

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

FORMATION SYSTEM OF PERFORMANCE INDICATORS FOR TRANSPORT ENTERPRISES

УДК 005.21

Семенчук Т.Б.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту,
публічного управління
та адміністрування
Державний університет інфраструктури
та технологій

Гресь Л.Ю.

магістр
Державний університет інфраструктури
та технологій

Semenchuk Tetiana

State University of Infrastructure
and Technology

Hres Liana

State University of Infrastructure
and Technology

У статті розглянуто сутність та значення системи показників ефективності підприємств КРІ (key performance indicators). Обґрунтовано важливість та актуальність використання й упровадження ключових показників ефективності для транспортних підприємств. Сформовано існуючі індикатори успішної реалізації системи КРІ. На основі проведеного аналізу існуючих методик формування та реалізації оцінки ключових показників ефективності сформовано систему показників для транспортних підприємств, що включає в себе: точність замовлення, on-time-in-full (OTIF), час виконання, обертання запасів, витрати на складування, поворот вантажівки, використання поужитності, продуктивність, транспортні витрати, кількість поставок. Визначено суть показників ефективності КРІ транспортних підприємств, мету сформованої системи та принципи розроблення і застосування КРІ. Система показників оцінки ефективності працівників транспортного підприємства не є завершенням процесу вдосконалення його функціонування, але вона повинна використовуватися як вихідна точка для визначення відмінностей у часових межах, між підприємствами-конкурентами з метою виявлення сфер для подальшого поліпшення роботи підприємства.

Ключові слова: ключові показники ефективності, транспортне підприємство, індикатори системи КРІ, показники оцінки ефективності транспортних підприємств.

В статье рассмотрены сущность и значение системы показателей эффективности

предприятий КРІ (key performance indicators). Обоснована важность и актуальность использования и внедрения ключевых показателей эффективности для транспортных предприятий. Сформированы существующие индикаторы успешной реализации системы КРІ. На основе проведенного анализа существующих методик формирования и реализации оценки ключевых показателей эффективности сформирована система показателей для транспортных предприятий, включающая в себя: точность заказа, on-time-in-full (OTIF), время выполнения, обращение запасов, расходы на складирование, поворот грузовики, использование мощности, производительность, транспортные расходы, количество поставок. Определены суть показателей эффективности КРІ транспортных предприятий, цель сложившейся системы и принципы разработки и применения КРІ. Система показателей оценки эффективности работников транспортного предприятия не является завершением процесса совершенствования его функционирования, но она должна использоваться как исходная точка для определения различий во временных рамках, между предприятиями-конкурентами с целью выявления сфер для дальнейшего улучшения работы предприятия.

Ключевые слова: ключевые показатели эффективности, транспортное предприятие, индикаторы системы КРІ, показатели оценки эффективности транспортных предприятий.

In the article the essence and significance of the system of indicators of efficiency of enterprises KPI ("key performance indicators") are considered. KPI is a measurement system that helps an enterprise to assess the achievement of strategic goals. These KPI indicators can measure the performance of the business as a whole, as well as its individual levels. Therefore, the development and implementation of such indicators is appropriate for transport companies. The importance, relevance and use of key performance indicators for transport enterprises is substantiated. Existing indicators of the successful implementation KPI system have been formed. On the basis analysis of existing methods for the formation and implementation of the assessment key performance indicators, a system of metrics for transport companies has been developed, which includes: order accuracy, on-time-in-full (OTIF), execution time, stock rotation, storage costs, turn trucks, capacity utilization, productivity, transport costs, quantity of deliveries. Defining the indicators of the efficiency a transport company's worker will simultaneously help to improve other management and operational processes at the enterprise. It is necessary immediately to formulate the central indicator-indicators to distinguish between the indicators belonging to the operational activities of the transport enterprise and the strategic nature, and with the help of certain CRI it is possible to formulate clear goals and strategies for the development of the enterprise, which are supported by real indicators of achievement. The essence of the efficiency indicators KPI transport enterprises, the purpose of the system and the principles development and application KPI were determined. The system of indicators for assessing the efficiency a transport company employee is not the completion of the process improving its operation, but it should be used as the starting point for determining differences in time limits between the enterprises of competitors in order to identify areas for further improvement of the enterprise. Focusing on the business processes of an enterprise and finding ways to improve them with indicators is a smart business strategy that will benefit any business and, in turn, the economy as a whole.

Key words: key performance indicators, transport company, indicators of the KPI system, indicators of evaluation of the efficiency of transport enterprises.

Постановка проблеми. В умовах ринкової економіки з відносно нестабільним попитом на низку товарів і послуг важко тримати «нульовий» запас у торгівлі з максимально високим рівнем обслуговування клієнтів. Функціонування підприємств завжди спрямоване на отримання прибутку від продажу продукції та/або послуг. Перевага перед конкуренцією, ринкова вартість підприємства і в перспективі впливають на величину активів на підприємстві.

Проблема обмеженості фінансово орієнтованих систем показників призвела до широкого вжитку закордонних сучасних показників управління ефективністю компанії, найбільш популярною з яких є КРІ (key performance indicators). Незважаючи на очевидну вигоду використання, дана концепція управління все ще рідко використовуються у вітчизняній діловій сфері, особливо в галузі інфраструктури, у транспортних підприємств.

ствах. Як показує практика, головною проблемою українських компаній є не відсутність або нездатність керівництва обґрунтувати стратегію розвитку і визначити основні цільові орієнтири, а недостатність знань про те, як оцінити досягнення стратегії і ступінь задоволення поставлених цілей, а також як реалізовувати сучасний інструментарій досягнення поставлених цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У теорії та практиці менеджменту для оцінки ефективності виконання розроблено загальну систему таких показників – збалансовану систему показників (Balanced Scorecard – BSC). Це система менеджменту, розроблена на початку 1990-х років Робертом Капланом і Девідом Нортеном, призначення якої – забезпечити чіткіше формулювання стратегічних планів та їх реалізацію [1]. Вона є ширшою за призначення систем, які лише вимірюють фінансові показники. З погляду транспортної діяльності та реалізації стратегії транспортного підприємства BSC концентрується на бізнес-процесах, і використовується група ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI). Питаннями застосування KPI розглядається в багатьох дослідженнях: В. Лаврененка – в управлінні підприємством; А. Гольдфарб, Г. Назарової та Е. Степанової, О. Демської – у сфері мотивації персоналу [2]; С. Цюцюри, О. Криворучко – у бюджетних організаціях [3]. Але у сфері діяльності транспортних компаній є небагато досліджень, одне з останніх – В. Сергєєва.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження та розроблення рекомендацій щодо впровадження адаптованих KPI в діяльність транспортних підприємств, що дадуть змогу оцінити продуктивність логістичного ланцюга та транспортування.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Менеджерам усіх рівнів транспортної компанії для досягнення сформованих цілей та визначених стратегій росту необхідно знати ключові показники ефективності (KPI), які є ключовими для успіху життєдіяльності організації. KPI можуть відрізнятися в кожній організації і, звичайно, у кожній галузі, але більшість організацій покладається на загальний набір бізнес-показників для оцінки ефективності діяльності підприємства. Визначення та відстеження KPI, які відповідають специфіці діяльності організації, можна порівняти з використанням карти та компаса, щоб оцінити напрям та прогрес у досягненні ваших стратегічних цілей.

Показники KPI почали застосовуватися у вітчизняних організаціях з моменту більшого проникнення в економіку країни американських і західноєвропейських організацій та більш детального аналізу їх феномену ефективного розвитку.

Key Performance Indicators (KPI) – це система показників оцінки фінансового та нефінансового характеру [4], яка допомагає топ-менеджменту організації визначити рівень досягнення стратегічних цілей та ідентифікувати внесок окремо кожного працівника.

Мета системи показників оцінки KPI – зробити так, щоб дії працівників із різних відділів не суперечили один одному та загальній політиці підприємства і не гальмували роботу фахівців з інших підрозділів. Кожен працівник робить свій особистий внесок у розвиток підприємства, працює на досягнення поставлених перед ним особистих цілей і в результаті отримує бонуси за їх виконання. Усе це можливо оцінити і проаналізувати за допомогою системи показників оцінки KPI.

Проблема застосування вже відомих і широко використовуваних систем оцінки показників KPI для транспортних підприємств. Вони повинні бути специфічні і відображати галузь роботи підприємства. Це загальний показник продуктивності праці, який у кращому разі може бути основою для мотивації і покаже просто ефективність працівника.

Відомий американський менеджер і засновник KPI Пітер Друкер заявляв: «Якщо ви не можете щось виміряти, ви не можете керувати цим» [5]. Контроль ефективності бізнес-процесів в організації, що включає в себе ланцюжок постачання та транспортування, практично неможливий без показників оцінки бізнесу та моніторингу даних. Ці показники та ґрунтовний моніторинг об'єктивної

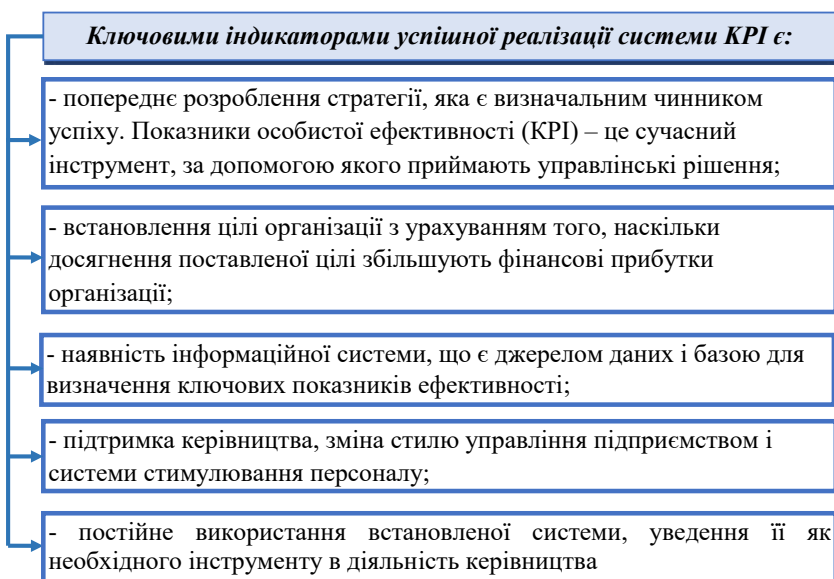


Рис. 1. Ключові індикатори успішної реалізації системи KPI

Джерело: сформовано авторами

інформації допоможуть оцінити ефективність діяльності та розвитку вашої організації та дадуть можливість оцінити досягнення сформованих та поставлених цілей. Зокрема, важко керувати та оцінити змінні показники у вашому ланцюжку постачання, якщо відсутня загальна, зрозуміла, прозора та доведена до відома всіх учасників панель інструментів, що й забезпечує ключові показники ефективності (KPI).

Для формування загальної панелі інструментів для підприємства варто зрозуміти межі встановлених цілей підприємства. Провівши аналіз різних методик формування та проведення оцінки ключових показників ефективності, автори пропонують 10 найважливіших логістичних показників діяльності, які будь-яке транспортне підприємство повинно виконувати [6]. Це допоможе сформулювати специфічність показників ефективності, що забезпечить якісну оцінку продуктивності власного ланцюга постачання та транспортування (рис. 2).

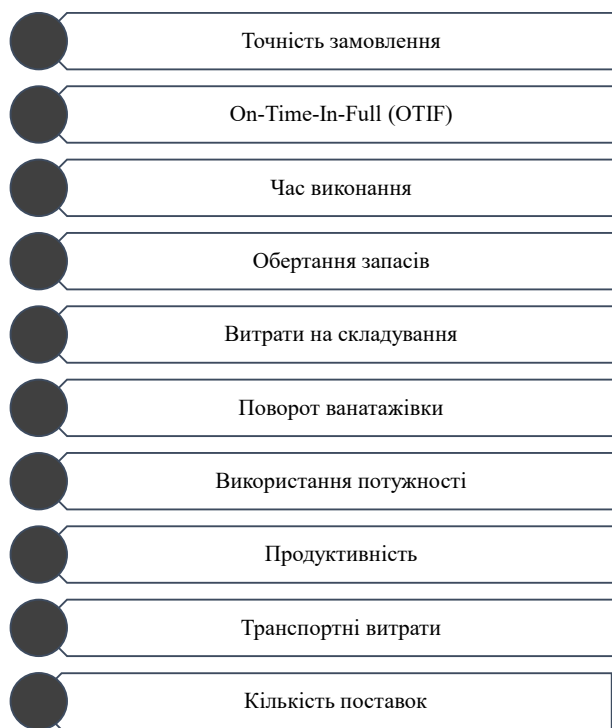


Рис. 2. Показники діяльності для оцінки продуктивності ланцюга постачання та транспортування

Джерело: сформовано авторами

1. Точність замовлення.

Контролює ступінь інцидентів від розміщення замовлення до доставки вантажу. Ідеально підходить для будь-якого експедитора, який прагне визначити часті моделі зривів та постійно виправляти помилки, щоб зробити перевезення більш безпечним.

2. On Time In Full.

Цей ключовий індикатор ефективності логістики, також відомий як OTIF, вимірює відсоток замовлень, наданих у встановлений час, без будь-яких проблем або проблем із документацією. Він ідеально підходить для будь-якого експедитора, який намагається бути пунктуальним та створювати безпечні поставки.

3. Час виконання.

Провідний час – це KPI, який відстежує тривалість процесів/операцій транспортного підприємства від початку до кінця. Ідеально підходить для експедиторів, щоб дізнатися про час, витрачений на кожному етапі ланцюга постачання, та визначити стратегії оптимізації.

4. Обертання запасів.

KPI, що робить контроль балансу на складі та ефективності управління ним. Ідеально підходить для експедиторів, які пропонують складські послуги як частину своїх логістичних рішень.

5. Витрати на складування.

Цей KPI також ідеально підходить для експедиторів вантажів, які пропонують складські послуги зберігання та обробки вантажів, і контролює витрати, пов'язані з управлінням складськими приміщеннями логістичної компанії.

6. Поворот вантажівки.

Цей KPI вимірює поворотну платформу вантажівки, тобто середній час, витрачений між виходом для збору/доставки та поверненням автомобіля до вашої компанії. Ідеально підходить для компаній, які пропонують автомобільний транспорт.

7. Використання потужності.

Індикатор ефективності, що вимірює використання вантажопідйомності транспортного засобу під час автомобільного транспорту або контейнера під час морських перевезень. Ідеально підходить для експедиторів, які надають ці послуги.

8. Продуктивність.

Цей ключовий показник транспортування вимірює темпи виробництва підприємства (робоча сила/робоча година/продуктивність). Ідеально підходить для того, щоб експедитори мали кращу загальну уяву про ефективність свого бізнесу.

9. Транспортні витрати.

Вимірює всі витрати, пов'язані з кожною логістичною операцією, створеною транспортним підприємством, – від розміщення замовлення до остаточної доставки. Цей KPI може бути корисним для експедиторів, щоб дізнатися середню витрату в кожній партії та надіслати точні котирування своїм клієнтам/партнерам.

10. Кількість поставок.

Оцінюється середня кількість вантажів, що обробляються підприємством в обумовлений період часу (щотижня/місяць/рік). Ідеально підходить для будь-якого експедитора, який прагне робити постійний фінансовий баланс і аналізувати свої прибутки між доходами та результатами.

На додаток до вищезазначених ключових показників ефективності діяльності транспортного підприємства варто зазначити, що існує багато інших КРІ, які можуть вимірювати продуктивність бізнесу в цілому. Однак для того щоб використовувати правильні індикатори, першим кроком є визначення того, які дані є важливими для підприємства, все залежить від основного виду діяльності.

Відповідно визначені індикатори ефективності робітника транспортного підприємства водночас допоможуть удосконалити інші управлінські та операційні процеси на підприємстві. Потрібно одразу під час формування центральних показників-індикаторів розмежувати показники, що належать до операційної діяльності транспортного підприємства та стратегічного характеру, а за допомогою визначених КРІ можливо сформувані чіткі цілі та стратегії розвитку підприємства, які підкріпленні реальними показниками досягнення.

Робота з КРІ дає змогу фахівцям краще розуміти, що їм потрібно робити, щоб бути ефективними. Під ефективністю розуміється не тільки обсяг робіт, виконаний за одиницю часу, а й користь, отримана компанією від діяльності співробітника. Напевно, важко знайти систему показників, яка була б так ефективно побудована, як КРІ – система ключових показників.

Висновки з проведеного дослідження. Система показників оцінки ефективності працівників транспортного підприємства не є завершенням процесу вдосконалення його функціонування, але вона повинна використовуватися як вихідна точка для визначення відмінностей у часових межах, між підприємствами-конкурентами з метою виявлення сфер для подальшого поліпшення роботи підприємства. Отже, КРІ – це система вимірювання, яка допомагає підприємству оцінити досягнення стратегічних цілей. Дані показники КРІ можуть вимірювати продуктивність бізнесу в цілому, а також окремих його рівнів, тому розроблення й упровадження таких показників є доцільним для транспортних компаній.

Зосередженість на бізнес-процесах підприємства та пошук способів їх поліпшення за допомогою показників – це розумна бізнес-стратегія, яка принесе користь будь-якому підприємству, а отже, й економіці у цілому.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию / пер. с англ. Москва : Олимп-Бизнес, 2003. 416 с.
2. Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ. Москва : Инфра-М, 2012. 255 с.
3. Цюцюра С.В., Криворучко О.В., Цюцюра М.І. Ключові показники ефективності. Принципи розробки ключових показників для бюджетної сфери. *Управління розвитком складних систем*. 2012. № 10. С. 87–91.
4. Ключевые показатели эффективности *Википедия: свободная энциклопедия*. URL: <http://uk.wikipedia.org> (дата звернення: 03.07.2019).
5. David Parmenter. Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's. *New Jersey, USA* : John Wiley & Sons, inc., 2007. P. 233. ISBN 0-470-09588-1.
6. 10 KPI's you should implement in your logistics company. *LinkedIn*. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/10-kpis-you-should-implement-yourlogistics-company-marina-felicio> (дата звернення: 03.07.2019).

REFERENCES:

1. Kaplan Robert S., Norton Deyvid P. (2003) Organizatsiya, orientirovannaya na strategiyu [Strategy oriented organization] / per. s angl. Moskva : ZAO «Olimp-Biznes». (in Russian)
2. Panov M. M. (2012) Otsenka deyatel'nosti i sistema upravleniya kompaniey na osnove KPI [Evaluation of activity and KPI-based company management system]. Moskva : Infra-M. (in Russian)
3. Tsiutsiura S. V., Kryvoruchko O.V., Tsiutsiura M.I. (2012) Kliuchovi pokaznyky efektyvnosti. Pryntsypy rozrobky kliuchovykh pokaznykiv dlia biudzhetnoi sfery [Key Performance Indicators. Principles development of key indicators for the budget sphere]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*. vol 10. pp. 87–91.
4. Klyuchevye pokazateli effektivnosti [Key performance indicators] *Vikipediya: svobodnaya entsiklopediya*. Available at: <http://uk.wikipedia.org> (accessed 03 July 2019)
5. David Parmenter (2007) Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's. *New Jersey, USA* : John Wiley & Sons, inc. ISBN 0-470-09588-1
6. «10 KPI's you should implement in your logistics company» *LinkedIn*. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/10-kpis-you-should-implement-yourlogistics-company-marina-felicio> (accessed 03 July 2019)