а також порівняння поточних результатів діяльності з цільовими значеннями. У статті сформовані теоретичні положення з формування ключових показників логістичної діяльності розподільчої системи, визначена роль системи збалансованих показників на основі яких формується система ключових показників, а також визначено граничні значення цих показників для діяльності дистрибуторських компаній України. Значимість проведеного дослідження полягає у створеній можливості оперативно відстежувати показники логістичних процесів діяльності компанії та можливості приймати оперативні рішення на мінливому ринку логістичних послуг за допомогою розроблених принципів формування системи збалансованих показників та ключових показників діяльності розподільчої системи.

### **Яковенко В. С. Принципы формирования ключевых показателей деятельности распределительной системы.**

Современный бизнес ощущая конкурентное давление на рынке, должен уделять значительное внимание системе контроля за деятельностью своей компании. Отдавая должное вкладу логистики в завоевание конкурентных преимуществ, в деятельности компании следует уделять внимание повышению эффективности функционирования логистической инфраструктуры и оптимальному использованию логистических активов. Целью статьи выступает углубление и расширение методологии формирования показателей деятельности распределительной системы дистрибуторских компаний на основе системного и комплексных подходов. В процессе деятельности дистрибуторские компании на основе сформированной системы показателей и обозначенных их целевых значений получают преимущество в планировании деятельности компании, а так же возможности сравнения текущих показателей деятельности с целевыми значениями. В статье сформированы теоретические положения формирования ключевых показателей логистической деятельности распределительной системы, определена роль системы сбалансированных показателей на основе которых формируются система ключевых показателей, а так же определены граничные значения этих показателей для деятельности дистрибуторских компаний Украины. Значимость проведенного исследования состоит в создании возможности оперативно отслеживать значения показателей логистических процессов компании и возможности объективно принимать оперативные решения в нестабильной рыночной среде рынка логистических услуг при помощи разработанной системы показателей логистических процессов и определении их целевых значений.

### **Yakovenko V. Principles of formation of the key performance indicators of the distribution system.**

In the article theoretical principles of the formation of key indicators of logistics distribution system were generated, the role of the balanced scorecard, on which a system of key indicators forms, was defined and thresholds for these indicators for distribution companies in Ukraine were set. Modern business feeling competitive pressure in the market, should pay considerable attention to the monitoring system behind activity of the company. Paying tribute a contribution of logistics to a gain of competitive advantages, in activity of the company it is necessary to pay attention to increase of efficiency of functioning of logistic infrastructure and optimum use of logistic assets. As the purpose of article deepening and expansion of methodology of formation of indicators of activity of distributive system of distribution companies on the basis of system and comprehensive approaches acts. In the course of activity distribution companies on the basis of the created system of indicators and designated their target values get advantage in planning of activity of the company, and as possibilities of comparison of the current indicators of activity with target values. In article theoretical provisions of formation of key indicators of logistic activity of distributive system are created, the role of system of the balanced indicators on the basis of which is defined are formed system of key indicators and as boundary values of these indicators for activity of distribution companies of Ukraine are defined. The importance of the carried-out research consists in possibility creation operatively to trace values of indicators of logistic processes of the company and possibility objectively to make operative decisions in the unstable market environment of the market of logistic services by means of the developed system of indicators of logistic processes and determination of their target values.

**Постановка проблеми.** Сучасний бізнес, що зазнає величезного конкурентного тиску на ринку, приділяє величезну увагу системі контролю за діяльністю своєї компанії. Віддаючи належне вкладу логістики у завоювання конкурентних переваг, компанія особливо приділяє увагу підвищенню ефективності функціонування логістичної інфраструктури і оптимальному використанню логістичних активів. При побудові розподільчої системи та розрахунку її параметрів провідна роль належить вірному та обґрунтованому обранню критеріїв оцінки діяльності розподільчої системи. У методологічному плані структура розподільчої системи, що синтезується, повинна бути найкращим чином адаптована для мети загальної логістичної системи товарного руху, елементом якої вона існує. При цьому у якості розподільчої системи можливо розглядати дистрибуторські компанії з клієнтською мережею на рівні макропроекування системи так і розподільчий центр зі своєю складською структурою на рівні мікропроекування. У зв'язку з цим компанії прагнуть виявити раціональні системи показників, що дозволяють контролювати не тільки діяльність компанії, але і об'єктивно оцінювати реалізацію поставлених перед компанією цілей і задач різного рівня (від стратегічних до оперативних).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у розвиток концепції логістики внесли російські науковці: В.В. Дибська, Ю.П. Сурміна, Ю.В. Пономарьова, А.І. Семенченко, М.А. Окландер, Л.Б. Міротін, В.І. Сергєєв, Д.А. Чудаков, М.П. Гордон, І.А. Леншин, Ю.І. Смольняков, А.М. Гаджинський, Г.М. Азаренкова, Б.О. Анікіна, А.Н. Родніков. Серед вітчизняних науковців слід зазначити О.М. Зборовську, В.С. Ніколайчука, А.Г. Кальченка, С.В. Мішина, М.В. Румянцева, А.О. Коломицеву, Р.Р. Ларіну, І.І. Борисенка, А.Н. Тридіда, В.Г. Алькему, О.М. Сумець, Л.В. Фролову.

**Метою статті** є у поглиблення методології формування показників ефективності діяльності розподільчої системи на основі системного та комплексного підходу.

**Виклад основного матеріалу** Найбільш популярним інструментом оцінювання і контролю за діяльністю компанії у вітчизняній і закордонній практиці є система збалансованих показників. Збалансована система показників розглядає цілі та стратегію компанії крізь призму системи всебічної оцінки її діяльності. Вона забезпечує методіку для формування системи стратегічних критеріїв і системи управління, переводячи стратегічні плани підприємства на мову операційного управління. Ця система дозволяє контролювати реалізацію стратегії за ключовими показниками ефективності діяльності. Для логістики розподільчої системи особливого значення набувають цілі та показники реалізації внутрішніх бізнес-процесів, які формуються у відповідності зі стратегією, спрямованою на задоволення очікувань компанії. Кожне підприємство має унікальний набір процесів, що призначені для створення цінності для споживачів і досягнення фінансових цілей. Однак існують деякі загальні основи, які можуть використовувати практично всі компанії. Система збалансованих показників логістики є невід'ємною частиною моніторингу логістичних процесів, включаючи процеси, що зачіпають діяльність розподільчого центру, який здійснює вище керівництво логістики компанії. Оцінка результатів логістичної діяльності необхідна для ефективного розподілу ресурсів у розподільчій системі. Моніторинг дозволяє стежити за перебігом виконання стратегічного плану логістики за набором показників, виявляти резерви між їхніми фактичними і плановими або стандартними значеннями, аналізувати причини відхилень від плану, виробляти регулюючі впливи на їх основі і приймати об'єктивні управлінські рішення. [1. С. 85]

За допомогою СЗП можна вибудувати систему управління логістикою розподільчої системи, яка включає набір показників і способів їх виміру. Система показників повинна відбивати ефективність бізнесу в цілому і конкретні показники діяльності департаменту логістики, що дозволяє компанії підвищувати конкурентоспроможність і ефективно управляти своїми бізнес-процесами. При створенні ефективної СЗП необхідне схвалення і підтримка топ-менеджерів компанії, а при розробці логістичних складових - керівництва департаменту логістики. Далі виділяється системи цілей і розробляється система показників, встановлюються сфери діяльності компанії, що вимагають удосконалення. За допомогою вимірників ефективності логістики оцінюється поточна ситуація і визначаються фінансові показники, що відображають поточний стан справ. Для визначення основних напрямів розвитку і перспективних показників (яких прагне досягти компанія) доцільно провести процедуру бенчмаркінгу та визначити місце компанії на ринку. Це дозволить не тільки об'єктивно оцінити поточний стан компанії, щодо конкурентів, але і виявити ресурси і визначити перспективний рівень фінансових показників стратегічних завдань.

У рамках встановлених стратегічних цілей, пов'язаних з логістикою (безпосередньо і опосередковано), вище керівництво логістики повинно проаналізувати шляхи досягнення цілей і розробити відповідні плани. Для виявлення потенційних джерел підвищення ефективності логістичної складової бізнесу використовуються чотири «важеля» логістики: сервіс, витрати, продуктивність, запаси. Для безперервного контролю логістичної діяльності (у певному складському господарстві) застосовують розроблену всередині компанії систему ключових показників діяльності (Key Performance Indicators, KPI). Для кожного підрозділу департаменту логістики, в тому числі підрозділи складського господарства, розробляються свої KPI. Однак сформована для моніторингу над діяльністю складського господарства таблиця KPI повинна включати не тільки показники, що безпосередньо відбивають роботу складу, але й інші тісно пов'язані з нею показники. Для того щоб визначити ключові показники, що оцінюють складську діяльність, необхідно розробити (або описати) усі процеси вантажопереробки. Показники можуть бути розроблені до рівня виконавців конкретних операцій і закріплені за кожним працівником. У цьому випадку досягнення і підтримання заданого рівня KPI можна безпосередньо пов'язати з мотивацією складського

персоналу - преміювати / депреміювати кожного працівника в залежності від рівня досягнення фіксованих показників.

Окреслимо методику формування системи показників КРІ. Першим етапом у формуванні ключових показників логістичної діяльності дистриб'юторської компанії виступає процес визначення стратегії розвитку компанії, на цьому рівні топ-менеджмент компанії формує стратегічні напрямки розвитку діяльності та за потреби коригує бізнес-план. Для дієвого контролю за станом та поточною діяльністю компанії, менеджмент формує низку показників результативності, що складаються із фінансово-економічних показників, за допомогою яких, у подальшій діяльності буде формуватися система мотивації компанії. На третьому етапі визначаються ключові показники діяльності, що складають основу для зростання фінансово-економічних показників компанії. Ідеологія бізнес-процесів потребує означення взаємозв'язків між ключовими показниками діяльності дистриб'юторської компанії, тому це потрібно виконати наступним етапом з формування КРІ показників. Це дасть змогу впливати на суміжні бізнес-процеси за допомогою показників поточного логістичного процесу. Після побудови взаємозв'язків між показниками, стає можливим сформувати ієрархію цих показників, що наочно продемонструє якими показниками та на які процеси можливо впливати у поточній діяльності дистриб'юторської компанії. У процесі діяльності дистриб'юторської компанії на основі сформованих показників, слід виділити цільові значення цих показників, на цьому рівні стає можливо планування діяльності компанії на основі цільових значень показників, а також порівняння поточних результатів діяльності з цільовими значеннями. З'ясувавши цільові значення виникає можливість контролю за загальним станом компанії, формування методів впливу на поточні значення діяльності та наближення їх до цільових. Як один із методів підвищення сформованих показників є мотивація персоналу, тобто у звітному періоді аналітики дистриб'юторської компанії формують звіт по поточним значенням показників та з'ясовують які ланки логістичних процесів деформують стратегію компанії, на основі цих знань, менеджмент приймає оперативні рішення, щодо поліпшення стану компанії. Узагальнено наведені принципи у рис. 1.

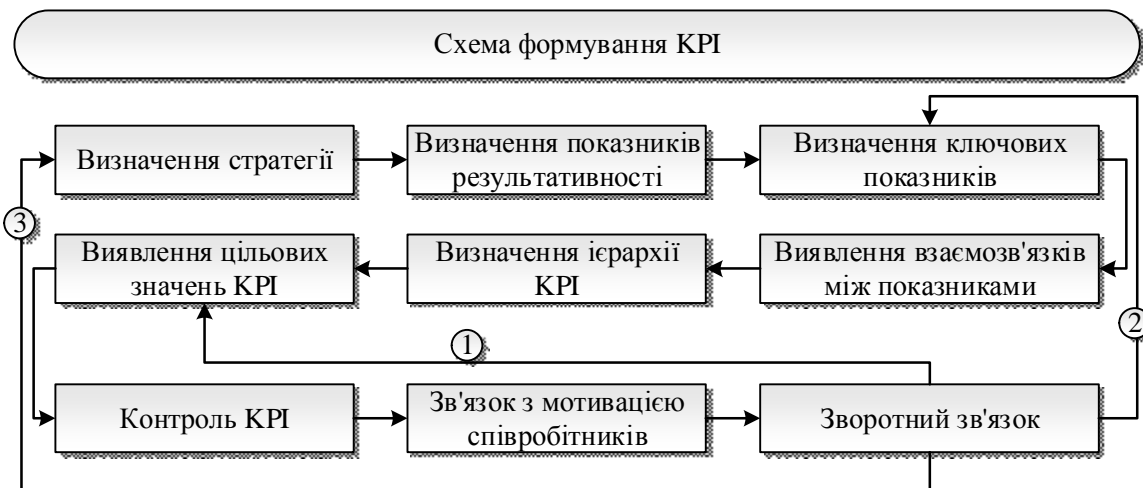


Рис. 1 - Методика формування КРІ (key performance indicators) показників [4. С. 19]

Наведена система показників (рис. 1.) стає основою формування алгоритму оцінки ефективності розподільчої системи, який представлено як інструмент дослідження об'єкту через його опосередковане пізнання завдяки залежності між вхідними і вихідними параметрами (рис 2).

Наведемо характеристику кожного з елементів системи КРІ.

Так до групи основних даних включено два показники: дохід від загальних продажів та число місяців за період оцінки. Кожна дистриб'юторська компанія прагне до збільшення доходу від загальних продажів, тому рекомендоване значення до якого слід прагнути компанії формується за принципом – «чим більше, тим краще», тобто будь-який приріст цього значення позитивно впливає на динаміку розвитку системи у цілому. Значення показника число місяців за період формується при складанні аналітичного зрізу, і дорівнює кількості місяців за якими провадиться зріз.

Група логістичне обслуговування споживачів містить у собі наступні показники:

1. виконані замовлення, що характеризує відношення виконаних замовлень до замовлень, що поступили до системи, тобто цей показник повинен дорівнювати логічному максимуму – тобто 100%, що буде відображати обслуговування усіх клієнтів, що звернулися до дистриб'юторської компанії;

2. показник «товару немає в наявності» - відображає потребу споживача у товарі, котрий є у базі даних дистриб'юторської компанії, однак відсутній на складі. Значення показника повинно бути мінімальним, тобто дорівнювати 0%;

3. показник претензії споживачів, відображає відношення рекламаций споживачів до загальної кількості замовлення у певний період часу. Значення цього показника рекомендовано до мінімуму – 0%.

Група управління закупівлями містить у собі наступні показники:

1. вартість доставки – показник, що характеризує витрати на доставку одного замовлення від постачальника до розподільчого центру дистрибуторської компанії;
2. час обслуговування та доставки – значення показника у днях повинно відповідати дійсному терміну обслуговування замовлення дистрибуторської компанії виробником продукції;
3. відстрочка платежу – характеризує термін після поставки замовленого товару у розподільчий центр до сплати за поставку виробнику (так звана кредиторська заборгованість);

Група управління запасами включає до свого складу наступні показники:

1. попит на номенклатурні позиції – характеризує загальний попит (точніше відвантаження), що задоволено за визначений період;
2. кількість діб відсутності позиції на складі – показник, що характеризує відсутність номенклатурної одиниці у розподільчому центрі, відповідно попит по ній не буде задоволено;
3. кількість діб присутності позиції на складі – відповідає терміну наявності товарного запасу на складі дистрибуторської компанії;
4. критичні обсяги зберігання позиції – містить у собі межі від критичного мінімуму до критичного максимуму обсяг зберігання номенклатурної позиції на складі розподільчого центру;

Група управління транспортуванням включає два показники:

1. загальні витрати на доставку замовлень – значення у грошовому (часовому, кілометровому) виразі, що відповідає загальним витратам на транспортування замовлень до клієнтів компанії за звітний період часу;
2. середній рівень завантаженості вантажівок – визначає частку від загального обсягу (вантажності) автопарку компанії, що обслуговують замовлення клієнтів у звітний період;

Група управління складським господарством складається з наступних показників:

1. Площа зони зберігання/розвантаження/завантаження/ комплектації та контролю – ці показники характеризують розмір складської площі де провадяться наведені операції, відповідно сума цих площ відповідає загальній площі складського господарства без врахування допоміжних площ;
2. Рівень завантаженості зони S/M/L – відносне значення завантаженості складських потужностей зони зберігання, що відображає завантаженість складських потужностей різними типами запасів.

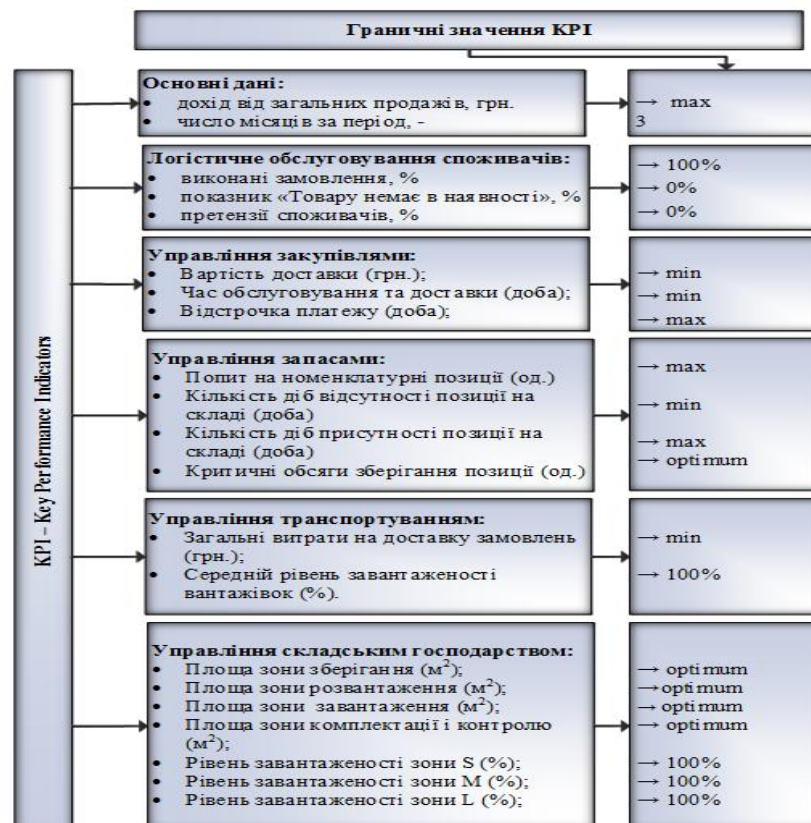


Рис 2. – Ключові показники розподільчої системи. [4, с. 21]

**Висновки.** Значимість проведеного дослідження полягає у визначенні принципів формування системи збалансованих показників та ключових показників діяльності розподільчої системи, стає можливо впровадження наведених принципів у діяльність дистрибуторських компаній та інших логістичних операторів ринку України, що надасть змогу оперативно відстежувати показники логістичних процесів діяльності компанії та оперативно реагувати на мінливості ринку логістичних послуг

## Список використаних джерел:

1. Червова Л.Г., Баранець Г.В. Методологічні проблеми побудови та оптимізації логістичного циклу підприємства / ЛГ. Червова, Г.В. Баранець // Економіка промисловості. – 2005. - №3(29). – С. 83-90.
2. Плахута Г.А., Решетнікова І.Л. Управління логістичними процесами на промислових підприємствах / Г.А. Плахута, І.Л. Решетнікова. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2003. – 195 с.
3. Ревенко В.Л. Моделювання та управління системними ризиками в логістиці / В.Л. Ревенко, Є.В. Єнченко // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Зб. наук. пр. – Вип. 11. – 2005. – С. 276.
4. Яковенко В.С. Моделювання процесів оптимального управління логістичними розподільчими системами / В.С. Яковенко, А.О. Коломицева // БІЗНЕС-ІНФОРМ: наук. журнал. – 2012. – №7 – С.18-21.

**Ключові слова:** ключові показники діяльності, логістичний процес, розподільча система, дистриб'юторська компанія, система збалансованих показників.

**Ключевые слова:** ключевые показатели деятельности, логистический процесс, распределительная система, дистрибуторская компания, система сбалансированных показателей.

**Keywords:** key performance indicators, the logistics process, distribution system, distribution company, the balanced scorecard.

УДК 332.3

### ИССЛЕДОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ УСТОЙЧИВОГО ЗЕМЛЕПОЛЬЗОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ФОРМИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ

**Козлова В. Я.**, к.э.н., ст. преподаватель, ГВУЗ «Приазовский государственный технический университет»  
**Денисова О.**, магистр ГВУЗ «Приазовский государственный технический университет»

**Козлова В. Я., Денисова О. Дослідження концепції сталого землекористування в умовах формування соціально-орієнтованої ринкової економіки.**

Аграрна спрямованість країни потребує вдосконалення використання земельних ресурсів, як основного фактора виробництва. Земля є основою людського існування, визначає її важливу роль у процесі соціально-економічного розвитку суспільства. Як основа екосистеми, знаряддя і предмет виробництва, об'єкт права власності вона є базисом сталого розвитку, умовою соціального прогресу та добробуту людини. Впровадження еколого-економічних основ збалансованого землекористування, є вкрай необхідною проблемою. Сьогодні в Україні належним чином не забезпечується раціональне використання та охорона земельних ресурсів, відтворення продуктивного потенціалу сільськогосподарських земель. Оскільки процеси земельного реформування відбуваються повільно, земельне питання став вкрай політизованим, а перехід землі ефективним господарям - практично заблокованим. У зв'язку з цим загострилися питання збереження, раціонального використання і розширеного відтворення земельних ресурсів як базису сталого розвитку України. Актуальною проблемою сьогодення є вирішення цих питань відповідно до принципів сталого розвитку, задекларованих на конференції ООН в Ріо-де-Жанейро (1992 р.). Виникає необхідність формування нової парадигми землекористування в Україні - концепції сталого землекористування, яка могла б забезпечити підвищення добробуту людей, вирішити проблеми, пов'язані з деградацією навколишнього середовища, поліпшення екологічного стану земель. У статті розглянуто питання проведення аналізу нової парадигми землекористування в Україні - концепції стійкого землекористування в умовах формування соціально-орієнтованої ринкової економіки, визначенні еколого-економічних основ збалансованого землекористування і виявленні шляхів їх впровадження.

**Козлова В. Я., Денисова О. Исследование концепции устойчивого землепользования в условиях формирования социально-ориентированной рыночной экономики.**

Интенсивное использование природных ресурсов, в том числе и земельных, привело к актуализации решения проблемы природопользования в Украине. В настоящее время в Украине сформировался такой уровень экономических отношений, который характеризуется увеличением антропогенного воздействия на окружающую среду, что отражается на эффективности многих отраслей народного хозяйства и экологического состояния окружающей среды. Аграрная направленность страны требует совершенствования использования земельных ресурсов, как основного фактора производства. Земля является основой человеческого существования, определяет ее важную роль в процессе социально-экономического развития общества. Как основа экосистемы, орудия и предмет производства, объект права собственности она является базисом устойчивого развития, условием социального прогресса и