

**Мандра В.В.**, к.е. н.,  
заступник директора з економіки та фінансів  
ДП «Маріупольський морський торговельний порт»

## ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ КАРТИ ЛОГІСТИЧНОГО ЦЕНТРУ

**Мандра В.В. Особливості розроблення стратегічної карти логістичного центру.** У статті проаналізовано основні проблеми транспортної системи України та обґрунтовано, що зовнішня середа функціонування логістичних центрів є несприятливою. Зроблено висновок, що розв'язання виявлених проблем можна здійснити лише на стратегічному рівні управління. Виявлено неспроможність фінансових показників діяльності підприємства відповідати потребам системи стратегічного управління. Зроблено висновок про доцільність використання стратегічних систем вимірювання, найпоширенішою з яких є Система збалансованих показників. Для розроблення Системи збалансованих показників проведено SWOT-аналіз логістичного центру. Ґрунтуючись на результатах SWOT-аналізу, запропоновано систему збалансованих показників, а також її формалізація у вигляді стратегічної карти логістичного центру, що дає змогу підвищити ефективність оцінки діяльності підприємства на стратегічному рівні.

**Ключові слова:** стратегічна карта, логістичний центр, SWOT-аналіз, Система збалансованих показників.

**Мандра В.В. Особенности разработки стратегической карты логистического центра.** В статье проанализированы основные проблемы транспортной системы Украины и обосновано, что внешняя среда функционирования логистических центров является неблагоприятной. Сделан вывод о том, что решение выявленных проблем можно осуществить только на стратегическом уровне управления. Выявлена несостоятельность финансовых показателей деятельности предприятия отвечать потребностям системы стратегического управления. Сделан вывод о целесообразности использования стратегических систем измерения, самой распространенной из которых является Система сбалансированных показателей. Для разработки Системы сбалансированных показателей проведен SWOT-анализ логистического центра. Основываясь на результатах SWOT-анализа, предложена система сбалансированных показателей, а также ее формализация в виде стратегической карты логистического центра, что позволяет повысить эффективность оценки деятельности предприятия на стратегическом уровне.

**Ключевые слова:** стратегическая карта, логистический центр, SWOT-анализ, система сбалансированных показателей.

**Madra V.V. Creation features of the strategic map for the logistic center.** The main problems of the Ukrainian transport system are analyzed. It proved that the external environment functioning logistic centers are unfavorable. It is concluded that the resolution of outstanding issues can only be done at the strategic level of management. The failure of financial indicators of the company to meet the needs of strategic management is revealed. The appropriateness of the strategic measurement systems, the most common of which is the Balanced Scorecard is concluded. In order to create the Balanced Scorecard Indicators the SWOT-analysis of the logistic center is conducted. The Balanced Scorecard is proposed. It based on the results of SWOT-analysis and formalization as a strategic map for the logistics center. These proposals can increase the efficiency of the company at the strategic level.

**Keywords:** strategic map, logistic center, SWOT-analysis, balanced scorecard system.

**Постановка проблеми.** Розвиток транспортних систем та окремих логістичних центрів (ЛЦ) є одним з основних факторів розвитку економіки держави, що є також вагомими складником конкурентоспроможності національної економіки на світовому ринку [2]. Водночас аналіз сучасної наукової літератури, що пов'язана з аналізом особливостей та перспектив розвитку сучасних логістичних систем [10; 13; 18; 21], дав змогу виявити низку ключових проблем транспортної сфери України, а саме: морально і фізично застарілі

основні фонди, неефективні підходи до формування логістичних мереж, недосконалість законодавчої бази, застаріле дорожнє покриття, відсутність сучасних дорожніх розв'язок, зменшення обсягів виробництва товарів і послуг, нестабільна загальноекономічна ситуація, у тому числі політична нестабільність, тощо.

Окрім того, на сучасному етапі функціонування економіки України спостерігаються дезінтеграційні процеси, які супроводжуються розривом низки торгово-економічних зв'язків, що сприяє ще більшому

погіршенню стану окремих логістичних систем країни (рис. 1).

Таким чином, можна зробити висновок, що за період з 1990 по 2015 р. стан транспортної системи України, що визначає подальший розвиток логістичних взаємин, значно погіршився під впливом низки зовнішніх щодо окремих мікроекономічних суб'єктів негативних факторів, що дають змогу охарактеризувати зовнішнє середовище здійснення логістичних операцій як несприятливе.

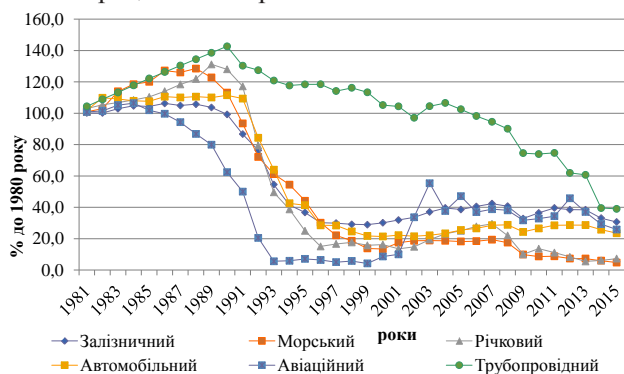


Рис. 1. Динаміка обсягів вантажообігу різними видами транспорту в Україні за 1981–2015 рр., % до 1980 р. [20]

Вирішити визначені проблеми в межах оперативного рівня управління логістичними центрами та транспортно-вантажних системам не представляється можливим. У зв'язку із цим на передній план виходять завдання формування ефективної стратегії транспортного підприємства та логістичного центру в цілому.

#### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання вдосконалення систем управління вітчизняними транспортними системами та окремими логістичними центрами досі недостатньо досліджені. Проте виходячи із необхідності вдосконалення підходів до стратегічного управління діяльністю відповідних транспортних підприємств, актуальності та практичної значимості набувають питання розроблення стратегічних карт як одного з найбільш поширених та дієвих прогресивних методів установлення стратегічних цілей та оцінки ефективності діяльності підприємства на стратегічному рівні. Терміном «стратегічна карта» Р. Каплан і Д. Нортон [4; 3] запропонували називати причинно-наслідкові зв'язки між окремими елементами стратегії організації [7, с. 92]. Стратегічна карта – документ, що дає змогу зафіксувати прийняту в компанії стратегію розвитку [19, с. 49].

Відзначимо, що в науковій літературі з питань розроблення стратегічних карт [1; 5; 6; 9; 11; 12; 14–17] обґрунтовано неспроможність лише фінансових показників діяльності підприємства, що традиційно використовувалися для цілей оцінки ефективності діяльності підприємства, повною мірою відповідати потребам системи стратегічного управління, тому

доцільним є використання стратегічних систем вимірювання, найпоширенішою з яких у розвинутих країнах світу є Система збалансованих показників (СЗП). Як доведено засновниками підходу [3], система збалансованих показників дає змогу проводити оцінку ефективності діяльності підприємства на стратегічному рівні за допомогою агрегування фінансових та нефінансових показників.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є формування підходу до розроблення комплексного інструментарію стратегічного управління діяльністю логістичного центру на основі методології SWOT-аналізу та принципів побудови Системи збалансованих показників.

**Виклад основних результатів.** З огляду на цілі оцінки ефективності діяльності підприємства, що поставлено під час розроблення стратегічних карт, закономірно виникає питання вибору показників щодо проведення такої оцінки. До того ж показники, що використовуються у Системі збалансованих показників, зазвичай поділяються на чотири основні групи, а саме: фінансові показники; показники споживчої цінності; показники ефективності внутрішніх бізнес-процесів; показники навчання та розвитку. Відповідно до цього класичного поділу і будемо розглядати подальшу постановку проблеми цього дослідження.

Зазначимо, що деякі автори [9, с. 223] рекомендують формування стратегічної картки починати з попереднього дослідження стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства за допомогою SWOT-аналізу. Як зазначається, «SWOT-аналіз надає інформацію, яка може допомогти у використанні підприємством ресурсів та можливостей у конкурентному середовищі, в якому воно працює. Як такий він відіграє важливу роль у розробці та виборі стратегії» [8, с. 304]. Дотримуючись даного підходу, вважаємо за доцільне проведення аналізу сильних, слабких сторін, загроз та перспектив розвитку логістичних центрів України за узагальненою авторською схемою (табл. 1).

Із результатів проведення узагальненого SWOT-аналізу (табл. 1) можна констатувати, що аналізований логістичний центр має суттєві переваги і перспективи розвитку, виражені у вигідному розташуванні, оснащенні інфраструктурою для всіх видів транспорту, а також великою кількістю розроблюваних міжнародних проектів. Однак не можна не звернути увагу на існування низки проблем і загроз, які переважно стосуються якості логістичних послуг і рівня розвитку інфраструктури, а також наявності і посиленням дезінтеграційних процесів із країнами СНД, а також наявності низки інституційних і фізичних бар'єрів на шляху проходження вантажів по території України.

Таким чином, у роботі було проведено SWOT-аналіз діяльності логістичного центру, який дає змогу формалізувати і представити у зручному вигляді

інформацію, необхідну для прийняття стратегічних рішень і розроблення стратегічного бачення логістичного центру.

Виходячи із цілей цього дослідження, керуючись послідовністю класичних етапів розробки стратегічних карт та на підставі проведеного SWOT-аналізу, доцільним та виправданим є формування стратегічного бачення, розроблення стратегічних орієнтирів та відповідної системи збалансованих показників логістичного центру (рис. 2).

Таким чином, представлений підхід (рис. 2) визначається найбільш суттєвими стратегічними орієнтирами логістичного центру:

1. Основні фінансові стратегічні орієнтири (зростання прибутку; зниження собівартості послуг; зростання ефективності використання активів; підвищення рівня доходів). На досягнення фінансових стратегічних цілей впливає досягнення стратегічних цілей у інших сферах. Так, очевидно, що на рівень доходів безпосередньо впливають ринкова частка, кількість клієнтів та інші показники, що використовуються для виміру ступеня досягнення маркетингових цілей.

2. Основні маркетингові стратегічні орієнтири (споживчі цінності) – визначаються збільшенням питомої ваги на ринку; освоєнням нових ринків,

посиленням позицій на світовому ринку логістичних послуг; зростанням клієнтської бази; підвищенням якості послуг; диверсифікацією послуг; підвищенням якості інфраструктури; прискоренням імпорتنих операцій; зниженням цін.

3. На рівень витрат, своєю чергою, впливає підвищення ефективності бізнес-процесів логістичного центру. Основними стратегічними орієнтирами підвищення ефективності бізнес-процесів є технологічне переоснащення ЛЦ та оптимізація бізнес-процесів.

4. Основні стратегічні орієнтири навчання та розвитку полягають у підвищенні ефективності використання людського капіталу; підвищенні ефективності використання інформації; покращенні організації процесів операційної та управлінської діяльності.

Таким чином, усі стратегічні орієнтири щільно пов'язані між собою і можуть бути розділені на складові елементи, що визначають відповідну структуру системи збалансованих показників стратегічної карти логістичного центру.

Щільний взаємозв'язок між окремими стратегічними орієнтирами та показниками СЗП говорить про складність побудованої системи, що обґрунтовує необхідність і доцільність застосування економіко-математичного апарату, сучасних інстру-

Таблиця 1

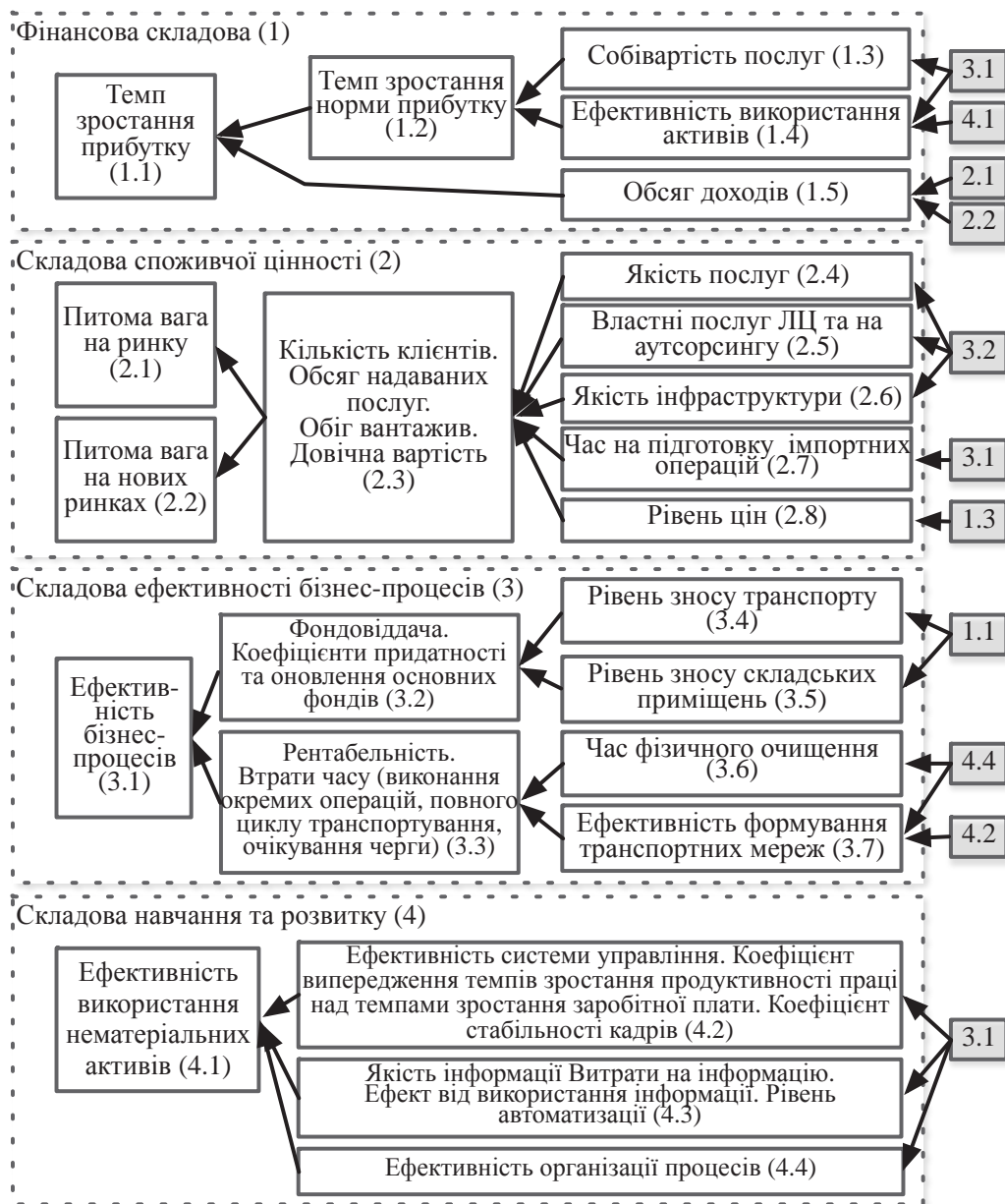
**Узагальнений SWOT-аналіз діяльності зі стратегічного управління логістичними транспортно-вантажними системами України**

<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Слабі сторони (W)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вдале географічне розташування.</li> <li>2. Якість відстеження вантажів.</li> <li>3. Оперативність і своєчасність доставки вантажів.</li> <li>4. Оперативність підготовки експорту в порту або аеропорту.</li> <li>5. Розгалужена транспортна система.</li> <li>6. Диверсифікація послуг та видів транспорту.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низька якість транспортної інфраструктури.</li> <li>2. Значні втрати часу на фізичне очищення.</li> <li>3. Низька оперативність підготовки імпорту в порту або аеропорту.</li> <li>4. Висока ціни логістичних послуг.</li> <li>5. Застарілий автопарк і підхід до формування транспортних мереж.</li> <li>6. «Непрозорість» логістичних операцій.</li> <li>7. Застарілі складські площі і основні фонди в цілому.</li> <li>8. Низька якість супутніх послуг.</li> </ol>
<b>Перспективи (O)</b>	<b>Загрози (T)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Глобалізація діяльності компаній-клієнтів.</li> <li>2. Укрупнення за рахунок злиття і поглинань.</li> <li>3. Зростання ролі інформаційних технологій у логістиці.</li> <li>4. Відхід від спеціалізованих послуг і концентрація на надання закінчених і комплексних логічних рішень у ланцюгах поставок.</li> <li>5. Інтенсивний розвиток мультимодальних перевезень.</li> <li>6. Співпраця з митницею та урядом.</li> <li>7. Розвиток аутсорсингу логістичних послуг потенційних клієнтів.</li> <li>8. Залучення новітніх високотехнологічних і функціональних технологій.</li> <li>9. Розвинення інфраструктури.</li> <li>10. Участь України в міжнародних проектах у сфері транспортної логістики та інфраструктури.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низька якість роботи вітчизняних митних органів.</li> <li>2. Збільшення зборів у портах і аеропортах, тарифів на автомобільний і залізничний транспорт.</li> <li>3. Велика кількість прикордонних органів.</li> <li>4. Недосконала законодавча база.</li> <li>5. Податкові ризики.</li> <li>6. Розрив торгових і господарських зв'язків, дезінтеграційні процеси з країнами СНД.</li> <li>7. Наявність інституціональних і фізичних бар'єрів на шляху проходження вантажів по території України, що з'явилося в 2014–2015 рр.</li> <li>8. Економічні кризи і, як наслідок, зменшення обсягів виробництва товарів і послуг.</li> <li>9. Нестабільна ситуація у зовнішньому середовищі, у т. ч. політична.</li> </ol>

ментальних методів та інформаційних засобів для підвищення якості стратегічного управління діяльністю логістичного центру.

**Висновки.** У статті запропоновано Систему збалансованих показників, а також її формалізацію як частини стратегічної карти логістичного центру, що дає змогу підвищити ефективність оцінки діяльності відповідного транспортного підприємства, що

функціонує на принципах транспортної та збутової логістики. Складність відповідної стратегічної карти, що ілюструє складність самої транспортно-вантажної та логістичної систем, є передумовою застосування економіко-математичного апарату для вдосконалення методологічного базису стратегічного управління, що і виступає головним напрямом подальшого дослідження.



**Рис. 2. Структура та взаємини системи збалансованих показників як частини стратегічної карти логістичного центру (авторська розробка)**

**Список літератури:**

1. Біляр А.І. Стратегічні карти як інструмент реалізації стратегії / А.І. Біляр // Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». – 2010. – Вип. 7(25). – Ч. 1. – С. 83–91.
2. Волков В.Д. Системно-операционные основы информационной и транспортной логистики в мультимодальных и международных перевозках: автореф. дис. ... д. т. н. / В.Д. Волков. – М., 2010. – 43 с.
3. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 304 с.

4. Каплан Р.С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон; пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 512 с.
5. Кизим М.О. Збалансована система показників: [монографія] / М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко. – Харків: ІНЖЕК, 2007. – 192 с.
6. Колісник М.К. Збалансована система показників як спосіб підвищення ефективності управління діяльністю підприємства / М.К. Колісник // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008. – Вип. 18.5. – С. 225–230.
7. Лісова Н.О. Стратегічна карта BSC: теорія та практика / Н.О. Лісова, Г.С. Свірська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4. – Т. 2. – С. 90–94.
8. Лобанова І.С. Побудова стратегічної карти в рамках реалізації процесу бюджетування / І.С. Лобанова // Управління розвитком. – 2012. – № 1. – С. 63–67.
9. Маслиган О.О. Розробка стратегічної карти фінансового потенціалу виробничого підприємства / О.О. Маслиган // Економічний простір. – 2008. – № 18. – С. 231–236.
10. Некрасов А.Г. Роль логістики в забезпеченні безпеки цепочек поставок / А.Г. Некрасов // Транспортная безопасность и технологии. – 2007. – № 2.
11. Нивен П.Р. Диагностика Сбалансированной системы показателей: поддерживая максимальную эффективность / П.Р. Нивен; пер. с англ. под ред. М. Горского. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. – 256 с.
12. Пан Л.В. Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSc) як інструмент ефективного управління стратегією організації / Л.В. Пан // Наукові записки НУ «Києво-Могилянська академія». Економічні науки; редкол. В. Брюховецький та ін. – К., 2003. – Т. 21. – С. 56–63.
13. Панова І.В. Управление операционной логистической деятельностью при взаимодействии железнодорожного и водного транспорта: автореф. дис. ... к.э.н. / И.В. Панова. – Саратов, 2012. – 24 с.
14. Парменгер Д. Ключові показники ефективності / Д. Парменгер; пер. з англ. А. Платонова. – М.: ОЛИМП-БИЗ-НЕС, 2008. – 288 с.
15. Пилипенко А.А. Організація управління інтегрованими структурами бізнесу в контексті збалансованої системи показників: [монографія] / А.А. Пилипенко, І.В. Ярошенко. – Харків: ІНЖЕК, 2007. – 152 с.
16. Рамперсад К.Х. Универсальная система показателей деятельности: как достигать результатов, сохраняя целостность / К.Х. Рамперсад; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 352 с.
17. Редченко К. Показательное несогласие: Balanced scorecard и tableau de bord / К. Редченко [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/strategy/str046.html>.
18. Сороко К. Развитие транспортной и таможенной логистики Украины / К. Сороко // Таможенное дело и ВЭД: сборник докладов участников СНИЛ «Теория и практика таможенного дела и внешнеэкономической деятельности». – Минск: БГУ, 2013. – Вып. 1. – С. 218–233.
19. Сталінська О.В. Управління стратегічним розвитком підприємства на основі використання моделі стратегічних карт / О.В. Сталінська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – Т. 2. – С. 46–50.
20. Статистична інформація / Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
21. Data&Research / World Bank. Ukraine: Trade and transit Facilitation study, 2010 [e-resource] – Retrieved from: <http://econ.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTDEC/0,,menuPK:476823~pagePK:64165236~piPK:64165141~theSitePK:469372,00.html>.