

**МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

УДК: 338.31

DOI:10.32680/2409-9260-2020-3-4-276-277-90-96

**МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ  
ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**Кузнецова І.О.**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет,

e-mail: inna.stream@gmail.com,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3017-6165>**Бігунович А.В.**,

менеджер ТОВ «Форстранс»

***Анотація.** В статті розглянуто розвиток концепції управління результативністю. Доведено, що в основу концепції покладено принцип єдності цілей і результатів. Доведено доцільність побудови системи управління результативністю логістичного бізнесу на засадах збалансованої системи показників, що надає можливість охопити найважливіші проєкції бізнесу. Сформовано механізм управління результативністю, який акцентує увагу на оцінюванні якісних індикаторів перебігу бізнес-процесів логістичного підприємства. Запропоновано формувати індикатори результативності за фінансовою проєкцією з використанням моделі Дюпона. З використанням експертного опитування систематизовано індикатори оцінки якості бізнес-процесів логістичного підприємства*

***Ключові слова:** управління результативністю, логістичне підприємство, бізнес-процеси, індикатори оцінки якості бізнес-процесів, збалансована система показників.*

**PERFORMANCE MANAGEMENT MECHANISM OF LOGISTIC  
ENTERPRISE**

**Kuznetsova I.**, Doctor of Economics, Professor, Head Department of Management, Odessa National Economics University

e-mail: inna.stream@gmail.com,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3017-6165>**Bigunovich A.**,

manager of Forstrans LLC

***Abstract.** The purpose of the article is to form a mechanism for performance management of the logistics company on the basis of systematization of relevant indicators taking into account the quality of its business processes. The article considers the concept development of performance management. It is proved that the concept of performance management is based on the principle of unity of goals and results. The expediency of building a logistics business performance management system on the basis of a balanced scorecard is proved, which provides an opportunity to cover the most important business projections. A performance management mechanism has been formed, which focuses on evaluating quality indicators of the business processes of a logistics*

*company. The performance management mechanism includes the following components: formation of performance indicators; verification and evaluation of performance indicators; assessment of the quality of business processes of a logistics company; development of measures to increase the efficiency of the logistics company; monitoring the implementation of measures and measuring their results. It is proposed to form performance indicators according to the financial projection using the DuPont model. The main business processes of the logistics company are determined: work with clients on order processing; cargo delivery; customs clearance; work with customer complaints; work of commercial representatives. Using an expert survey, indicators for assessing the quality of business processes of a logistics company are systematized. It is proved that to assess the quality of business processes of a logistics company it is advisable to use the method of fuzzy logic.*

**Keywords:** performance management, logistics company, business processes, indicators for assessing the quality of business processes, a balanced scorecard.

**JEL Classification:** G30.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Темпи розвитку ринку логістичних послуг в Україні зростають, що визначає його привабливість та посилення конкуренції. Зберегти та покращити свої конкурентні позиції можна за рахунок удосконалення існуючих технологій управління результативністю їх діяльності. Конкуренція, що посилюється, як з боку західних компаній, так і з боку динамічно зростаючих вітчизняних підприємств, вимагає мати систему показників оцінки результативності діяльності логістичного підприємства, яка зв'яже бізнес-стратегію підприємства з конкретними його завданнями. Розробка і впровадження такої системи показників дасть керівництву логістичного підприємства впевненість в ефективному управлінні бізнесом.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Питання управління результативністю діяльності підприємств досліджуються в багатьох роботах вітчизняних вчених. Досить довгий час тривала наукова дискусія стосовно тотожності понять «ефективність» і «результативність». В сучасних роботах їх розмежували. Змістовне і сутнісне наповнення згаданих понять досить вичерпно надано в роботах Л. Е. Касьян, Л.О. Лігоненко. Питанням проведення оцінки результативності діяльності підприємств присвячено роботи Е. Долана, П. Друкера, Г. Коккінза, О. Тищенко, М. Кизим, Л. Догадайло, С. Харченко. Дослідження цих вчених внесли істотний вклад у розвиток наукових підходів до організації процесу управління результативністю.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Аналіз досліджень з питань результативності надає можливість стверджувати, що в переважній їх більшості приділяється окремим показникам результативності, таким, як фінансовий стан, прибутковість та рентабельність, використання ресурсного потенціалу. Разом з тим поза увагою науковців залишається комплексний підхід до параметричної оцінки результативності логістичного підприємства з урахуванням специфіки його діяльності.

**Постановка завдання.** Метою статті є формування механізму управління результативністю діяльності логістичного підприємства на основі систематизації відповідних індикаторів з урахуванням якості його бізнес-процесів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В сучасних умовах управління результативністю стає ключовим джерелом досягнення ефективності та конкурентоспроможності.

Безпосередньо становлення концепції управління результативністю розпочалося з концепції П. Друкера – управління за цілями (Management by Objectives). В ній науковець

обґрунтував необхідність менеджерами фокусуватися на досягненні цілей й найкращих результатів за допомогою доступних ресурсів.

Друкер виділив низку принципів управління за цілями, які повинні бути виконані для його успішного функціонування, а саме [1]: цілі мають бути поставлені разом з працівниками; цілі мають бути сформульовані як на кількісному, так і на якісному рівнях; співробітники повинні регулярно отримувати відгуки про те, як вони просуваються в досягненні цілей; співробітники повинні отримувати винагороди за досягнення цілей; зростання і розвиток повинні бути більш пріоритетними ніж покарання.

Концепція управління за цілями П. Друкера дістала розвиток у роботах Дж. Моррісея, Дж. Одіорне, А. Райа. Науковцями в роботах було чітко визначено послідовність дій менеджерів для створення та функціонування даної системи управління.

Істотний внесок в розвиток управління результативністю зробили фінські вчені, які визначили три типи ключових результатів за допомогою яких виконання завдань та використання робочого часу й інших ресурсів можна направити на здійснення головних цілей, що стоять перед організацією [2, с.68]: результати комерційної діяльності; результати функціональної діяльності; результати підтримки (сприяють досягненню комерційних і функціональних результатів).

Аналіз наукової літератури надає можливість стверджувати, що в управлінні результативністю науковці підкреслюють системний характер цього процесу, направлений на перетворення планів у конкретні результати, які відображають успіх підприємства [3; 4; 5].

Важливим науковим внеском в концепцію управління результативністю стало дослідження С. Керр під час аналізу підсумків діяльності чисельних компаній. Він зробив важливий висновок про необхідність існування різних систем вимірювання результатів діяльності для різних цілей.

Найбільш вдало цю проблему вирішили американські вчені Р.С. Каплан і Д.П. Нортон [6] в запропонованій ними концепції збалансованої системи показників (BSC). Концепція BSC вигідно відрізняється від інших тим, що фінансові та нефінансові індикатори інтегруються з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків [6]. Система індикаторів BSC надає можливість вимірювати результати діяльності підприємства за кількісними та якісними показниками. У такий спосіб ця концепція розширює сфери вимірювання результативності.

Критичний аналіз з розробки та впровадження BSC [7; 8; 9], надає можливість визначити перелік певних етапів: стратегічний аналіз підприємства та зовнішнього оточення; розробка стратегії підприємства; розробка стратегічної карти цілей BSC для підприємства; побудова карт цілей; розробка звітних форм; моніторинг результатів реалізації BSC. Цей перелік визначає процедуру формування BSC від розробки стратегії до формування проєкцій BSC та моніторингу результатів реалізації BSC.

Отже, Р. Каплан і Д. Нортон зробили значний внесок в розвиток моделей концепції результативності, доповнивши систему координат бізнес-простору новими вимірами.

В цілому за результатами аналізу розвитку концепції управління результативністю можна стверджувати, що в її основу покладено принцип єдності цілей і результатів.

Під час формування системи управління результативністю логістичною компанією виникають два ключових завдання: визначення переліку індикаторів за якими буде проведено оцінювання результатів та формування структури даного процесу.

На підставі вищенаведеного ми вважаємо за доцільне управління результативністю логістичного бізнесу будувати на засадах збалансованої системи показників (BSC). Класи-

чна концепція чотирьох перспектив BSC надасть можливість охопити найважливіші проєкції бізнесу та вибудувати їх в єдину інтегровану мережу.

Завдання формування структури управління результативністю ми пропонуємо вирішити на підставі циклу управління за цілями [1] та з урахуванням проєкцій BSC. Також необхідно врахувати специфіку логістичних підприємств, яка полягає в наданні послуг. У зв'язку з цим виникає необхідність оцінювати бізнес-процеси за якісними показниками. На цій підставі та виходячи з процесного підходу до управління [10], до складу операцій управління результативністю доречно віднести (Рис. 1):

- формування індикаторів результативності;
- перевірка й оцінювання індикаторів результативності;
- оцінка якості бізнес-процесів логістичного підприємства;
- розробка заходів щодо підвищення результативності діяльності логістичного підприємства;

- контроль за впровадженням заходів та вимірювання їх результатів.

Отже, нами в процес управління за результативністю внесено формування індикаторів за проєкціями BSC та акцентовано увагу на оцінюванні якісних індикаторів перебігу бізнес-процесів логістичного підприємства. Запропонований склад операцій процесу управління й сучасна система індикаторів є інструментом, який надасть змогу націлити підприємство на виявлення найважливіших недоліків в його діяльності та отримання довгострокового успіху шляхом впровадження відповідних заходів.



Рис. 1 Механізм управління результативністю логістичного підприємства

*Джерело: розроблено авторами*

Запропонований механізм управління результативністю було апробовано у логістичній компанії ТОВ «Форстранс». Компанія надає низку послуг з автотранспортних перевезень та активно розвивається на вітчизняному логістичному ринку відповідно до прийнятої стратегії. Зважаючи на поширення контейнерних перевезень підприємство постійно нарощує згаданий тип логістики. Про це свідчать результати аналізу динаміки обсягів логістичних послуг ТОВ «Форстранс», які у порівнянні з 2016 р. збільшилися в 10,5 разів (Рис. 2).

Тенденцію динаміки перевезень компанії визначають імпорتنі вантажі. Це нагляд-

но видно за проведеними нами розрахунками різниці між імпортними та експортними перевезеннями в середньому за три роки по місяцях (Рис. 3).



Рис. 2 Динаміка надання логістичних послуг ТОВ «Форстранс»

Джерело: складено авторами за власним дослідженням

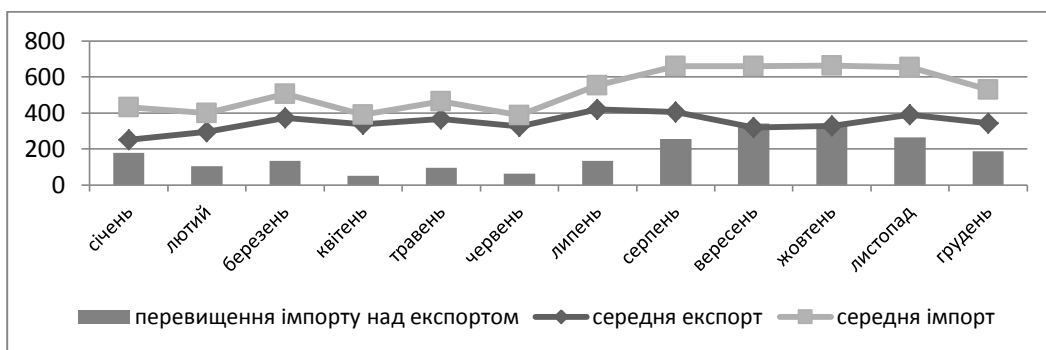


Рис. 3 Динаміка середніх за три роки експортно-імпортних перевезень за місяцями ТОВ «Форстранс»

Джерело: складено авторами за власним дослідженням

Транспортний комплекс є важливою складовою розвитку національної економіки кожної країни та основою її інтеграції у світове господарство. Частка логістично-транспортних послуг у ВВП України складає не менше 13%. Після спаду 2012 року ринок транспортних послуг України характеризується стійким зростанням вантажообігу та демонструє позитивні тенденції розвитку. Найбільш позитивним впливом на його зростання є постійне підвищення залізничних тарифів на перевезення. Привабливість ринку автотранспортних перевезень визначає інтенсивність його конкуренції, та потребує впровадження сучасних технологій управління логістичними компаніями, таких як управління результативністю.

Для формування індикаторів результативності за фінансовою проекцією ми вважаємо за доцільне використати аналіз каналів формування прибутку, який надає можливість розглянути один з ключових показників ефективності діяльності підприємства - рентабельність сукупного капіталу та його складових за двохфакторною моделлю Дюпона. В моделі рентабельність сукупного капіталу розглядають як добуток рентабельності реалізації та оборотності активів. Ця модель надає можливість визначити фактори, що могли мати позитивний та негативний вплив.

В ринкових умовах задоволеність клієнтів послугами логістичного підприємства визначає його конкурентні переваги та можливість збільшувати обсяги послуг і в кінцевому разі збільшувати його прибутковість. Тому важливим є визначення показників задоволеності клієнтів якістю послуг.

Оскільки вимоги клієнтів тісно пов'язані із бізнес-процесами, то нами було визначено такі головні бізнес-процеси: робота з клієнтами щодо обробки замовлень; доставка вантажів; митне оформлення; робота з претензіями клієнтів; робота комерційних представників.

З використанням експертного опитування ми визначили та систематизували індикатори оцінки якості перелічених бізнес-процесів, які представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

Показники оцінки якості бізнес-процесів логістичного підприємства

Бізнес-процеси	Показники оцінки якості
1. робота з клієнтами щодо обробки замовлень	1.1 якість наданої інформації під час оформлення замовлення; 1.2 швидкість оброблення замовлень від клієнта; 1.3 здібність допомогти заповнити необхідні документи клієнту; 1.4 зручність заповнення документів (зручність структури, доступність у розумінні)
2. доставка вантажів	2.1 якість наданої інформації про місцезнаходження вантажу; 2.2 виконання термінів доставки вантажів; 2.3 збереження вантажу; 2.4 безпомилковість доставок
3. митне оформлення	3.1 швидкість митного оформлення; 3.2 допомога під час митного оформлення вантажів; 3.3 кваліфікована консультація під час отримання документів; 3.4 правильність заповнення супровідних документів;
4. робота з претензіями клієнтів	4.1 повнота та детальність відповідей на претензії клієнтів; 4.2 задоволеність клієнтів вирішенням проблемних ситуацій; 4.3 швидкість обробки претензій
5. робота комерційних представників	5.1 компетентність представників підприємства; 5.2 здійснення комерційним представником контактів з постійними клієнтами (регулярність, доступність комерційного представника за потреби); 5.3 розуміння комерційним представником бізнеса клієнта; 5.4 знання комерційним представником послуг, що надаються 5.5 пунктуальність комерційних представників;

Сформовані індикатори бізнес-процесів логістичного підприємства є якісними, тому ми вважаємо доцільним для вирішення завдання оцінювання їх якості використати методику нечіткої логіки.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** За результатами опрацювання зроблено такі висновки:

1. за критичним аналізом наукової літератури можна дійти висновку, що управління результативністю фокусується на досягненні цілей через декомпозицію результатів діяльності. Науковці підкреслюють системний характер цього процесу. Складові механізму управління результативністю нами визначено відповідно до процесного підходу та удосконалено шляхом внесення операцій концепції BSC – формування індикаторів за проєкціями: фінансова, клієнти та бізнес-процеси.

2. запропоновано формувати індикатори результативності за фінансовою проєкцією на засадах поглибленого аналізу складових рентабельності сукупного капіталу за двохфакторною моделлю Дюпона.

3. Доведено, що для оцінювання якості бізнес-процесів логістичного підприємства доцільно використати метод нечіткої логіки. Формування відповідної математичної моделі є предметом подальших досліджень.

**Список літератури:**

1. Друкер, П. Практика менеджмента. М. Вільямс, 2000. 320 с.

2. Сайталайнен, Т., Воутилайнен Э., Порене П., Ниссинен И. Управление по результатам. М. Прогресс, 1991. 319 с.
3. Кокинз, Г. Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами. М. Альпина Паблишер, 2017. 316 с.
4. Тесленок, І. М., Михайлова О. В., Богаченко О. П. Сучасні підходи до визначення результативності управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу*. 2012. № 1 (27). С. 208-212.
5. Тищенко, А. Н., Кизим Н. А., Догдайло Я. В. Экономическая результативность деятельности предприятий: монография. Харьков: ИД. „ИНЖЭК”, 2005, 144 с.
6. Каплан, Р. С., Нортон Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М. Олимп-Бизнес, 2004. 320 с.
7. Батанова, Т. В. Методологічні аспекти розробки системи збалансованих показників діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. №3. С. 79-83.
8. Нивен, П. Р. Сбалансированная система показателей: Шаг за шагом. М. Баланс клуб, 2004. 315 с.
9. Пешко, А. В. Збалансована система показників у формуванні стратегії розвитку організації і підприємств: монографія. Київ: КВІЦ, 2007. 272 с.
10. Кузнецова, І. О., Карпенко Ю. В., Репін А. О. Прийняття управлінських рішень з удосконалення логістичної системи. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 2 (73). С. 136-149.

#### References:

1. Druker, P. (2000) Praktika menedzhmenta [Practice of Management] M. Vil'yams. [In Russian].
2. Sajtalajnen, T., Voutilajnen E., Porene P., Nissinen I. (1991) Upravlenie po rezul'tatam [Results Based Management] M. Progress. [In Russian].
3. Kokinz, G. (2017) Upravlenie rezul'tativnost'yu. Kak preodolet' razryv mezhdu ob'yavlennoj strategiej i real'ny'mi proczessami [Performance management. How to bridge the gap between the announced strategy and real processes] M. Al'pina Biznes Buks. [In Russian].
4. Teslenok, I. M. (2012) Suchasni pidxody` do vy`znachennya rezul'taty`vnosti upravlinnya pidpry`emstvom [Modern approaches to determining the effectiveness of enterprise management]. *Ekonomichny`j visny`k Donbasu*. Vol. 1 (27). pp. 208 - 212. [In Ukrainian].
5. Tishhenko, A. N. (2005) Ekonomy`cheskaya rezul'taty`vnost` deyatel`nosti` predpry`yaty`ya [Economic efficiency of enterprises] X. „Y`NZhEK”. [In Ukrainian].
6. Kaplan, R. S. (2004) Sbalansirovannaya sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstviyu [Balanced scorecard. From strategy to action] M. Olimp-Biznes. [In Russian].
7. Batanova, T. V. (2014) Metodologichni aspekty` rozrobky` sy`stemy` zbalansovany`x pokazny`kiv diyal`nosti pidpry`emstva [Methodological aspects of developing a system of balanced performance of the enterprise]. *Visny`k social`no-ekonomichny`x doslidzhen`*. Vol 3. pp. 79 - 83. [In Ukrainian].
8. Niven, P. R. (2004) Sbalansirovannaya sistema pokazatelej: Shag za shagom [Balanced scorecard: Step by step] M. Balans klub. [In Russian].
9. Peshko, A. V. (2007) Zbalansovana sy`stema pokazny`kiv u formuvanni strategiyi rozvy`tku organizaciyi i pidpry`emstv [Balanced system of indicators in the formation of development strategy of the organization and enterprises] K. KVICz. [In Ukrainian].
10. Kuzneczova, I. O., Karpenko Yu. V., Repin A. O. (2020) Pry`jnyattya upravlins`ky`x rishen` z udoskonalennya logisty`chnoyi sy`stemy` [Making management decisions to improve the logistics system]. *Visny`k social`no-ekonomichny`x doslidzhen`*. Vol 2 (73). pp. 136-149. [In Ukrainian].