

УДК 303.01 DOI: 10.14451/1.239.460

Особенности оценки эффективности деятельности логистических служб предприятия

© 2024 **Забелин Борис Федорович**

Кандидат экономических наук; доцент, Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли. Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого (СПбПУ), Россия, Санкт-Петербург.

E-mail: zabelinbf@mail.ru

© 2024 **Мошнов Александр Николаевич**

Кандидат экономических наук, доцент. Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет ЛЭТИ им. В. И. Ульянова (Ленина), Россия, Санкт-Петербург.

E-mail: amoshnov@mail.ru

© 2024 **Никишин Вадим Михайлович**

Кандидат экономических наук, доцент. Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет ЛЭТИ им. В. И. Ульянова (Ленина), Россия, Санкт-Петербург.

E-mail: amoshnov@mail.ru

Ключевые слова: затраты, эффективность, логистика, методы оценки эффективности.

В статье рассмотрены и даны определения понятиям «затраты» и «эффективность». Приведена классификация затрат на предприятии, рассмотрены методы и особенности оценки эффективности деятельности служб логистики на предприятии.

Расходы предприятий в их денежной форме на основные сферы своей деятельности, к которым относятся производство, обращение и сбыт готовой продукции, составляют затраты как экономическую категорию.

Обычно к понятию управление на предприятии существует два подхода: процессный и здесь управление – это систематическая увязка управленческих действий хозяйствующего субъекта в процессе волеобразования и реализации воли и институциональный.

С институциональной точки зрения (подхода к понятию «управление») необходимо определиться – создавать службы управления затратами в целом на предприятии или на каждом структурном уровне, наделяя функцией управления затратами отдельных (полномочных) менеджеров.

Система управления затратами содержит элементы (рис. 1).

Процесс организации системы управления затратами занимает немаловажную роль в органи-

зации финансово-хозяйственной деятельности предприятия, и поэтому требует двустороннего подхода как к процессу (в динамике), так и к структуре (в статике).

Бизнес-процессы основные и бизнес-процессы вспомогательные, составляющие сущность процессного подхода к управлению затратами на предприятии есть основа (две категории) всей финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

В свою очередь, виды деятельности, а точнее бизнес-функции, определяющие бизнес-процессы на предприятии, вместе взятые как раз и дают являющийся ценным для потребителя, клиента и заказчика результат.

Рассмотрим подробнее основные и вспомогательные бизнес-процессы.

Назначение бизнес-процессов основных скрыто в названии и в тех функциях, которые они выполняют. Если обратиться к ним, то становится ясно, что это функции, работающие на достижение конечных целей, стоящих перед предприятием, а именно своевременно и качественно оказать логистические услуги. Другими словами, это выполнение подписанных контрактов на доставку грузов и оказание при этом еще и экспедиционных услуг (если в этом есть необходимость). Основные бизнес-процессы выполняют задачи маркетинга (поиск основных заказчиков транспортных и экспедиционных услуг), тем самым обеспечивая приемлемые (запланированные) показатели рентабельности производства, то есть они следят за качественным выполнением заключенных контрактов [7].

За инфраструктуру предприятия, а именно: финансы, планирование и учет, отвечают бизнес-функции в составе вспомогательных бизнес-процессов. Прерогативой бизнес-функций вспомогательных бизнес-процессов являются и такие функции предприятия как развитие предприятия и управление кадрами.

Обратимся теперь к классификации как одному

из методологических приемов познания окружающего мира, явлений и объектов. Выявив общие признаки и закономерные связи между элементами системы управления затратами, можно перейти к их классификации, то есть познать систему управления затратами как объект изучения [1].

Теория отечественного учета и анализа на сегодняшний день представлена в достаточно полной степени изученности затрат на производство, как объекта познания.

Классификация затрат по основным признакам [1]:

1. Экономический элемент.
 - Материальные затраты (за вычетом стоимости возвратных доходов);
 - Затраты на оплату труда;
 - Отчисления на социальные нужды;
 - Амортизация;
 - Прочие затраты.
2. Калькуляционная статья (цель затрат).
 - Сырье и материалы;
 - Возвратные отходы (вычитаются);
 - Покупные изделия, полуфабрикаты и услуги производственного характера сторонних организаций;
 - Топливо и энергия на технологические цели;
 - Заработная плата основных производственных рабочих;
 - Дополнительная заработная плата ОПР;
 - Отчисления на социальные нужды;
 - Расходы на подготовку и освоение производства;
 - Общепроизводственные расходы;
 - Общехозяйственные расходы;
 - Потери от брака;
 - Прочие производственные расходы;
 - Расходы на продажу.
3. Зависимость от объема производства.
 - Переменные (зависящие от объема производства);
 - Условно-постоянные (не зависящие или мало зависящие от объема производства).
4. Сложность затрат.



Рис. 1. Элементы системы управления затратами [10].

- Простые (одноэлементные), состоящие из одного элемента затрат;
- Комплексные (сложные).
- 5. Отношение к процессу производства.
 - Затраты предметов труда;
 - Затраты средств труда;
 - Затраты живого труда.
- 6. Периодичность возникновения.
 - Единовременные;
 - Текущие;
 - Периодические.
- 7. Охват планированием.
 - Планируемые;
 - Непланируемые.
- 8. Степень готовности продукции.
 - Затраты на готовую продукцию (работы, услуги);
 - Затраты на незавершенном производстве.
- 9. Объект управления.
 - Затраты по операционным и географическим сегментам;
 - Затраты в местах их возникновения;
 - Затраты в центрах затрат;
 - Затраты в центрах ответственности.

Контролируемые и неконтролируемые, нормируемые и ненормируемые, производительные и непроизводительные, разнесение затрат по носителям или это единичная услуга, отдельная однородная группа транспортных или экспедиционных услуг, или все вместе взятое – это еще

один из способов разбиения и учета затрат [15].

В западных системах управления затратами их классифицируют в первую очередь как прямые и косвенные, постоянные и переменные, а также затраты по местам возникновения и центрам ответственности, по способности контроля и регулирования.

Следует отметить, что исторически классификация затрат в теории и практике управления затратами опирается на связь с бухгалтерским учетом и запросы внешних потребителей.

Различия в подходе зарубежных и отечественных ученых к классификации элементов системы управления затратами заключаются в ориентации наших ученых на регламентацию элементов затрат по статьям калькулирования и ориентации зарубежных ученых на разбиение элементов затрат на постоянные и переменные, прямые и косвенные.

Система управления внутренней деятельностью предприятия опирается на информационный фундамент, формируемый функциональной деятельностью системы управления затратами.

В этом заключается ее основное назначение – подготовка информации, которая используется в принимаемых оперативных и прогнозных решениях управления.

Задачи системы управления затратами: [10]

- определять затраты по основным бизнес-функциям;
- выявлять значение системы управления затратами в сфере повышения экономических результатов производственной деятельности;
- в соответствии с условиями работы предприятия выбирать необходимую систему управления затратами;
- рассчитывать требуемую величину затрат на единицу продукции.

Функции системы управления затратами:

- прогноз, составление плана расходов на капитальные вложения, отслеживание себестоимости инвестиционной деятельности;
- соблюдение норм, контроль и анализ перерасходов финансов по самым разным направлениям деятельности предприятия, перерасходов на материалы и сырье, используемых при выполнении логистических и экспедиционных услуг и внутри подразделений;
- система управления затратами принимает участие в оперативном управлении хозяйственной деятельностью предприятия, создавая для этого необходимую экономическую и финансовую информацию, которую предприятие использует в своей повседневной деятельности;
- стремится выявить возможности и резервы снижения финансовых затрат.

Обязательные нормы и стандарты не всегда могут влиять на элементы системы управления затратами и заключается это в том что система создается для конкретного хозяйствующего объекта. Деятельность системы управления затратами на предприятии, если она хорошо спланирована и организована, используется не только для текущего контроля деятельности предприятия, но и для улучшения будущих результатов производственной деятельности.

Активное внедрение новейших методов по управлению накладными расходами определяют тенденции развития экономической науки в области управления затратами.

Имея службы логистики в составе своей организации, компании обязаны следить за состоянием показателей экономической эффективности своей деятельности. Происходит это в виде обратной связи, то есть руководитель выдает задания управленцам, те взаимодействуют со службами логистики, их осуществляют, и далее происходит оценка принятых решений и полученных результатов.

В настоящее время имеются следующие методы оценки. Результаты сравниваются с поставленными целями и задачами перед звеньями, осуществляющими логистику, проводится анализ затрат, их продуктивность и эффективность.

Обратимся подробнее к их рассмотрению.

Затратный метод

Его суть заключается в том, что устанавливается определенный критерий стоимости каждой функции логистики. Это могут быть единицы веса перевозимого груза или вся поставка в целом, а может и отдельный заказ.

Продуктивный метод

Суть метода заключается в использовании количественных характеристик при оценки деятельности логистических служб, например, т·км, количество заказов исполненных, ассортиментность поставляемых партий товара и т. д.

При оценке результатов деятельности логистических служб используют такие показатели, как чел-час и другие физические величины: технические параметры техники, которые выполняют конкретный объем работ; площади складов, использующихся при выполнении работ; общий объем работ соотносят с единицей продукции.

Сервисный метод

При использовании данного метода критериями оценки служат следующие параметры: время, затраченное на выполнение услуг, точность, то есть сроки исполнения; последовательность – правильное выполнение очередности (последовательности) в технологии процесса; убытки, которые возникают в процессе выполнения

погрузо-разгрузочных работ, а также при хранении на складах и транспортировании со склада до места поставки и на склад [6].

Качество сервиса в последнее время становится все более значимым критерием при оценке логистических услуг не только на внутренних, но и на международных рынках.

Не следует забывать, что совокупность результатов по оценке логистических услуг различными фирмами используются для выявления наиболее приоритетного предприятия при оценке эффективности их логистических служб и, в конце концов, выборе конкретного предприятия для оказания логистических услуг.

При оценке работы менеджеров логистических служб на предприятии, как правило, обращают внимание на три фактора: регулярность управления, способность решать возникающие проблемы, осуществимость проектов. Рассмотрим по подробнее каждый из этих факторов.

Регулярность управления. Здесь внимание обращено на выполнение ежедневных операций и достижение конкретных целей. При этом руководство фирмы оценивает деятельность логистической службы по производительности выполнения поставленных задач перед сотрудниками, своевременность финансирования проектов и многим другим важным параметрам профессиональной деятельности сотрудников логистических служб.

Способность решать возникающие проблемы. В данном случае от менеджера требуется умение и правильность в диагностике возникающих проблем, способность к поиску оптимального решения при выполнении своих должностных обязанностей, стремление к улучшению сервиса, умению отслеживать окупаемость затрат и во времени и по величине.

Осуществимость проектов. От менеджера требуется способность выполнять качественно в срок выполнять проекты, которые задуманы и спланированы вышестоящим руководством. Очень

важно умение менеджера оперативно корректировать свои действия при выполнении поставленных перед ним задач, стремиться к повышению производительности труда не только при выполнении своих непосредственных обязанностей, но и в целом по предприятию.

При оценке деятельности своих менеджеров руководство фирм в первую очередь обращает внимание на их способности в нахождении и развитии управленческих качеств сослуживцев, в умении побуждать заинтересованность служащих в качественном исполнении различных проектов.

В целях повышения эффективности логистической деятельности предприятия используют в современных условиях три подхода [9].

Первый – улучшение экономических механизмов для усиления взаимодействия между функциональными звеньями, которые являются одними из основных путей обеспечивающих усиление и повышение координации функциональных областей внутри предприятия.

Второй – требуемый уровень координации достигается за счет организационных преобразований самой структуры управления предприятием.

Интеграция логистики внутри предприятия очень часто трудна по следующим причинам [12]:

- виды логистической деятельности и логистических операций на предприятии весьма разнообразны;
- порой существует разброс подразделений предприятия в географическом плане;
- иногда специалист, обладающий необходимыми знаниями, относящийся к выполнению возложенных на него обязанностей с энтузиазмом, имеющий необходимые способности и авторитет в коллективе, отсутствует;
- нет общей системы контроля; интегрированная информация недоступна.

Третий подход – использование ЭВМ, что значительно при правильном подходе повышает эффективность логистической деятельности на

предприятия.

Прибыль предприятия является основным критерием оптимальности процессов логистики на предприятии, но, так как на прибыль предприятия влияют и другие факторы производственной, хозяйственной и финансовой деятельности предприятия, трудно выделить вклад именно логистики в общую сумму прибыли.

Таким образом, в качестве оценки оптималь-

ности деятельности служб логистики можно применять показатель минимума приведенных совокупных затрат:

$$C_{\Pi} + C_{\text{ОБ}} \min(1)[46, 55],$$

где C_{Π} – издержки производства; $C_{\text{ОБ}}$ – издержки обращения.

Оптимизация совокупных затрат предприятия обеспечивает условия ее эффективной работы.

Библиографический список

1. Актуальные вопросы производственного менеджмента в практической деятельности промышленных предприятий / В. В. Барсков [и др.]. – Казань, 2017.
2. Анискин Ю. П., Павлов А. М. Планирование и контроллинг. – М. : Омега-Л, 2003.
3. Бабушкин Н. И. Основы менеджмента : учебное пособие. – Минск : Новое знание, 2001.
4. Глухов В. В. Менеджмент : конспект лекций. – 2-е изд. – СПб. : Издательство Политехнического университета, 2018. – 308 с.
5. Дафт Р. Л. Менеджмент. – СПб : Питер, 2002.
6. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. – М. : ФАИР-Пресс, 1998.
7. Забелин Б. Ф., Конников Е. А., Мартынов В. И. Методика анализа показателей эффективности управления производственной системой // Экономика и предпринимательство. – 2006. – 2–1 (67). – С. 955–958.
8. Забелин Б. Ф., Мошнов А. Н., Никишин В. М. Задача снижения затрат на обеспечение качества продукции // Экономические науки. – 2022. – № 217. – С. 340–343.
9. Кнорринг В. Н. Теория, практика и искусство управления : Учебник для ВУЗов. – М. : Норма-Инфра, 1999.
10. Козловский В. А., Маркина Т. В., Макаров В. М. Производственный и операционный менеджмент. – СПб. : Специальная литература, 1998.
11. Менеджмент. Учебное пособие для ВУЗов / под ред. Ю. В. Кузнецова. – СПб., 2001.
12. Мескон М. Х. Основы менеджмента. – М. : Дело, 2000.
13. Методология формирования системы производственного менеджмента / Б. Ф. Забелин [и др.] // Экономические науки. – 2019. – № 177. – С. 51–55.
14. Содержательный аспект тенденции к отражению действительного результата управления / А. А. Белостоцкая [и др.] // Экономические науки. – 2016. – № 136. – С. 42–46.
15. Стивенсон В. Д. Управление производством. – М. : Бином, 2002.
16. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. – М. : Финансы и статистика, 1997.