

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

ЛИСА С., аспірант кафедри торговельного підприємництва КНТЕУ

У своїй діяльності торговельна мережа повинна не лише успішно управляти логістичними ланцюгами, а й оцінювати ефективність управління ними. Саме складність цього процесу й обумовлює актуальність статті. Ефективність управління логістичними ланцюгами оцінюється

© Лиса С., 2010

за різними методами, що допомагає контролювати та оцінювати весь процес постачання. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринку важливо забезпечити ефективне управління в тому числі і прийняттям рішень щодо постачання товару в торговельну мережу: чи то вибір найоптимальнішого постачальника, чи то постачання товару з власного розподільчого центру. Проблемою у визначенні ефективності логістичного ланцюга торговельної мережі є недосконалий набір методик його оцінювання, які можливо було б застосувати в сучасних умовах на практиці. Керівництву торговельних мереж необхідно володіти методиками оцінки ефективності управління логістичними ланцюгами, які дозволять різнобічно оцінити стан ланцюгів постачання.

Проблеми оцінювання логістичних ланцюгів висвітлювали Є. Крикавський [1], Л. Миротин [2], М. Окландер, Ю. Пономарьова [3], Л. Фролова [4], А. Харрісон [5] та ін. Однак не розглянуто методичні підходи щодо ефективності управління логістичними ланцюгами саме торговельних мереж, а в існуючих методиках недостатньо представлено визначення ефективності роботи логістичного ланцюга з урахуванням інтересів не тільки окремих учасників, а й ланцюга в цілому.

Метою управління логістичними ланцюгами торговельних мереж, зазначає А. Харрісон, є максимізація загальної вартості, яка створюється ланцюгом поставок. Ця величина визначається як різниця між тим, що клієнт готовий заплатити за продукт і витратами, які в сукупності виникають у ланцюгах постачання. Для більшості ланцюгів постачання цей показник може бути названий "прибутковість ланцюгів постачання" [5, с. 255], що визначається як різниця між доходом, отриманим від клієнта, та сукупними витратами в ланцюгах постачання. Всі методи та інструменти управління логістичними ланцюгами торговельних мереж для підвищення прибутку компанії спрямовані на збільшення доходу від продажів продукції за рахунок підвищення рівня сервісу, своєчасних поставок та прогнозування попиту; на скорочення витрат складування за рахунок зменшення рівня запасів, скорочення витрат закупівлі та збуту товарів, а також поліпшення використання виробничих та логістичних потужностей [5, с. 278].

Основні економічні ефекти управління логістичними ланцюгами торговельних мереж наведено в *таблиці* [5, с. 278].

Для підтримки високої конкурентоспроможності логістичних ланцюгів, торговельна мережа має постійно розвиватися та вдосконалюватися. Для цього необхідно чітко визначити: наскільки добре логістичний ланцюг працює в даний час; в якому напрямі слід удосконалити логістичні ланцюги; наскільки успішно проходить процес перетворень логістичних ланцюгів у вибраному напрямі [6, с. 698].

Відповіді на всі ці питання можна отримати, аналізуючи показники логістичної діяльності, оскільки вони стисло відображають стан

функціонування логістики. Основні показники оцінки ефективності управління логістичними ланцюгами торговельних мереж наведено на *рис. 1*.

Показники, що характеризують ефективність управління логістичними ланцюгами торговельних мереж

Напрями підвищення ефективності	Джерела підвищення економічної ефективності
Збільшення кількості замовлень та підвищення стабільності попиту	Підвищення точності планування за рахунок єдиних інформаційних каналів, синхронізації бізнес-процесів, спільного прогнозування попиту, скорочення часу виведення нових виробів на ринок
Зменшення страхових запасів (заміна запасів точною інформацією)	
Зменшення ризиків та підвищення надійності планів і поставок	Підвищення якості оперативного управління за рахунок безперервного моніторингу всього ланцюга поставок, своєчасного визначення відхилень і порушень в ланцюгу постачань
Зменшення витрат	Скорочення частини витрат на маркетинг і логістику за рахунок ліквідації бізнес-процесів, пов'язаних із невизначеністю в закупівлях, складуванні та збуті

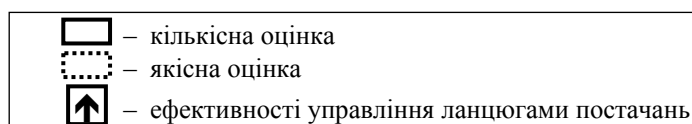
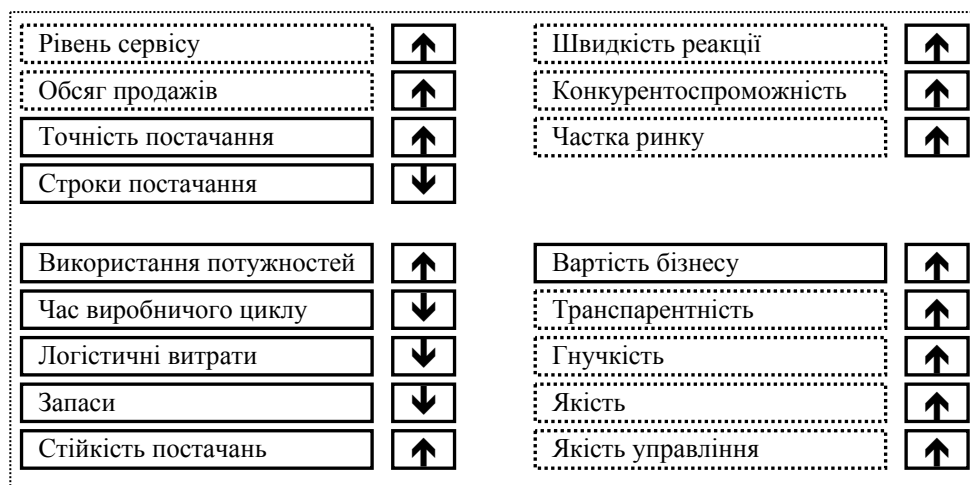


Рис. 1. Основні показники (ключові індикатори) оцінки ефективності управління логістичними ланцюгами торговельних мереж [8, с. 46]

Показники логістичної діяльності можуть бути прямими або непрямими, абсолютними або відносними.

Непрямі показники логістичної діяльності часто пов'язані з фінансами, наприклад, рентабельність або період окупності. З одного боку, фінансові показники логістичної діяльності легко визначаються, виглядають переконливо, дозволяють проводити зіставлення отриманих результатів, дають загальну картину поточного стану логістичної мережі, а з іншого – мають певні недоліки: відображають минулі результати, повільно реагують на зміни, залежать від низки бухгалтерських прийомів. Також фінансові показники не враховують важливих аспектів логістики, не викривають конкретні проблеми, отже не визначають способи їх усунення.

Прямі показники логістичної діяльності більше підходять для аналізу причин ситуацій, що склалася в торговельній мережі, та пошуку управлінських рішень. До них належать: швидкість оборотності запасів, відстань перевезення вантажу, кількість невиконаних замовлень, кількість порушень умов постачання тощо [6, с. 699].

Абсолютні показники логістичної діяльності охоплюють одиничні (наприклад, обсяг збуту) та сумарні показники логістичної діяльності (показники балансу).

Відносні показники логістичної діяльності поділяються на питомі показники логістичної діяльності (відношення значень параметрів до загальної кількості об'єктів), взаємопов'язані показники логістичної діяльності (співвідношення різних величин між собою), індекси (співвідношення одна з одною однорідних величин, у знаменнику знаходиться базова величина).

Розглядаючи ефективність управління логістичними ланцюгами торговельних мереж, необхідно розуміти, що фактично йдеться про так звану "потенційну ефективність". Ефективність торговельної мережі залежить від стійкості логістичних ланцюгів. Саме тому, разом із економічною ефективністю ланцюгів поставок, велике значення для досягнення комплексної ефективності ланцюга постачання має забезпечення стійкості ланцюгів поставок. Сучасна тенденція розуміння ефективності логістичних ланцюгів торговельних мереж передбачає проектування таких ланцюгів поставок, які б характеризувалися високим рівнем економічної ефективності та необхідним рівнем стійкості [5, с. 275].

Вибір оптимальних постачальників із багатьох потенційних (що подали заявку) для укладення контракту на основі числової шкали (наприклад, від 0 до 9) вимагає попереднього формування рангів важливості через визначення значущості кожного з них для проекту. Для багатьох підприємств, орієнтованих на участь у проекті, параметром їх порівняння може служити надійність поставок.

За визначенням П. Василюка, надійність – це здатність системи зберігати в процесі функціонування безперервність роботи при належній якості її вихідних параметрів [7, с. 15].

Характеристика "надійність поставок" повною мірою охоплює логістичні правила "7-R". Фактично вона є інтегральною оцінкою здатності підприємства (постачальника або підрядчика) забезпечувати стабільний, безперервний запланований процес замовника. Надійність поставок охоплює ступінь готовності до поставок, рівень гнучкості поставок, уміння забезпечувати зберігання продукції в процесі її навантаження і транспортування. До показників, що створюють базу для оцінки надійності поставок, належать:

- кількість поставок, що не відбулися;
- кількість поставок, що мають які-небудь відхилення;
- тривалість доставки готової продукції;
- час між поставками;
- точність виконання транспортних операцій за строками;
- ризик в інтервалах поставки;
- кількість пошкоджень продукції у процесі транспортування;
- вірогідність недопоставок [7].

При цьому оцінювання надійності поставок може передбачати аналіз внутрішньофірмової ситуації потенційного контрагента. Нестійкість внутрішнього середовища підприємства викликає та посилює коливання у збутовому процесі, що, природно, спричиняє зменшення якості поставок продукції.

Вартість поставки однієї одиниці продукції або партії, складовими якої виступають ціна продукції та сумарні витрати на доставку, потрібно виокремити як окремий критерій.

Забезпечення надійності збутової і логістичної діяльності підприємства неможливе без правильної організації фінансової роботи. Фінансова нестабільність підприємства призводить до затримок поставок. Підприємство, яке виступає в ролі клієнта, повинно враховувати ризик невиконання постачальником своїх зобов'язань внаслідок фінансових проблем, оскільки в таких випадках висока вірогідність порушення ним узгоджених строків поставок. Визначення фінансового стану ґрунтується на аналізі ліквідності балансу, аналізі фінансової стійкості та платоспроможності, аналізі динаміки та структури статей балансу, оцінці ділової активності, обліку кількості судових позовів і претензій.

Ще одним критерієм оцінки постачальників є інформаційна прозорість. Цей критерій характеризує можливість швидкого отримання достовірної та актуальної для замовника інформації в повному обсязі. Перш за все, замовник бажає бути постійно інформованим про хід виконання його замовлення на підприємстві та перебування продукції в дорозі. Природно, вимогам доступності та прозорості подібної інформації відповідають лише підприємства з розвиненою інформаційною системою та високим рівнем логістичного сервісу [7, с. 14].

Таким чином, оцінку ефективності підприємств, що беруть участь у тендері на поставку власної продукції або надання послуг, слід проводити за такими критеріями: ціна, якість, надійність поставок, фінансова стійкість, інформаційна прозорість.

Для оцінки ефективності управління логістичними ланцюгами торговельних мереж, на думку М. Талана, необхідно проводити стратегічний аналіз логістичної системи [6, с. 700]. Такий аналіз проводиться в межах логістичної системи торговельного підприємства, він також охоплює оцінку можливостей та зовнішніх ризиків на ринку.

Зовнішній аналіз можна також назвати аналізом "логістичного оточення", адже він повинен враховувати всі можливі чинники зовнішнього впливу на функціонування логістичної системи торговельної мережі. Зовнішніми чинниками, які впливають на функціонування логістичної системи торговельного підприємства, є: логістична інфраструктура регіону і країни, логістика конкурентів, контрагентів та клієнтів. М. Талан називає внутрішній стратегічний аналіз "аналізом засобів логістики підприємства", який стосується логістичної системи підприємства і складових логістичних процесів: товаропотоків, запасів, інформаційних потоків, логістичних витрат, логістичної інфраструктури. Оцінку оточення і засобів логістики для підприємства можна провести з використанням традиційних методів стратегічного аналізу [6, с. 698].

При формуванні логістичних стратегій необхідно враховувати такі чинники:

- *зовнішні*: зростання конкуренції; міжнародну співпрацю; розвиток сучасних інформаційних технологій; екологічні обмеження.
- *внутрішні*: стратегічна співпраця з контрагентами; організаційно-технічний рівень та використання сучасних інформаційних технологій; власна транспортно-складська інфраструктура; ефективне управління запасами; розвиток логістичної мережі; якість і рівень логістичного обслуговування.
- *похідні*: застосування сучасних концепцій управління; досягнення стратегічних цілей функціонування торговельної фірми; участь керівництва фірми у моделюванні логістичної стратегії; реальність моделі, врахування ринкових фактів; врахування можливостей розвитку, наприклад, інтеграції в логістичні ланцюги; еластичність моделі; окреслення критеріїв оцінки ефективності моделі [6, с. 699].

Схема формування логістичної стратегії для торговельних підприємств зображена на *рис. 2*.

При формуванні логістичних стратегій торговельних мереж використовуються такі критерії: зменшення сукупних витрат; диференціація логістичного обслуговування клієнтів; інноваційність.

Інноваційність у моделюванні стратегій проявляється таким чином: мінімум сукупних логістичних витрат; максимум доданої вартості

за існуючих витрат; еластичність логістичної системи, тобто швидке пристосування до змін в оточенні [6, с. 700].

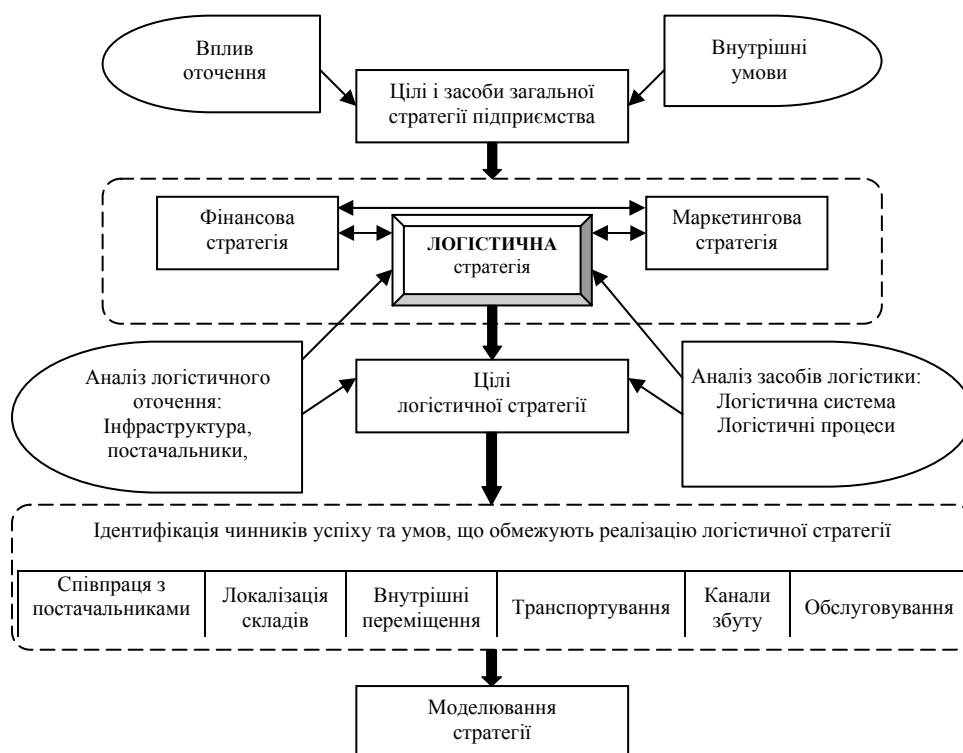


Рис. 2. Алгоритм формування логістичної стратегії торговельного підприємства [6, с. 698]

При формуванні логістичних стратегій для торговельних мереж, згідно з окресленими цілями логістики, можна визначити два різновиди стратегій: *перші* – скеровані на редукцію сукупних витрат за існуючого рівня логістичного обслуговування (офенсивні стратегії); *другі* – скеровані на поліпшення рівня логістичного обслуговування (дефенсивні стратегії) [6, с. 700]. Для досягнення тривалої конкурентної переваги торговельної мережі пропонується формування логістичної стратегії з урахуванням специфічних засобів і можливостей підприємства в окреслених умовах функціонування. При цьому сучасним торговельним мережам досить складно одночасно покращувати логістичне обслуговування і скорочувати логістичні витрати. Через це доцільно зосередити увагу на основній стратегічній цілі логістики відповідно до проведеного стратегічного аналізу, яка повинна відповідати загальній меті діяльності торговельної мережі.

Основна ціль логістичної стратегії – консенсус між рівнем логістичного обслуговування відповідно до вимог клієнтів і рівнем логістичних витрат.

Отже, можна зробити висновок, що ефективність функціонування торговельних мереж та їхня конкурентоспроможність залежить від якості формування, впровадження та реалізації логістичної стратегії управління логістичними ланцюгами торговельних мереж.

Оцінювання логістичних ланцюгів торговельних мереж має здійснюватися за такою методикою:

- аналіз логістичної стратегії торговельних мереж;
- оцінка показників ефективності управління логістичними ланцюгами торговельних мереж;
- оцінка ефективності логістичних витрат;
- оцінка оптимальних розмірів замовлень;
- загальна оцінка тенденцій ефективності управління логістичними ланцюгами торговельних мереж;
- розробка оптимізаційних заходів покращання ефективності управління логістичними ланцюгами торговельних мереж.

Таким чином, у процесі своєї діяльності торговельна мережа повинна оцінювати логістичні ланцюги, використовуючи різні методи, які допомагають планувати, контролювати та оцінювати весь процес постачання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крикавський С. В. Логістичне управління / С. В. Крикавський. — Львів : Вид-во "Львівська політехніка", 2005. — 684 с.
2. Миротин Л. Б. Эффективная логистика / Л. Б. Миротин, Ы. Э. Ташбаев, О. Г. Порошина. — М. : Экзамен, 2002. — 160 с.
3. Пономарьова Ю. В. Логістика : навч. посіб. / Ю. В. Пономарьова. — К. : Центр навч. л-ри, 2003. — 192 с.
4. Фролова Л. В. Механізм логістичного управління торговельним підприємством : монографія / Л. В. Фролова. — Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. — 322 с.
5. Харрисон А. Управление логистикой: разработка стратегий логистических операций / Алан Харрисон ; пер. с англ. под ред. О. Е. Михайцева. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. — 368 с.
6. Талан М. В. Моделивання логістичних стратегій торговельних підприємств / М. В. Талан // Вісн. Ін-ту підприємництва та перспективних технологій при Нац. ун-ті "Львівська політехніка". — 2008. — № 633. — С. 696–701.
7. Василюк П. Вибір постачальників з використанням методу аналізу ієрархій / П. Василюк // Консультант. — 2009. — № 9. — С. 15–16.
8. Иванов Д. А. Управление цепями поставок / Д. А. Иванов. — СПб. : СПбГПУ, 2009. — 663 с.