

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЛОГИСТИКИ И УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК В УСЛОВИЯХ ЭПИДЕМИИ “COVID-19”

М. Ж. Банзекуливахо

Полоцкий государственный университет
Республика Беларусь, Витебская область, 211446, г. Новополоцк, ул. Блохина, 29
E-mail: bamuje@mail.ru

Статья посвящена стратегическим направлениям повышения эффективности функционирования логистики и управления цепями поставок в условиях массового распространения во всём мире эпидемии “COVID-19”. Обозначены ключевые показатели эффективности логистики и управления цепями поставок, способствующие обеспечению конкурентоспособности субъектов хозяйствования на глобальном рынке и дана их подробная характеристика. Отмечена необходимость разработки на предприятии информационной панели ключевых показателей эффективности логистики и управления цепями поставок.

Ключевые слова: ключевой показатель эффективности, логистика, управление цепями поставок, эпидемия, управление запасами, распределение готовой продукции, управление человеческими ресурсами.

KEY PERFORMANCE INDICATORS OF LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE “COVID-19” EPIDEMIC

J. M. Banzekulivaho

Polotsk State University
29, Blokhin st., Novopolotsk, 211446, Vitebsk region, Republic of Belarus
E-mail: bamuje@mail.ru

The article is devoted to strategic directions for improving the efficiency of logistics and supply chain management in the context of the massive spread of the COVID-19 epidemic around the world. The key performance indicators of logistics and supply chain management are identified, which contribute to ensuring the competitiveness of business entities in the global market, and their detailed description is given. The need to develop an information panel of key performance indicators for logistics and supply chain management at the enterprise was noted.

Keywords: key performance indicator, logistics, supply chain management, epidemic, inventory management, finished goods distribution, human resource management.

Логистика и управление цепями поставок представляют собой область деятельности, направленной на планирование, организацию, контроль и регулирование товарно-материального потока, начиная с получения заказа и закупки материально-сырьевых ресурсов для обеспечения производства продукции и далее через производство и распределение доведение её до конечного потребителя с оптимальными затратами в соответствии с требованиями рынка. Они направлены на повышение качества обслуживания потребителей, оптимизацию общих затрат и максимизацию прибыли от деятельности предприятия. Это достигается, главным образом, благодаря созданию наилучших условий для стимулирования труда персонала.

Логистические аспекты всегда играли стратегическую роль в развитии бизнеса. В розничной и оптовой торговле логистика способствует повышению эффективности управления запасами и транспортировки с целью максимального приближения товаров к рынкам или

источникам поставок с наименьшими логистическими издержками. В сфере производства логистика способствует решению проблемы оптимизации затрат на поставку материально-сырьевых ресурсов и распределения готовой продукции, включая жесткое соблюдение стандартов обслуживания клиентов [1].

В последние годы, в условиях массового распространения во всём мире эпидемии “COVID-19”, в бизнес-среде происходят крупные изменения, которые вынуждают бизнес совсем иначе обращаться к логистике, уделяя пристальное внимание тому, кто изъявил желание сотрудничать с ним. При этом клиентам предоставляются особые привилегии для их удержания, обращая внимание на обеспечение конкурентоспособности как основного звена глобализации, повышая при этом эффективность функционирования логистики.

Одним из факторов, способствующих эффективному функционированию бизнеса в сегодняшних условиях глобализации и стремительного распространения в мире “COVID-19”, является внедрение в управление логистикой ключевых показателей эффективности.

Что же представляют собой ключевые показатели эффективности и в чём заключается их важность для логистики и управления цепями поставок?

Ключевой показатель эффективности – это измеримая величина, которая демонстрирует, насколько предприятие эффективно достигает своих ключевых бизнес-целей. Субъекты хозяйствования используют ключевые показатели эффективности для оценки успеха в достижении стратегических целей. Ключевые показатели эффективности высокого уровня могут быть сосредоточены на общей эффективности бизнеса предприятия в целом, в то время как ключевые показатели эффективности низкого уровня могут быть сосредоточены на бизнес-процессах в его разных структурных подразделениях. Следовательно, могут быть ключевые показатели эффективности высокого уровня, которые учитывают эффективность предприятия и ключевые показатели эффективности, которые детализируют степень повышения производительности труда персонала в направлении достижения стратегических целей предприятия [2].

В современных условиях глобализации, а также с учётом массового и стремительного распространения во всём мире эпидемии “COVID-19”, мировая бизнес-среда выделила ключевые показатели эффективности, способствующие повышению эффективности функционирования логистики и управления цепями поставок, направленные на защиту бизнеса и обеспечение его устойчивости в такое весьма непростое время.

Ключевые показатели эффективности логистики и управления цепями поставок делятся на пять групп [3]:

- финансовые показатели;
- показатели снабжения и управления запасами;
- транспортные показатели;
- показатели распределения готовой продукции;
- показатели управления человеческими ресурсами.

Более подробно рассмотрим данные группы ключевых показателей эффективности логистики и управления цепями поставок.

1. Финансовые показатели. Для максимального освещения бизнеса, следует обратить внимание на такие финансовые ключевые показатели эффективности, как затраты на комплектование и упаковку, операционный коэффициент, коэффициент чистой прибыли, коэффициент оборачиваемости запасов, финансовый рычаг и соотношение запасов к объёмам реализации.

К затратам на комплектование и упаковку относятся все затраты, связанные с комплектованием и упаковкой продукции.

Операционный коэффициент показывает взаимосвязь между суммой дохода и эксплуатационными расходами на ведение бизнеса. Он определяется соотношением общих операционных расходов и общего дохода.

Коэффициент чистой прибыли можно интерпретировать двояко. Он может, либо сравнивать прибыль после уплаты налогов с объёмом реализации, либо с общей стоимостью активов предприятия.

Коэффициент оборачиваемости запасов позволяет оценить, насколько быстро продукция перемещается по предприятию. Он определяет количество обновлений запасов в течение определенного периода времени через соотношение себестоимости реализованной продукции и средней стоимости запасов.

Финансовый рычаг представляет собой отношение общих долгов к общим активам предприятия. Он определяется соотношением общей суммы долгов предприятия и общей суммы его активов. Высокий коэффициент финансового рычага означает, что больше средств находится за пределами предприятия.

Соотношение запасов к объемам реализации позволяет оценить количество доступной продукции в запасах по сравнению с фактическими объемами реализации. Соотношение запасов к продажам определяется соотношением средней цены запасов и чистого объема реализации.

Качество отчетности по финансовым ключевым показателям эффективности логистики и управления цепями поставок достигается выбором соответствующего программного продукта.

2. Показатели снабжения и управления запасами. К ним относятся использование производственных мощностей, уровень использования оборудования, использование упаковочного материала и время цикла комплектования и упаковки товара.

Использование производственных мощностей показывает степень использования ресурсов предприятия. Каждое предприятие имеет максимальные возможности, когда речь идет о производстве продукции. Загрузка производственных мощностей предприятия определяется соотношением его фактической производительности и максимальной производительности. Этот показатель также проливает свет на способность предприятия справляться с ростом спроса.

Уровень использования оборудования тесно связан с использованием производственных мощностей. Коэффициент использования оборудования показывает, достаточно ли (или слишком много) оборудования для работы в бизнесе предприятия. Если бизнес постоянно использует своё оборудование с более высокой скоростью, чем целевая, то это означает, что пришло время приобрести новое оборудование, чтобы гарантировать, что производство не будет остановлено из-за нехватки оборудования.

Использование упаковочного материала отслеживает количество упаковочного материала, использованного в процессе комплектования и упаковки. Чтобы снизить эксплуатационные расходы и уменьшить воздействие бизнеса на окружающую среду, специалисты по логистике должны стремиться, не только к использованию меньше материалов, но и более экологически чистых продуктов для упаковки продукции.

Время цикла комплектования и упаковки товара определяется соотношением времени на выполнение упаковки и времени на комплектование заказа на складе.

3. Транспортные показатели. К ключевым транспортным показателям относятся количество отгрузок, скорость оборота транспортных средств, производительность труда водителя, топливная эффективность.

Количество отгрузок позволяет отслеживать количество заказов, отгружаемых со склада. Анализ этой тенденции позволит специалистам по логистике получить представление о самых загруженных периодах (часах, днях) месяца или года.

Скорость оборота (среднее время простоя) транспортных средств как ключевой показатель эффективности логистики измеряет время с момента, когда транспортное средство въезжает на склад для сбора или доставки товаров, до момента, когда он покидает склад. Этот показатель является мерой эффективности погрузки и разгрузки предприятия и должен поддерживаться на низком уровне. Скорость оборота транспортного средства определяется соотношением времени отправления транспортного средства со склада и времени прибытия транспортного средства на склад. Среднее время ожидания определяется соотношением времени при отправке продукции и её получении.

Производительность труда водителя представляет собой комбинацию нескольких ключевых показателей эффективности транспорта, которые используются для оценки качества гру-

зовых автомобилей и водителей. Это скорость, время простоя, случаи резкого торможения и др. Показатели производительности труда водителей позволят выявить небезопасное поведение на ранней стадии и предоставят предприятию достаточно времени для переподготовки и повышения квалификации своих водителей.

Топливная эффективность измеряет производительность транспортных средств на дороге. Этот показатель часто упускается из виду в логистике, поскольку большинство транспортных средств таковыми не считаются с большим пробегом. Но, в конкурентном бизнесе, любая мера экономии может дать предприятию преимущество. Взаимосвязь между эксплуатационными расходами и эффективностью использования топлива проста – чем выше эффективность использования топлива, тем ниже эксплуатационные расходы.

4. Показатели распределения готовой продукции. К ключевым показателям эффективности распределения относятся время исполнения заказа, время доставки продукции и коэффициент точности заказа.

Время исполнения заказа (время цикла заказа) измеряет количество времени между размещением заказа клиентом и получением заказа. Время исполнения заказа определяется временем получения заказа, за вычетом времени размещения заказа. На время исполнения заказа могут повлиять многие факторы, такие как нехватка сырья, проблемы с транспортировкой, нехватка рабочей силы, стихийные бедствия и даже чисто человеческий фактор. Этот показатель помогает специалистам по логистике выявлять возможные узкие места и устранять их до того, как они станут широко распространенной проблемой.

Время доставки продукции является еще одним показателем эффективности бизнес-процессов в логистике и управлении цепями поставок. Срок поставки – это промежуток времени между моментом отгрузки продукции со склада и моментом её получения покупателем. Время доставки продукции определяется временем получения заказа, за вычетом времени отправки заказа. Клиенты счастливее, когда неточности в прогнозах доставки уменьшаются.

Коэффициент точности заказа измеряет количество заказов, которые обработаны, отправлены и доставлены без сбоев. Коэффициент точности заказа определяется соотношением количества совершенных заказов и общего количества заказов, поступивших на предприятие. Точность заказа напрямую влияет на эксплуатационные расходы предприятия.

5. Показатели управления человеческими ресурсами. Деятельность любого предприятия зависит от его персонала (человеческих ресурсов), именно поэтому эффективное управление человеческими ресурсами является важнейшим направлением повышения эффективности логистики и управления цепями поставок.

К показателям управления человеческими ресурсами, направленным на повышение эффективности логистики и управления цепями поставок относятся отпуск по болезни, безопасность жизнедеятельности персонала и время заполнения открытых вакансий на предприятии.

Отпуск по болезни подчеркивает здоровье и безопасность персонала предприятия. Отслеживая отпуска по болезни внутри предприятия, топ-менеджеры могут предотвратить распространение заболеваний на рабочем месте и свести к минимуму перерывы в работе.

Безопасность жизнедеятельности персонала (количество зарегистрированных травм, несчастных случаев или смертельных случаев) укрепляет чувство ответственности за рабочую силу и обеспечивает соблюдение протоколов безопасности.

Время заполнения открытых вакансий – это время, прошедшее с момента утверждения заявки на работу до момента, когда кандидат соглашается с этой должностью. Время заполнения открытых вакансий определяется временем, когда вакансия была принята, за вычетом времени, когда она была одобрена (закрыта).

Таким образом, при умелом внедрении приведенных выше ключевых показателей эффективности в деятельность субъектов хозяйствования в сегодняшних условиях массового и стремительного распространения во всём мире эпидемии “COVID-19”, они будут в состоянии эффективно и качественно управлять логистикой и цепями поставок, направлять персонал в нормальное рабочее русло, успешно находить себе рыночную нишу в глобальной

конкурентной среде. В результате, поставленные корпоративные стратегические цели развития предприятия будут, безусловно, достигнуты. Разработка на предприятии информационной панели ключевых показателей эффективности логистики и управления цепями поставок, которая хорошо интегрируется с корпоративной системой, является залогом успеха в этом.

Библиографические ссылки

1. Logistics–Essential to Strategy [Электронный ресурс]. URL: <https://hbr.org/1977/11/logistics-essential-to-strategy> (дата обращения: 18.03.2022).
2. What is a KPI? [Электронный ресурс]. URL: <https://www.klipfolio.com/resources/articles/what-is-a-key-performance-indicator> (дата обращения: 18.03.2022).
3. 20 Best Logistics KPIs and Metric Examples for 2022 Reporting [Электронный ресурс]. URL: <https://insightsoftware.com/blog/20-best-logistics-kpis-and-metric-examples/> (дата обращения: 25.03.2022).

© Банзекуливахо М. Ж., 2022