

# ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИМИ КОМПАНИЯМИ ЗА СЧЕТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Л.Г. АНТИПОВА, Е.В. ВЕЛИКОСЕЛЬСКАЯ

ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный инженерно-  
экономический университет», г. Санкт-Петербург

В последнее время все больше компаний, работающих на российском рынке, ставят перед собой задачу оценить вклад логистических подразделений в конечные результаты бизнеса. Затраты на логистику могут достигать больших величин в себестоимости товара, однако высокий уровень логистического сервиса позволяет усилить лояльность клиентов к компании, привлечь к сотрудничеству новых заказчиков и тем самым повысить объем продаж и прибыль.

Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, BSC, ССП) – наиболее популярная, признанная в мире концепция управления реализацией стратегии, разработанная профессорами Гарвардского университета Д. Нортоном и Р. Капланом (США).

Сбалансированная Система Показателей (ССП) обеспечивает целенаправленный мониторинг деятельности предприятия, позволяет прогнозировать и упреждать появление проблем, органично сочетает уровни стратегического и оперативного управления, контролирует наиболее существенные финансовые и нефинансовые показатели деятельности (KPI) предприятия. Степень достижения стратегических целей, эффективность бизнес-процессов и работы всего предприятия в целом, каждого его подразделения и каждого сотрудника определяется значениями так называемых ключевых показателей эффективности (KPI), которые тесно связаны с системой мотивации сотрудников. Показатели с их целевыми и граничными значениями определяются таким образом, чтобы максимально охватить все критические области, влияющие на реализацию стратегии.

Применение ССП в сфере логистики компании должно помочь ответить на четыре важнейших вопроса:

- 1) Как оценивают логистику внутренние и внешние клиенты?
- 2) Какие процессы могут обеспечить реализацию логистической стратегии?
- 3) Как добиться дальнейшего улучшения (инновации и обучение)?
- 4) Как оценивают деятельность логистики акционеры и топ-менеджеры

фирмы?

В связи с тем, что сбалансированная система показателей может разрабатываться для отдельного подразделения по принципу «снизу вверх», то для построения ССП в отдельном подразделении обычно используются гипотезы о стратегических целях всей компании.

Деятельность отдела логистики должна быть направлена на интегрирование основных логистических бизнес-процессов и межфункциональную координацию — поддержание взаимосвязи с производителями, со всеми функциональными подразделениями компании для решения сложных и конфликтных проблем, возникающих на всех уровнях управления.

В качестве показателей ССП отдела логистики крупной логистической компании могут использоваться:

1. Доля переменных логистических издержек в общем объеме импорта по компании в целом и по отдельным продуктам.
2. Доля затрат на транспортировку импортных грузов в сумме общих переменных логистических издержек.
3. Доля переменных логистических издержек в сумме импорта при доставке различных продуктов различными видами транспорта.
4. Доля своевременных поставок
5. Общая сумма штрафов за несвоевременную поставку.
6. Точность выполнения параметров заказа.
7. Среднее время логистического цикла при доставке различных продуктов различными видами транспорта.
8. Число логистических посредников.
9. Оценка качества доставки — минимально допустимое значение.
10. Средний объем работы
11. Процент сотрудников, прошедших профессиональную подготовку

Таким образом, правильно построенная ССП логистики позволит фирме значительно усилить свои конкурентные позиции, оптимизировать ресурсы, связанные с управлением материальными, информационными и финансовыми потоками. Успешно внедренная ССП логистики становится стержнем, объединяющим ключевые логистические операции предприятия.

#### Литература:

- 1) Бауэрсокс Д., Клосс Д. Логистика: интегрированная цепь поставок. — Каплан Р.С., Нортон Д. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. — М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2006. — 384 с.;
- 2) М.: Олимп-Бизнес, 2005. — 640 с.
- 3) Модели и методы теории логистики/Под ред. В.С. Лукинского. — СПб.: Питер, 2008. — 448 с.;

- 4) Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов /  
Под ред. В.И. Сергеева. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 976 с.