

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Анализ эффективности деятельности логистической системы предприятия, организации, представляет собой сравнение определённых ключевых показателей деятельности по заранее заданным количественным параметрам. Определение этих параметров предполагает рассмотрение логистической системы предприятия в разрезе бизнес-процессов и их увязку со стратегическим менеджментом организации.

Процесс формирования сбалансированной системы показателей предприятия предполагает:

- определение ключевых показателей деятельности каждого сотрудника, их измерителей;
- составление показателей эффективности деятельности функциональных отделов предприятия;
- выделение логических связей между показателями деятельности каждого отдела с целью предупреждения коллизий;
- соотнесение выделенных показателей со стратегией развития предприятия.

Необходимым условием при составлении системы сбалансированных показателей является мониторинг рынка и, соответственно, учёт внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на деятельность предприятия. К внутренним факторам можно отнести такие, как: обеспеченность основными фондами, финансовыми активами, возможность привлечения кредитных ресурсов, наличие достаточного количества персонала и т.д.

К внешним: инфляционные ожидания, ёмкость рынка, насыщенность рынка, возможность развития каналов сбыта, политические события в сопряженных государствах и т.п.

Важнейшим критерием в построении системы сбалансированных показателей логистической деятельности предприятия является оптимизация логистических затрат. Целесообразным является рассмотрение возможности сокращения затрат предприятия во всей логистиче-

ский цепи, с целью удовлетворения конечного потребителя и повышения уровня сервиса. Логистическую деятельность предприятия следует рассматривать в разрезе следующих функций:

- поиск поставщика и выполнение закупки сырья и материалов;
- транспортировки товаров, материалов и готовой продукции;
- хранения всех видов товарно-материальных ценностей на складах предприятия;
- распределения готовой продукции;
- оказания сервисных услуг конечному потребителю.

Трудностью построения системы сбалансированных показателей является стремление к оптимизации каждого звена. Примером может служить несогласованность по времени показателей между отделом закупок и складом, когда для закупок установлен показатель – количество заказов (максимум на одного сотрудника), а для склада – остатки на складах (требования к их минимизации). В результате данного несоответствия возрастают затраты на хранение, а звено «склад» становится зависимым от дальнейшего продвижения товаров в логистической цепи и не выполняет доведённых до него показателей. Этот пример относится к несогласованности показателей между подразделениями компании, однако несогласованность может возникать и в рамках деятельности одного подразделения, а так же между предприятиями холдинга.

Основной проблемой в выделении ключевых показателей деятельности каждого сотрудника является точное определение компетенций, их рациональное распределение в рамках функционирования одного отдела. При неверном распределении функциональных обязанностей сотрудников предприятия происходит коллизия интересов, которая приводит к снижению эффективности функционирования подразделения. Примером коллизии, в рамках осуществления закупочной деятельности, может выступать несогласованность действий менеджеров по закупкам, когда несколько сотрудников работают с одним поставщиком. Каждый сотрудник стремится к выполнению показателя по своевременному проведению заказа и, в результате, совершает заказ на поставку от одного юридического лица, но разными транспортными средствами. Это влечёт к увеличению транспортных расходов из-за отсутствия многономенклатурной поставки.

Выводом к вышесказанному может служить то, что для взаимосвязи деятельности подразделений предприятия необходимо построение карты сбалансированных показателей логистической деятельности,

которая 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.

И.А. Леднёва, Е.А. Лазурина

*УО «Белорусский государственный экономический университет»
(Республика Беларусь, Минск)*

РАЗВИТИЕ РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ: ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ, РЕГИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ, ПЕРСПЕКТИВЫ

Одной из самых быстрорастущих сфер белорусского бизнеса является розничная торговля. На сегодняшний день торговые сети динамично развиваются, агрессивно завоевывают рынок. В 2013 году темп прироста розничной торговли (продовольствие и промтовары) составил 18,2 % на фоне прироста ВВП на 0,9 %. И можно отметить, что именно вклад розничной торговли позволил белорусской экономике продемонстрировать небольшой рост.

Крупнейшими игроками на розничном рынке являются торговые сети, на долю которых приходится примерно 21-22 % всего продовольственного товарооборота. Наблюдается следующая тенденция: доля крупных торговых организаций в структуре розничного товарооборота увеличивается, а удельный вес продаж на рынках и в торговых центрах снижается. Приход розничных сетей в регионы иногда приводит к тому, что крупные игроки вымывают с рынка малый и средний бизнес.

Законом Республики Беларусь от 8 января 2014 г. № 128-З «О государственном регулировании торговли и общественного питания», который призван противодействовать процессам монополизации на белорусском рынке, были внесены значительные изменения в порядок осуществления розничной торговли [1]. Одна из целей документа – поставить крупные торговые организации в рамки, которые не позволят им вытеснять с местного рынка небольших игроков. В Законе устанавливается порог присутствия одной торговой сети на определенной территории – 20 % регионального товарооборота продовольственных товаров. При достижении этого порога сеть не сможет расширять свои торговые площади в регионе. Основные цели данной меры: 1) не допустить монополизацию торговли продовольственными товарами; 2) создать конку-