

Дьяконова Ольга Семеновнаканд. экон. наук, ФГБОУ ВО
«Государственный университет
управления», г. Москва,
Российская Федерация**e-mail:** diakonova_o@mail.ru**Князева Елизавета Юрьевна**студент, ФГБОУ ВО «Государст-
венный университет управления»,
г. Москва, Российская Федерация**e-mail:** gggg57@rambler.ru**Dyakonova Olga**Candidate of Economic Sciences,
State University of Management,
Moscow, Russia**e-mail:** diakonova_o@mail.ru**Knyazeva Elizaveta**Student, State University
of Management, Moscow, Russia**e-mail:** gggg57@rambler.ru

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Аннотация. Раскрыты методологические аспекты результативности деятельности логистических организаций. Приведены обобщающие показатели логистической деятельности. Рассмотрены научные подходы к оценке способности предприятия работать эффективно. Анализ показателей публичной бухгалтерской отчетности некоторых логистических компаний показал, что основные проблемы снижения эффективности их работы связаны с низкой рентабельностью и замедленной оборачиваемостью вложенного капитала. Поэтому оценка результативности хозяйственной деятельности логистических организаций должна быть расширена и дополнена специфическими показателями эффективности использования ресурсов, которые учитывают отдельные аспекты их работы. В процессе оценки эффективности логистики предприятия должны учитываться как показатели, характеризующие саму логистическую систему, так и показатели, характеризующие работу данной системы.

Ключевые слова: логистика, логистическая система, логистические организации, результативность, эффективность, управленческие решения, методология.

Цитирование: Дьяконова О.С., Князева Е.Ю. Методологические аспекты повышения результативности деятельности логистических организаций // Вестник университета. 2020. № 2. С. 114–119.

METHODOLOGICAL ASPECTS OF IMPROVING THE PERFORMANCE OF LOGISTICS ORGANIZATIONS

Abstract. The methodological aspects of the performance of logistics organizations have been revealed. The generalizing performance indicators of logistics have been given. The scientific approaches to the assessment of the ability of the enterprise to work effectively have been considered. The analysis of indicators of public financial statements of some logistics companies has showed that the main problems of reducing the efficiency of their work are associated with low profitability and slow turnover of invested capital. Therefore, the evaluation of the economic performance of logistics organizations should be expanded and supplemented by specific indicators of resource efficiency, which take into account certain aspects of their work. In the process of evaluating the effectiveness of logistics enterprises should be taken into account both indicators characterizing the logistics system itself, and indicators characterizing the operation of the system.

Keywords: logistics, logistics system, logistics organizations, performance, efficiency, management decisions, methodology.

For citation: Dyakonova O.S., Knyazeva E.Yu. (2020) Methodological aspects of improving the performance of logistics organizations. *Vestnik universiteta*. 1. 2, pp. 114–119. DOI 10.26425/1816-4277-2020-2-114-119

Эффективность и результативность организации – очень важный вопрос для любого менеджера (не только руководителя компании, но и отдела, службы). Вопрос результативности – вопрос о целях и их правильной постановке. Вопрос эффективности – вопрос правильности процесса достижения цели. Сущность понятия «результативность» заключается в степени достижения поставленных целей. Есть несколько основных подходов к ответу на вопрос, что такое результативность. В первом случае под этим понятием имеют в виду именно степень достижения целей, стоящих перед организацией. Этот подход действенен тогда, когда цели можно измерить в неких конкретных показателях. Во втором случае результативность понимается, как способность организации извлекать из внешней среды необходимые, часто уникальные ресурсы, необходимые для функционирования организации. В третьем подходе понятия эффективность и результативность практически уравниваются. В этом случае под ними понимают способность достигать хороших результатов в деятельности предприятия

© Дьяконова О.С., Князева Е.Ю., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



при минимальных затратах и при опоре преимущественно на внутренние ресурсы. Известный теоретик менеджмента П. Друкер связывает эффективность с организацией процесса управления, а результативность с удовлетворением потребностей потребителей и клиентов [3].

Обзор экономической литературы по проблемам результативности деятельности логистических организаций выявил, что показатели результативности представлены довольно широко в разрезе отдельных видов ресурсов (материальных, трудовых, финансовых). За время развития логистики в развитых странах сформировалась система показателей, оценивающих ее эффективность и результативность. На рисунке 1 схематично показаны показатели логистической деятельности.



Источник: [1]

Рис. 1. Показатели, оценивающие эффективность и результативность логистической деятельности

В то же время нужно отметить неравномерность в развитии систем учета, квалификации сотрудников, уровне автоматизации, в конце концов в осознании руководителями отечественных предприятий важности значения логистических издержек для конечных результатов деятельности предприятия.

К сожалению, не все отечественные компании пришли к пониманию необходимости аналитики всех статей логистических расходов, неся убытки в связи с этим. Ряд отечественных предприятий до настоящего момента времени не модифицировали системы учета и отчетности таким образом, чтобы можно было оценивать совокупные логистические издержки (а не только транспортные расходы) на один заказ, единицу продукции.

Для оценки способности предприятия работать эффективно могут рассматриваться различные подходы. Многие компании используют подход, предложенный М. Мароши, где эффективность связывает с балансом со средой (соотношение вход – выход), рассматриваемым в связи с аспектами эффективности предпринимательской деятельности и финансового равновесия (стабильности) [7]. Соотношение стоимости входов (затрат на ресурсы) к соответствующей стоимости выходов (выпуска продукции) дает представление об эффективности предпринимательской деятельности, характеризует экономическое благополучие предприятия. Финансовое равновесие (стабильность) означает сбалансированность доходов и расходов предприятия и выступает как способность сохранить себя как субъекта экономики, выполняя при этом договорные обязательства, не нарушая законодательные нормы.

Однако, анализ показателей публичной бухгалтерской отчетности некоторых логистических компаний показал, что основные проблемы снижения эффективности их работы связаны с низкой рентабельностью и замедленной оборачиваемостью вложенного капитала [8]. В частности, показатели рентабельности продаж имеют отрицательные значения из-за превышения сумм расходов над заработанными предприятием доходами. Причины отрицательной рентабельности продаж, на наш взгляд, кроются в следующем. Во-первых, суммы выручки от продаж недостаточно для покрытия затрат, связанных с производством и продажей продукции. В соответствии с этим прибыль от продажи продукции отрицательна. Другая причина низкой эффективности работы компаний – интенсивность использования капитала. Показатели оборачиваемости также имеют критически низкие значения.

В рамках управленческого (целевого) подхода эффективность хозяйственной деятельности необходимо оценивать по прогрессу в достижении целевых установок или стандартов. В данном случае речь идет о результативности деятельности, а в основе оценки эффективности лежит концепция управления по целям. Основоположителем концепции управления по целям (MBO) является П. Друкер [3].

Стоит отметить, что в современных условиях управление по целям трансформировалось в систему ключевые показатели эффективности (KPI), которая реализуется в ряде управленческих моделей: системе сбалансированных показателей Д. Нортон и Р. Каплана (BSC); модифицированных вариантах системы Нортон-Каплана, таких как система сбалансированных показателей Л. Мейселя, пирамида эффективности деятельности К. Мак-Найра и ряд других; универсальной системе показателей деятельности Х. К. Рамперсада; системе управления на основе экономической добавленной стоимости (EVA) и операционной прибыли (EBITDA) [4; 5; 7]. Все эти модели сосредоточены на разработке системы показателей, призванных количественно оценивать прогресс в достижении стратегических целей компании, а результативность управления оценивается по прогрессу в достижении цели.

На данный момент оценка результативности деятельности логистических организаций выполняется на основе определенных принципов. В частности, к ним можно отнести следующие: системность, комплексность, достоверность, объективность, релевантность, научность, оперативность, сопоставимость, принцип адекватности и т. д.

Системная оценка деятельности логистических организаций может производиться с позиций следующих заинтересованных субъектов: менеджмента фирмы, собственников, партнеров, кредиторов и поставщиков; налоговых и таможенных служб; покупателей. Например, в группу показателей, отражающих интересы потребителей продукции, входят объем товарооборота; товарная структура товарооборота; качество обслуживания; уровень цен на товары и сопутствующие платные услуги [6]. В группу показателей, интересующих налоговые органы, – система налогообложения, уровень налогообложения, уровень собираемости налогов.

Характеристику эффективности, производительности, надежности и гибкости работы логистической системы предлагается осуществлять с помощью ряда показателей, представленных в таблице 1.

Таблица 1

Показатели оценки логистической системы

Параметры оценки	Показатели
Производительность логистической системы	Количество заказов на одного работника Количество логистических операций на одного работника Среднее время исполнения логистической операции
Надежность логистической системы	Надежность поставок Возможность возникновения дефицита Качество поставок
Эффективность логистической системы	Оборот логистических активов Загрузка мощностей логистических объектов Рентабельность инвестиций в логистическую инфраструктуру Оборот запасов Продолжительность одного оборота Доля логистических затрат в структуре общих затрат Рентабельность каналов сбыта
Гибкость логистической системы	Гибкость выполнения заказов Гибкость оплаты услуг

Источник: [5]

Так как основная масса критериев эффективности выстроена на базе ресурсного подхода, то есть отсутствует обобщенная система показателей эффективности, то это приводит к невозможности всеобъемлющей оценки эффективности деятельности организации.

Следует отметить, что в исследованиях различных авторов, недостаточно обращается внимание на общий, частичный, точный и относительный характер отдельных показателей оценки эффективности логистических систем. Кроме того, в существующих методиках недостаточно объективно учитывается неравнозначность индексов и групп индексов при интегральном индексном анализе или такой анализ не проводится вообще.

Оценка результативности хозяйственной деятельности логистических организаций должна быть расширена и дополнена специфическими показателями эффективности использования ресурсов, которые учитывают отдельные аспекты их работы.

В процессе оценки эффективности логистики предприятия должны учитываться как показатели, характеризующие саму логистическую систему, так и показатели, характеризующие работу данной системы. Часть таких показателей (частные) отражает отдельные составляющие эффективности логистической деятельности, а другая часть (общие) характеризует развитие логистической системы в целом. Общие и частные показатели оценки эффективности логистической деятельности предприятия представлены в таблице. 2.

Таблица 2

Система показателей результативности деятельности логистической организации

Общие показатели	Частные показатели	
Уровень логистической конкурентоспособности	Группа организационно-технологических показателей	Группа инфраструктурно-объектных показателей
Уровень логистического потенциала	Уровень скорости, надежности, производительности, качества, ритмичности, оборота	Уровень емкости, пропускной способности, износа, использования мощностей, обслуживания
Окупаемость (рентабельность) логистических затрат		

Источники: [2; 5]

Обобщающий интегральный показатель следует рассчитывать с учетом весомости каждого фактора по степени влияния на логистическую деятельность:

$$P_j = \sum_{i=1}^n a_{ij} k_q,$$

где a_{ij} – средняя оценка i -го элемента подсистем логистики; k_q – вес данного элемента в общем показателе эффективности логистики.

Применение определенных методов оценки эффективности логистической деятельности в практической деятельности предприятий зависит от таких ситуационных факторов, как тип предприятия, отрасль, в которой осуществляется деятельность, уровень диверсификации, специфика продукции, типа рынка и конкуренции, наличия необходимой информации.

Использование общих и частных показателей результативности деятельности логистической организации позволит на основе оценки экономической эффективности деятельности осуществлять целевое управление и принимать обоснованные управленческие решения на основе комплексного подхода к управлению эффективностью.

Процесс оценки результативности деятельности логистической организации должен быть направлен на решение четырех основных задач:

- мониторинг логистических операций;
- контроль над процессом выполнения транспортно-логистического обслуживания;
- оперативное управление на основе выявленных тенденций;
- разработка дальнейших тактических и стратегических действий для совершенствования логистического процесса.

Для комплексной оценки результативности деятельности логистической организации целесообразно реализовать подход, раскрывающий ее триединую сущность:

- как результат количественного измерения;
- как процесс организации оценки, анализа результатов и выявления внутренних закономерностей, формирующих содержание объекта;
- в качестве базы для принятия управленческих решений по определению резервов повышения эффективности логистической деятельности.

В качестве агрегированного показателя предлагается использовать методику расчета средней геометрической, рассчитанной по индексам изменения отдельных показателей эффективности. Ограничение, которое следует соблюдать при расчете обобщающих показателей эффективности, сводится к следующему. При расчете обобщающего показателя должны использоваться индексы изменения показателей, все из которых характеризуют динамику как положительную в случае роста их уровня (или все из которых характеризуют динамику как положительную в случае снижения их уровня). Анализ деятельности организации на основе эталонной динамики показателей позволяет оценить перспективную эффективность деятельности организации.

Учитывая изложенное выше, можно сделать вывод о том, что полноценная оценка результативности логистической системы может осуществляться тогда, когда такая система представлена как единый организационно-управленческий комплекс, конечной целью существования которого является установление равновесия между уровнем качества обслуживания клиентов и логистическими затратами. Это позволяет рассматривать любую логистическую систему в качестве системы с обратной связью.

Таким образом, предложенная методология повышения результативности деятельности логистической организации, позволит проводить комплексное аналитическое исследование различных подсистем логистической системы, и определять возможные резервы повышения эффективности деятельности логистической организации.

Библиографический список

1. Аникин, Б. А. Основы логистики: учебник / под ред. Б. А. Аникина, Т. А. Родкиной. – М.: Проспект, 2017. – 339 с.
2. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partner. Пер. с нем. 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 478 с.
3. Друкер, П. Менеджмент / П. Друкер, Дж. А. Макьярелло. – Москва, 2017. – 704 с.
4. Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон; пер. с англ. М. Павловой. – М.: Олимп-Бизнес, 2018. – 294 с.
5. Ольве, Н.-Г., Рой, Ж., Веттер, М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 304 с.
6. Пармендер, Д. Ключевые показатели эффективности: разработка, внедрение и применение решающих показателей / Д. Пармендер; пер. с англ. А. Платонова. – М.: Олимп-Бизнес, 2018. – 258 с.
7. Рамперсад, Х. К. Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности: 40 вопросов для размышления с примерами разных вариантов действий / Х. К. Рамперсад, К. Туоминен; пер. с англ. Н. Брагиной. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 147 с.
8. Транспортно-логистические компании: Анализ финансовой отчетности публичных компаний [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.lobanov-logist.ru/library/352/55702/> (дата обращения: 15.12.2019).

References

1. Anikin B. A. Osnovy logistiki: uchebnik [*Fundamentals of logistics: a textbook*]. Pod. red. B. A. Anikina, T. A. Rodkinoi. Moscow, Prospekt, 2017. 339 p.
2. Vnedrenie sbalansirovannoi sistemy pokazatelei [*Implementation of the balanced scorecard*]. Horvath & Partner. Per. s nem. 2-e izd. Moscow, Al'pina Biznes Buks, 2016. 478 p.
3. Druker P., Makyarello Dzh. A. Menedzhment [*Management*]. Moscow, 2017. 704 p.
4. Kaplan R. S., Norton D. P. Sbalansirovannaya sistema pokazatelei: ot strategii k deistviyu [*Balanced scorecard: from strategy to action*]. Per. s angl. M. Pavlovoi. Moscow, Olimp-Biznes, 2018. 294 p.
5. Ol've N.-G., Roi Zh., Vetter M. Otsenka effektivnosti deyatel'nosti kompanii. Prakticheskoe rukovodstvo po ispol'zovaniyu sbalansirovannoi sistemy pokazatelei [*Evaluating the company's performance. Practical guide for using a balanced scorecard*]. Per. s angl. Moscow, Izdatel'skii dom Vil'yams, 2004. 304 p.

6. Parmenter D. Klyuchevye pokazateli effektivnosti: razrabotka, vnedrenie i primeneniye reshayushchikh pokazatelei [*Key performance indicators: development, implementation and application of key performance indicators*]. Per. s angl. A. Platonova. Moscow, Olimp-Biznes, 2018. 258 p.
7. Rampersad H. K., Tuominen K. Universal'naya sistema pokazatelei dlya otsenki lichnoi i korporativnoi effektivnosti: 40 voprosov dlya razmyshleniya s primerami raznykh variantov deistvii [*Universal system of indicators for evaluating personal and corporate performance: 40 questions for reflection with examples of different options for action*]. Per. s angl. N. Braginoi. Moscow, Al'pina Biznes Buks, 2016. 147 p.
8. Transportno-logisticheskie kompanii: analiz finansovoi otchetnosti publichnykh kompanii [*Transport and logistics companies: Analysis of financial statements of public companies*]. Available at: <https://www.lobanov-logist.ru/library/352/55702/> (accessed 15.12.2019).