

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ КОНЦЕПЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Ирина Пустохина,
к.э.н., доцент кафедры логистики,
Государственный университет управления,
г. Москва, доцент кафедры
Предпринимательства и логистики,
Российский экономический университет
имени Г.В. Плеханова, г. Москва

Виктория Чурилина,
студентка института отраслевого
менеджмента, Государственный университет
управления, г. Москва

Аннотация. В статье отмечается актуальность оценки эффективности логистической деятельности. Раскрывается сущность, и проводится сравнительный анализ наиболее популярных концепций управления предприятием, использующих ключевые показатели эффективности. Авторы выявляют особенности использования концепций управления предприятием с точки зрения оценки эффективности логистической деятельности, а также определяют перечень требований к показателям эффективности.

Ключевые слова. Ключевые показатели эффективности, система сбалансированных показателей, управление стоимостью, KPI, TQM, EVA, контроллинг.

Annotation. The article notes the relevance of logistics performance evaluation. It reveals the essence and undertakes a comparative analysis of the most popular enterprise management concepts, using key performance indicators. The authors identify features of the use of enterprise management concepts in terms of logistics performance evaluation, and also determine the list of requirements for performance indicators.

Key words. Key performance indicators, balanced scorecard, value based management, KPI, TQM, EVA, controlling.

В современных экономических условиях бизнесу необходимо иметь логистическую систему, которая поддается четкому мониторингу, оценке и контролю, уметь оценивать факторы, влияющие на эффективность, определяющие ее рост, видеть связь ежедневных операций со стратегией. Однако достичь этого не всегда удается, именно поэтому в настоящее время вопросы измерения эффективности встают на первый план [1–5].

Оценка эффективности логистической деятельности предоставляет информацию для внутренних потребностей и внешних целей заинтересованных сторон, а также дает возможность контролировать и постоянно совершенствовать деятельность.

Стоит иметь в виду, что процесс оценки должен согласовываться со стратегией, приоритетами и целями

компании. Оценка эффективности логистической деятельности служит в качестве индикатора того, насколько хорошо функционирует система [6, 7].

В международной практике для оценки эффективности применяются ключевые показатели эффективности (KPI – Key performance indicators), характеризующие эффективность деятельности системы (предприятия, подразделения) в наиболее значимых аспектах. Можно сказать, что KPI – это инструмент, который необходимо грамотно применять в рамках выбранной управленческой концепции [8].

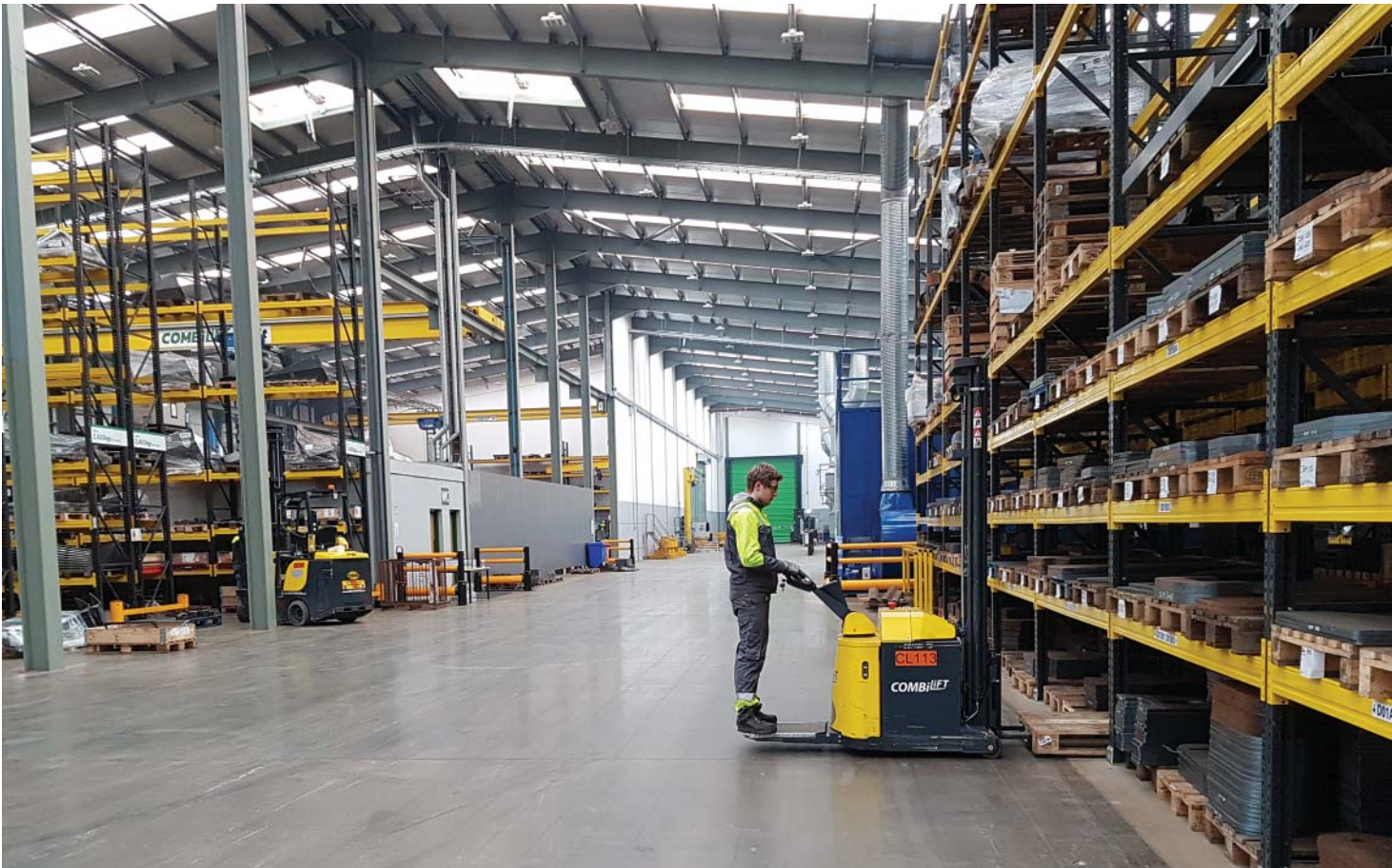
Существуют различные концепции управления предприятием, использующие KPI. Рассмотрим наиболее распространенные из них.

Концепция всеобщего управления качеством – Total quality management

(TQM). Появилась в 70-е гг. XX в. Основоположники – А. Фейгенбаум и Э. Деминг.

Описание. Суть концепции в том, что проблему качества продукции необходимо решать посредством контроля качества процессов ее изготовления. Свое развитие концепция TQM получила в Японии в рамках комплексной системы организации и управления производством Toyota. Функционирование системы TQM базируется на постоянном повторении цикла Э. Деминга PDCA: планирование, производство, контроль, совершенствование.

Особенности использования KPI. Показатели KPI в рамках данной концепции применяются на этапе измерения и контроля качества продуктов и услуг. Комплексная оценка качества производится по целому набору показателей, которые могут представлять со-



Источник: COMBILIFT

бой как фактические количественные оценки, так и субъективные мнения потребителей [9].

В логистической деятельности такими показателями могут выступать:

- надежность предоставления услуг (количество проблемных перевозок по вине экспедитора / общее количество перевозок) × 100%;
- выполнение требований клиента в соответствии с заявкой (количество заявок с выполненными требованиями / общее количество заявок) × 100%.

Концепция управления стоимостью – Value Based Management (VBM). Возникла в 90-е гг. XX в. [4]. Основоположники – Д. Мактагарт и С. Штерн.

Описание. Это концепция управления, в соответствии с которой принятие стратегических и оперативных решений производится на основе критерия максимизации стоимости компании [10]. Для логистической деятельности часто используется метод оценки и управления добавленной стоимостью на основе показателя EVA. Точно определив стоимость ис-

пользования собственного капитала, можно распределять его эффективнее и выявлять нерентабельные хозяйственные подразделения в цепи поставок. Показатель EVA в оценке логистической деятельности помогает анализировать, где именно создается стоимость, и эффективно управлять денежными потоками [1].

Особенности использования KPI. Концепция основана на управлении предприятием через финансовые KPI, в качестве которых выступают показатели EVA, SVA, CVA, CFROI.

EVA (Economic value added) – экономическая добавленная стоимость. Это разница между прибылью компании и стоимостью используемого ею капитала.

Рассчитывается по формуле:

$$SVA = NOPAT - Kw \times C,$$

где *NOPAT* – чистая операционная прибыль за вычетом налогов, но до выплаты процентов (net operating profits after taxes);

Kw – средневзвешенная цена капитала (WACC);

C – стоимостная оценка капитала.

SVA (Shareholder Value Added) – акционерная добавленная стоимость.

Расчет основан на допущении о том, что для нормального развития компании необходимы инвестиции, вложение которых должно привести к еще большему увеличению стоимости компании. Рассчитывается по формуле:

SVA = расчетная стоимость акционерного капитала – балансовая стоимость акционерного капитала.

CVA (Cash value added) – денежная добавленная стоимость. Экономический показатель, в основе которого лежит идея о том, что компания должна быть способной покрыть и операционные затраты, и стоимость капитала. Рассчитывается по формуле:

$$CVA = AOCF - WACC \times TA,$$

где *AOCF* (adjusted operating cash flows) – скорректированный операционный денежный поток;

WACC – средневзвешенная цена капитала;

TA – суммарные скорректированные активы.

CFROI (cash flow return on investment) – внутренняя норма дохода по существующим инвестициям. С помощью показателя CFROI рассчитывают ставку дисконтирования таким

образом, чтобы сумма всех дисконтированных чистых денежных потоков была равна первоначальному инвестициям, что соответствует нулевому значению чистой приведенной стоимости. Такая ставка дисконтирования, равная внутренней норме доходности, считается максимально допустимой для компании. Если реальная ставка дисконтирования превышает внутреннюю норму доходности, то проект признается неэффективным. Рассчитывается по формуле:

$CFROI = \text{скорректированные денежные притоки (cash in) в текущих ценах / скорректированные денежные оттоки (cash out) в текущих ценах.}$

Далее в табл. 1 проведем сравнительный анализ показателей концепции управления стоимостью [12].

Традиционно компании в оценке эффективности бизнеса основываются на финансовых учетных принципах. Безусловно, финансовые показатели позволяют понять, насколько те или иные изменения в деятельности предприятия влияют на его финансовое здоровье. Но одних только финансовых показателей недостаточно. Например, с их помощью нельзя измерить уровень обслуживания клиентов, лояльность покупателей, качество продукта, эффективность внутренних бизнес-процессов, внедрение и развитие информационных систем. Кроме того, финансовые показатели не дают возможности предсказывать ситуацию

в перспективе, поскольку ориентированы большей частью на прошлое и содержат мало контрольной информации, необходимой для принятия решений. Именно поэтому концепцию управления стоимостью в полной мере нельзя назвать универсальным методом для оценки логистической деятельности компании.

Система сбалансированных показателей – Balanced scorecard (BSC). Возникла в 1990–1991 гг. Основоположники – Р. Каплан и Д. Нортон.

Описание. Концепция представляет собой систему управления предприятием через оценку эффективности деятельности на базе KPI, дополненную инструментами стратегического картирования [11]. Позволяет компании наглядно представить свою стратегию в виде счетной карты (scorecard), преобразуя ее в четкий план оперативной деятельности подразделений и отдельных сотрудников с последующей оценкой их результатов через KPI.

Особенности использования KPI. KPI обязательно связываются со стратегией и миссией фирмы, то есть сначала разрабатываются показатели для всей компании, затем они каскадируются на подразделения и далее на сотрудников.

Примером такой связи может быть:

- Для компании – процентная доля удовлетворенных клиентов по услугам экспедирования грузов. Рассчитывается по формуле:

клиенты, удовлетворенные качеством услуг / общее количество клиентов × 100%.

- Для отдела – надежность предоставления услуг. Рассчитывается по формуле:

количество проблемных перевозок по вине экспедитора / общее количество перевозок × 100%.

- Для сотрудников – показатель ответственности количества и качества доставленного груза ТТН. Рассчитывается по формуле:

количество составленных актов о расхождении по количеству и качеству при приемке ТМЦ / общее количество перевозок × 100%.

Показатель сохранности принятого к перевозке груза рассчитывается по формуле:

количество претензий от клиентов о возмещении стоимости утраченного или поврежденного груза / общее количество перевозок × 100%.

Далее проведем сравнительный анализ вышерассмотренных концепций TQM, VBM, BSC в табл. 2.

Как уже говорилось ранее, KPI должны быть привязаны к общим KPI всей компании, то есть соответствовать стратегии предприятия, ее целям и миссии. Также стоит иметь в виду, что показатели должны согласовываться между собой и не противоречить друг другу. Иначе логистическое управление становится фрагментированным,

Таблица 1. Сравнительный анализ показателей концепции управления стоимостью

Параметр сравнения	EVA	SVA	CVA	CFROI
Применение в логистике	Оценка структурных бизнес-подразделений (например, службы логистики)	Оценка ожидаемого эффекта от внедрения новых стратегий; определение уровня вознаграждения менеджеров компании	Оценка капитальных затрат на приобретение нового складского оборудования, транспортных средств, цель которых – создание дополнительного денежного потока	Относительный, а не абсолютный доход компании по существующим инвестициям
Сложность	Относительно прост в расчетах	Очень сложен как для расчета, так и для понимания	Средняя	Очень сложен как для расчета, так и для понимания
Применение в компаниях	Подходит для небольших предприятий	Подходит для компаний, достигших стадии стабильности развития	Подходит для компаний, достигших стадии стабильности развития	Активно применяется для различных компаний по всему миру
Длительность периода	Краткосрочная перспектива	Рассчитывается на любой период	Предполагает расчет на основе прогнозирования денежного потока на 5–8 лет	Краткосрочная перспектива

Таблица 2.

Сравнительный анализ концепций управления предприятием, использующих KPI

Параметр сравнения	TQM	VBM	BSC
Сложность	Могут возникнуть сложности при внедрении из-за менталитета людей, так как предполагает большую вовлеченность персонала	Сложна в расчетах, сложно перевести бухгалтерские показатели на показатели, используемые в данном методе	На первом этапе могут возникнуть сложности с тем, чтобы привязать KPI к стратегии компании в целом
Частота использования	Часто используется как в России, так и за рубежом, а также концепция нашла применение через внедрение стандартов ISO – серии международных стандартов, регламентирующих управление качеством в организациях	Чаще используется в Америке и Европе, в России только начинает распространяться	Начинает внедряться в России как основной инструмент контроллинга логистических систем
Универсальность	Оценивается качество процессов, предоставленных услуг	Оцениваются только финансовые показатели	Наиболее универсальна, так как позволяет оценить логистическую деятельность с разных сторон. Обычно выделяют 4 аспекта: финансы, клиенты, бизнес-процессы и персонал
Ограничения применения	Отсутствие в организации единого определения «качества», плохо отлаженная внутриорганизационная коммуникация	Лучше воспринимается в капиталоемких, производственных отраслях, в отличие от компаний сферы услуг, где значительно большее внимание должно уделяться развитию человеческих ресурсов	Неправильная постановка целей, непонимание разницы между стратегическими показателями и KPI. Первое – это инструмент управления, второе – инструмент оценки и измерения [13]

что порождает множество проблем. Например, склад стремится уменьшить запасы ресурсов с целью экономии денежных средств, что может привести к дефициту ресурсов. Производство стремится работать без дефицита, который приводит к простоям оборудования и рабочих, к срыву поставок готовой продукции. Отдел снабжения может сократить свои расходы путем редкого размещения заказов, но в крупных размерах. Это повышает объем запасов, расходов на их хранение и денежных средств, связанных в складировании. В результате каждая логистическая сфера компании повышает эффективность собственной деятельности в ущерб других сфер и общей эффективности работы компании.

Чтобы показатели согласовывались между собой и не противоречили друг другу, необходимо интегрировать всю логистическую деятельность в рамках компании, что, безусловно, довольно трудно, поэтому процесс внутренней интеграции должен быть постепенным. При наличии общих систем контроля за логистической деятельностью необходимо проводить анализ взаимозависимости между отдельными видами деятельности, например, со-

кращение затрат на один вид деятельности влечет увеличение затрат на другой, но при этом общие логистические издержки сокращаются. Стоит отметить, что снижение общих логистических издержек возможно только в интегрированной логистике.

Не существует единого подхода или набора показателей, которые могут использоваться для оценки эффективности логистической деятельности компании. Стоит обратить внимание, что успешные компании используют интегрированные системы оценки в качестве средства для достижения своих организационных целей [2, 5, 7].

Приведем перечень требований к показателям эффективности логистической деятельности. Показатели эффективности должны быть:

- простыми и легкими в использовании;
- четко определены;
- иметь четкую цель;
- достижимы (границы допустимого значения должны быть не менее 70–80%);
- измеримы;
- укреплять стратегию компании;
- относиться как к долгосрочным, так и к краткосрочным целям компании;

- сбалансированы и взаимосвязаны;
- соответствовать запросам клиентов;
- приводить к выявлению и устранению потерь.

Подводя итог вышесказанному, подчеркнем, что для любой организации важно знать насколько эффективно она работает, что нужно улучшить или поменять в ее работе. Показатели эффективности для логистической системы характеризуют эффективность как самих логистических операций, осуществляемых подразделением, так и работы сотрудников службы, а также компании в целом. Правильно организованная и эффективно управляемая логистическая деятельность является несомненным источником конкурентных преимуществ компании.

Проведенный сравнительный анализ концепций управления предприятием, использующих KPI, показал, что наиболее универсальной концепцией является система сбалансированных показателей, поскольку она позволяет оценить логистическую деятельность с разных сторон. В виду этого концепция набирает популярность в России и используется как основной инструмент контроллинга логистических систем, позволяющий улучшить связь между

Конференция www.lightindustrial.ru

Light Industrial 3.0

Склады растут вверх
Москва, 26 апреля 2019 г.



АИП

АССОЦИАЦИЯ
ИНДУСТРИАЛЬНЫХ
ПАРКОВ РОССИИ




300 экспертов 2 сессии 1 круглый стол

Кто Покупатели и Арендаторы складов Light Industrial в Москве и в Подмосковье?

Как обеспечить баланс развития территории КРТ?

Сколько стоит построить многоуровневый современный склад в г. Москва?

Какая потребность в складах класса «А» в Москве сегодня?

Деловая программа:

- КРУГЛЫЙ СТОЛ «Зона КУРТ: территория особого девелопмента»
- СЕССИЯ №1 «Light Industrial 3.0»
- СЕССИЯ №2 «Малые форматы в больших проектах»



стратегической направленностью и логистической деятельностью, а также повышающий прозрачность процессов.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аникин Б.А. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика. Управление цепями поставок: учебник / под ред. Б.А. Аникина, Т.А. Родкиной. – М., Проспект, 2011. – 216 с.
2. Рыкалина О.В., Шарова И.В. Предпринимательский подход к оценке экономической эффективности деятельности региональных логистических кластеров // Российское предпринимательство. – 2017. – Т. 18. – № 3. – С. 347– 355.
3. Шарова И.В. Повышение конкурентоспособности компании на рынке путем внедрения системы оценки логистического сервиса // В сборнике: Современная экономика: концепции и модели инновационного развития. Материалы VII Международной научно-практической конференции, 2015. – С. 214 – 218.
4. Пустохин Д.А. Актуальность интра-логистики в реалиях современно-
- го экономического развития РФ // В сборнике: Логистика – евразийский мост. Материалы XI Международной научно-практической конференции, 2016. – С. 212–217.
5. Пустохин Д.А. Управление материальными потоками в интра-логистических системах производственных предприятий: автореферат дисс. ... канд. экон. наук / Гос. ун-т упр. – М., 2016.
6. Казанцева С.Ю. Лояльность персонала как фактор устойчивости фирмы // В сборнике: Проблемы развития современных социально-экономических систем (ПАУЭР-2014). Материалы международной научно-практической конференции. Сибирский государственный университет сообщений, 2015 – С. 176–179
7. Chibisov O.V., Chibisova E.I., Kazantseva S.Yu. Improvement of corporate operations in inventory management // International Journal of Applied Business and Economic Research. – 2017. – Т. 15. – No. 8. – P. 29–41.
8. Пармендер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2009. – 288 с.
9. Кобзев В.В., Левенцов В.А. Бизнес-логистика: учеб. пособие. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2013. – 300 с.
10. Сметанина Е.А. Процесс управления стоимостью компании // Наука и образование. – 2010. – № 9.
11. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 214 с.
12. Назарова В.В., Бирюкова Д.С. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании // Научный журнал НИУ ИТМО. «Экономика и экологический менеджмент». Электронный ресурс: URL: <http://economics.ihbt.ifmo.ru/file/article/10991.pdf>
13. Кривякин К.С., Макаров Н.Н. Методика оценки эффективности логистической деятельности предприятия. Логистика и управление цепями поставок. Электронный ресурс: URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/metodika-otsenki-effektivnosti-logisticheskoy-deyatelnosti-predpriyatiya>

LOGISTICS ЛОГИСТИКА

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ WWW.LOGISTIKA-PRIM.RU

ПОДПИШИТЕСЬ

И ПОЛУЧАЙТЕ КАЖДЫЙ
МЕСЯЦ АКТУАЛЬНОЕ
ИССЛЕДОВАНИЕ
ОТРАСЛИ



НОВЕЙШИЕ ТЕХНОЛОГИИ
ПЕРЕДОВОЙ ОПЫТ
АНАЛИЗ И ПРОГНОЗ РЫНКА
ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ
ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРАКТИКИ
НАУЧНЫЕ РЕШЕНИЯ

ПОДПИСКА ЗА 5 МИНУТ



В каждом номере мы освещаем тенденции развития отрасли и рынка логистических услуг, рассказываем о новейших технологиях и опыте их внедрения, чтобы вы могли выстроить эффективную стратегию бизнеса.

ПОДПИСКА ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ:

E-mail: journal@mg-agency.com
Телефоны: +7 (499) 157 51 21; +7 (499) 157 98 28
Подписной индекс в Агентстве «Роспечать»
47778 (на полгода)

Издается с 1997 года.

ISSN 2219-7222

Издатель: ООО «Агентство Маркет Гайд»

Объем издания: 60 полос

Формат издания: А4

Периодичность: ежемесячный

Журнал включен в перечень ВАК Минобрнауки РФ

ИЗДАЕТСЯ
С 1997 ГОДА