

## ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье представлен подход к формированию системы сбалансированных показателей логистической деятельности, обоснована необходимость использования такой системы показателей в управлении предприятием. Предложен матричный подход к анализу четырех проекций в системе сбалансированных показателей. На основе классификации логистических затрат и модели стратегической прибыли построена карта сбалансированных показателей логистической деятельности.

**Ключевые слова:** Balanced Scorecard, система сбалансированных показателей логистической деятельности, комплексные показатели эффективности логистической деятельности.

В настоящее время предприятия вынуждены развиваться в турбулентной среде, где происходят постоянные изменения. Безусловно, это оказывает огромное влияние на их деятельность. Предприятия вынуждены приспосабливаться к различным условиям, поэтому на первый план выходит необходимость отслеживания как внешних, так и внутренних изменений.

Ответ на вопрос, каким образом управлять предприятием в таких условиях, можно дать, опираясь на девиз концепции Balanced Scorecard «If you can't measure it, you can't manage it», что означает «Если Вы не можете это измерить, значит, Вы не можете этим управлять» [1]. Одним из подходов, позволяющим измерять, является система сбалансированных показателей (ССП).

Под сбалансированной системой показателей понимают интегрированную систему стратегических целей, связей между ними, показателей, целевых значений, а также стратегических мероприятий. Для построения СПП необходимо определить стратегические цели, индикаторы, целевые значения индикаторов и стратегические мероприятия. Эти шаги необходимы для успешной реализации стратегии компании. Сбалансированная система показателей призвана обеспечить преобразование видения и стратегии в пакет конкретных стратегических мероприятий [2].

Впервые подход к формированию системы сбалансированных показателей, представленный на рисунке 1, был предложен Р.С. Капланом и Д.П. Нортон.

Особенность такого подхода заключается в том, что кроме финансового блока показателей, были выделены и нефинансовые блоки: клиенты, внутренние процессы, обучение и рост.

Однако подход Р.С. Каплана и Д.П. Нортон не объясняет выбора четырех указанных проекций, возникает вопрос о полноте предложенных критериев. Нами была предпринята попытка обосновать указанные проекции, с этой целью по критериям «приоритетная цель / сфера влияния» построена матрица, представленная на рисунке 2.

В результате получили четыре блока, отражающие ключевые ориентиры проекций СПП. Таким образом, выявленные цели характеризуют выбор четырех проекций системы сбалансированных показателей.

Одним из объектов управления для большинства организаций является логистическая деятельность. Под логистической деятельностью мы будем понимать деятельность, которая связана с воздействиями субъекта управления на потоки ресурсов, перемещающиеся по определенным с помощью звеньев логистической системы (поставщиков и посредников), которые выполняют консолидацию/разукрупнение объектов данных потоков с целью предоставления конечным потребителям, расположенным на определенной территории, максимальной ценности в рамках заявленных ими параметров количества и качества продукции и услуг и согласованных параметров времени и затрат для их изготовления и реализации [3].

Для того чтобы комплексно оценить логистическую деятельность, выявить причину тех или иных изменений, недостаточно двух-трех показателей. Возникает необходимость создания системы сбалансированных показателей логистической деятельности.

В настоящее время не существует понятия системы сбалансированных показателей логис-

тической деятельности предприятия. В связи с этим, необходимо дать трактовку этому термину.

Представим определения, связанные с понятием системы сбалансированных показателей.

В толковом словаре русского языка Ожегов С.И. и Шведова Н.Ю. дают следующие трактовки.

«Система – 1. Определенный порядок в расположении и связи действий; 2. Форма организации чего-нибудь; 3. Нечто целое, представляющее собой единство закономерно расположенных и находящихся во взаимной связи частей...» [4]. Из этих определений следуют важные выводы:

– система – нечто целое;

– система состоит из элементов;  
– элементы системы взаимосвязаны и находятся в определенном порядке.

«Показатель – ... 2. Данные, по которым можно судить о развитии, ходе, состоянии чего-нибудь» [4].

«Сбалансировать – 1. Уравновесить, согласовать, соразмерить; 2. Подводить баланс...» [4].

«Баланс – 1. Соотношение взаимосвязанных показателей какой-нибудь деятельности, процесса...» [4].

На основе рассмотренных категорий можно предложить следующее определение системы сбалансированных показателей логистической деятельности.

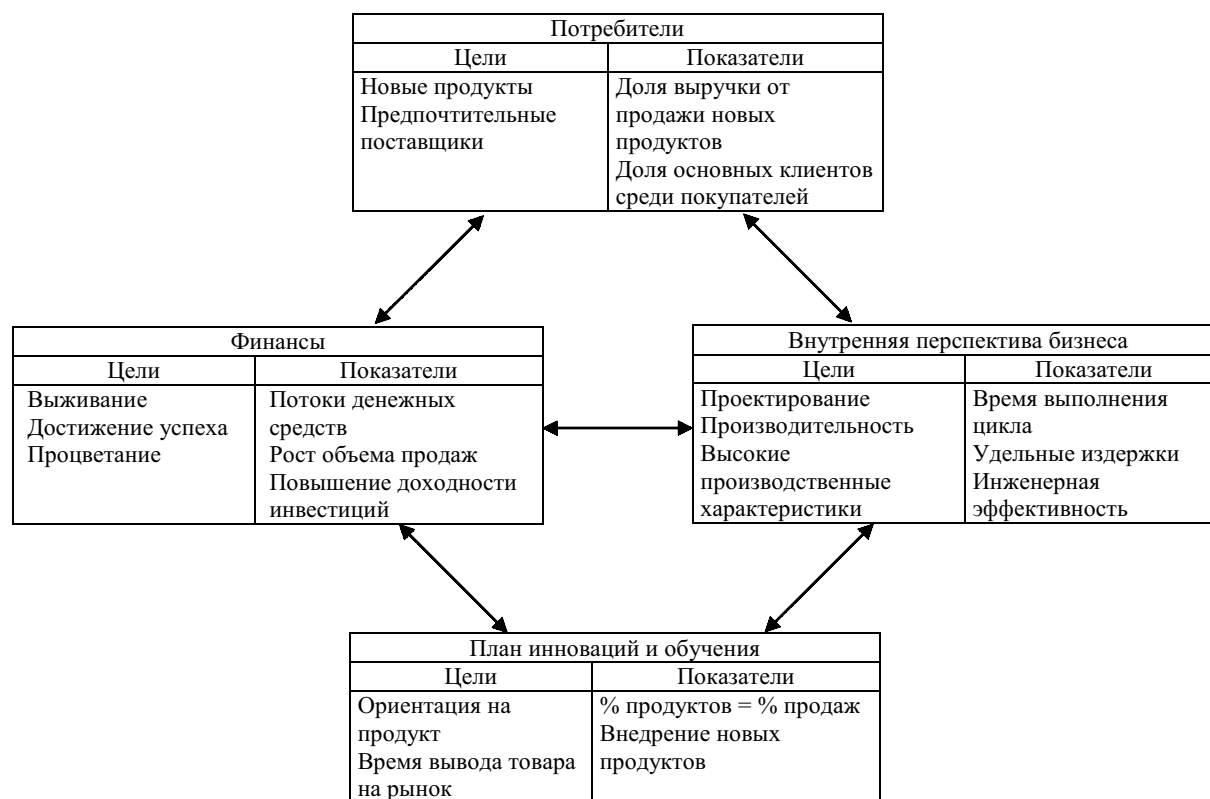


Рисунок 1. Система сбалансированных показателей Р.С. Каплана, Д.П. Нортон [1]

		Сферы влияния	
		Внешние	Внутренние
Приоритетная цель	Получить доход	Акционеры: Получить хорошие финансовые показатели	Работники: Обучение и развитие персонала
	Удовлетворить нужду, потребность	Клиенты: Создание ценностей для клиентов	Внутренние процессы: Эффективная организация внутренних бизнес-процессов

Рисунок 2. Матрица «Приоритетная цель / Сфера влияния»

Система сбалансированных показателей логистической деятельности предприятия – это инструмент, представляющий собой совокупность упорядоченных взаимосвязанных и согласованных показателей о состоянии, ходе, развитии логистической деятельности предприятия, позволяющий оценить логистическую деятельность и управлять потоками ресурсов для достижения стратегических целей.

В работах Р.С. Каплана и Д.П. Нортон аспект использования системы сбалансированных показателей в логистическом менеджменте не рассматривался. Однако ряд авторов выделяет комплексные показатели эффективности логистической деятельности, под которыми понимают основные измерители эффективности

использования ресурсов в компании для сформированной логистической системы, в комплексе оценивающие результативность логистического менеджмента и являющиеся основой логистического планирования, учета и контроля [5].

В.И. Сергеев к числу таких показателей относит следующие [5]:

- общие логистические издержки;
- качество логистического сервиса;
- продолжительность логистических циклов;
- производительность;
- возврат на инвестиции в логистическую инфраструктуру.

Т.В. Алесинская выделяет такие показатели, как мощность, производительность, логис-

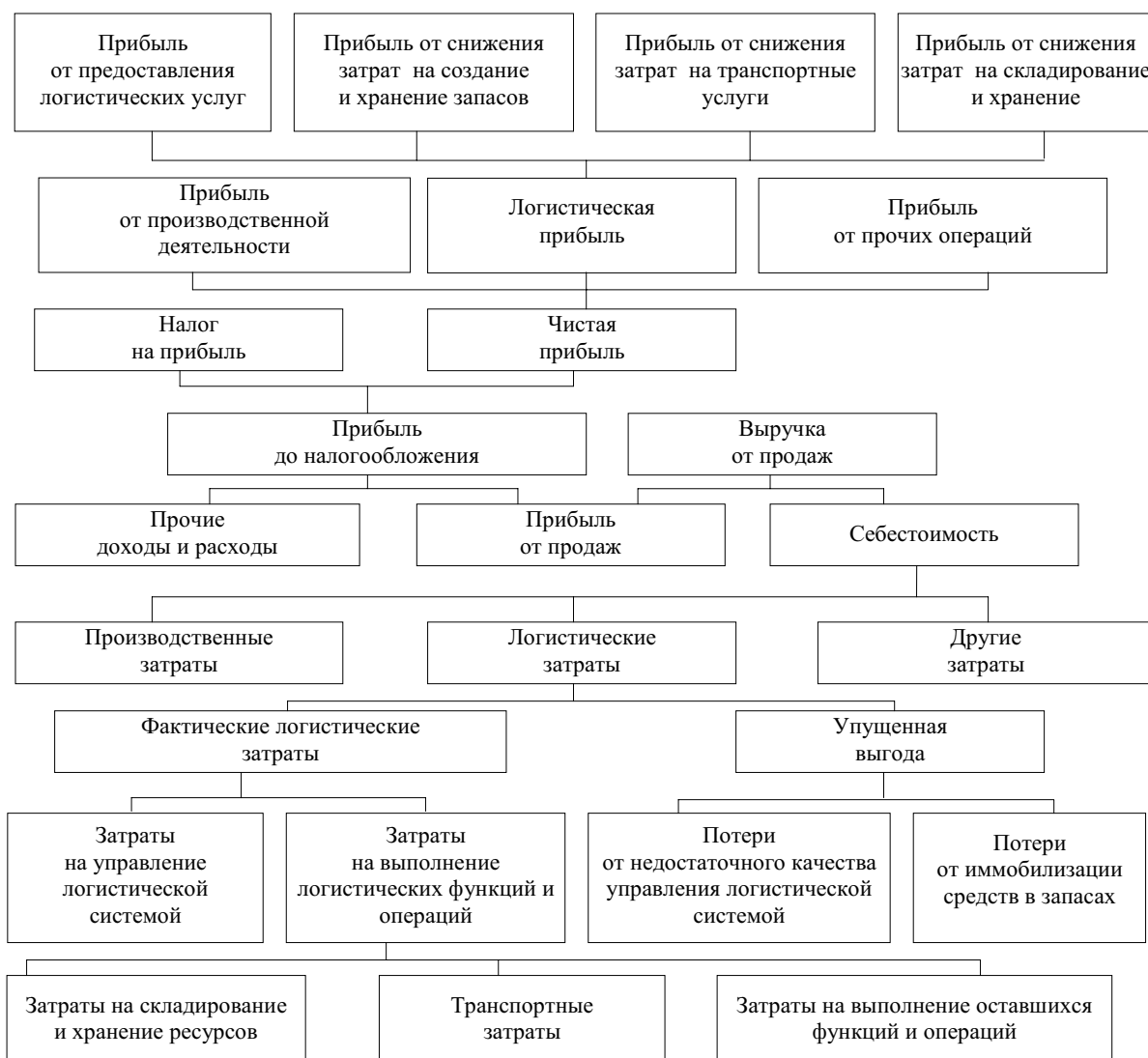


Рисунок 3. Карта сбалансированных показателей логистической деятельности

тические издержки, а также группы показателей для каждой функциональной области логистики [6].

Заметим, предложенные комплексные показатели не являются сбалансированными. Основными подходами к формированию системы сбалансированных показателей логистической деятельности являются [7]:

- пирамида показателей функционирования (Джэдсон А., 1991 г.);
- измерение интегрированных показателей функционирования (Диксон Дж., 1992 г.);
- система сбалансированных показателей логистической деятельности (Кристофер М., 1998 г.);
- метрики инструментальной панели/информационное табло (Гиндолл Г., 1998 г.)
- единая модель измерения показателей функционирования (Натхолл Л., 2003 г.) и др.

Однако на практике использовать эти системы измерения без адаптации к конкретному предприятию довольно сложно. Эти метрики претендуют на обобщенные показатели и требуют привязки к частным показателям логистической деятельности. С этой целью на основе классификации затрат А.П. Тяпухина [3] и модели стратегической прибыли Дж.Р. Стока и М.Д. Ламберта [8] построена карта сбалансированных показателей логистической деятельности, представленная на рисунке 3.

Предложенная карта показателей может являться инструментом для повышения эффективности логистической деятельности, позволит разрабатывать единые цели и достигать их, проводить анализ причинно-следственных связей. Кроме того, карта позволит обеспечить обратную связь путем перехода со стратегического на оперативный уровень управления.

26.11.2012

#### Список литературы:

1. Norton, D. P. The Strategy – Focused Organization / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – Boston: HBS Press, 2001.
2. Horvath, Внедрение сбалансированной системы показателей: пер. с нем. / Horvath&Partners. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 478 с.
3. Тяпухин, А. П. Логистика [Текст]: учеб. для бакалавров / А. П. Тяпухин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2012. – 569 с.
4. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка [Текст]: 80 000 слов и фразеологических выражений / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. – 4-е изд., доп. – М.: Азбуковник, 1999. – 944 с.
5. Сергеев, В. И. Ключевые показатели эффективности логистики [Электронный ресурс] / В. И. Сергеев. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru>
6. Алесинская, Т. В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления: учеб. пособие / Т. В. Алесинская. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005.
7. Гатторна, Дж. Управление цепями поставок: Справочник издательства Gower / Под ред. Дж. Гатторны (ред. Р. Огулин, М. Рей-нольде); пер. с 5-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2008. – XXXIV, 670 с.
8. Сток, Дж. Р. Стратегическое управление логистикой: пер. с 4-го англ. / Дж. Р. Сток, Д. М. Ламберт. – М.: Инфа-М, 2005.

Сведения об авторах:

**Саплина Татьяна Игоревна**, магистрант кафедры менеджмента Оренбургского государственного университета, e-mail: tk\_1989@mail.ru

**Курлыкова Анна Владимировна**, доцент кафедры менеджмента Оренбургского государственного университета, кандидат экономических наук  
460018, г. Оренбург, пр-т Победы, 13, тел. (3532) 372445, ауд. 6101, e-mail: anna-vp@mail.ru

**UDC 658.5: 338.24**

**Saplina T.I., Kurlykova A.V.**

Orenburg state university, e-mail: tk\_1989@mail.ru

#### **THE FORMATION OF A BALANCED SCORECARD LOGISTICS ACTIVITY OF THE ENTERPRISE**

The article presents the formation of a balanced scorecard of logistics activities which must be used in enterprise management. A matrix approach to the analysis of four projections in the Balanced Scorecard has been described. A balanced scorecard logistics activity has been built based on the classification of logistics costs and the strategic profit model.

Key words: Balanced Scorecard, Balanced Scorecard logistics activities, comprehensive performance indicators of logistics activities.