

# ОЦЕНКА ЛОГИСТИЧЕСКИХ ИЗДЕРЖЕК В ПОДДЕРЖАНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ

**Авторы:** д.т.н. конф. унив. Галина ВОЛОЩЕНКО,  
мастер ст. преподаватель Наталья ШЕСТЕНКО-ДЯЧЕК

Universitatea Tehnică a Moldovei

***Резюме:** В логистических системах ,помимо традиционных затрат рабочей силы, средств и предметов труда, возникают определенные затраты, которые не всегда отождествляются с затратами в классическом понимании этого термина. Это транзакционные издержки ,оказывающие влияние на финансовые показатели предприятия, и соответствие, на поддержание его конкурентоспособности. Классификация этих издержек, осознание причин их возникновения, факторов, влияющих на их размер в системе поставок, позволяет обоснованно подойти к поиску способов их снижения, повышая таким образом конкурентоспособность компании.*

***Ключевые слова:** Логистические процессы,логистические затраты, транзакционные издержки, конкурентоспособность*

Влияние логистики на эффективность и конкурентоспособность фирмы зависит от того, как логистика «вписывается» в стратегию фирмы и как она реализуется, исходя из того, что главной функцией логистической системы является обслуживание потребителей. Поэтому общие издержки в логистической системе становятся ведущим параметром оптимизации.

Логистические процессы, охватывающие как материальные и информационные процессы, так и отдельные элементы финансовых процессов, приводят к возникновению определенных затрат, которые в хозяйственной практике не всегда отождествляются с затратами в традиционном понимании этого термина. Однако они оказывают воздействие на общие результаты деятельности предприятия, поскольку влияют на его финансовые показатели. Можно выделить следующие группы хозяйственных решений,

связанных с логистическими процессами, которые отражаются на финансовых показателях деятельности предприятия.

1. Использование рабочей силы, средств и предметов труда, а также сторонних (по отношению к предприятию) услуг, связанных с реализацией логистических процессов.

2. Платежи предприятия, включаемые в стоимость и являющиеся частью расходов на организацию деятельности, либо элементами распределения прибыли. К таким платежам, в частности, относятся:

- \* налоги на недвижимость и на транспортные средства;

- \* платежи за природопользование;

- \* стоимость замораживания капитала (процентные ставки за пользование заимствованным капиталом для финансирования активов предприятия).

3. Уменьшение активов предприятия в результате неэффективности логистических процессов:

- \* штрафы, предъявляемые поставщиками и получателями за несоблюдение параметров логистических процессов, согласованных в договорах. Например, за несвоевременные поставки, за поставку товаров ненадлежащего качества, за несвоевременное выполнение обязательств и т.п.;

- \* убытки из-за низкого качества продукции, обусловленного несовершенством процессов товародвижения;

- \* убытки из-за старения запасов (естественная убыль, частичная или полная потеря продукцией потребительских качеств),

- \* уценки и переоценки запасов и т.п.

4. Упущенная прибыль, связанная с несовершенством организации логистических процессов, например, с отсутствием запасов тех или иных товаров, пользующихся спросом, с предоставлением бонусов и скидок, связанных с перебоями в логистических процессах (несвоевременной поставкой, ненадлежащим качеством либо ассортиментом).

**Логистические затраты** представляют собой денежное выражение использованной рабочей силы, средств и предметов труда, финансовые затраты и различные негативные последствия форс-мажорных событий, которые обусловлены продвижением материальных ценностей (сырья, материалов, товаров) на предприятии и между предприятиями, а также поддержанием запасов.

**Для логистических затрат характерны:**

- \* распределение по различным группам затрат, классифицируемым по традиционным аспектам (видовому и количественному);
- \* высокая и часто возрастающая доля в совокупных расходах предприятия;
- \* изменчивость величины в различные периоды времени;
- \* разделение ответственности за их возникновение между множеством организационных звеньев и рабочих мест, из которых складывается организационная система;
- \* трудоемкость мероприятий, связанных с определением их общего объема и предполагающих выполнение большого количества учетных и расчетных операций.

Группировка логистических затрат осложняется тем, что они имеют место и в сфере производства, и в сфере обращения. Разнообразие классификаций логистических затрат по экономическому содержанию может быть сведено к представленной ниже на рис. 1.

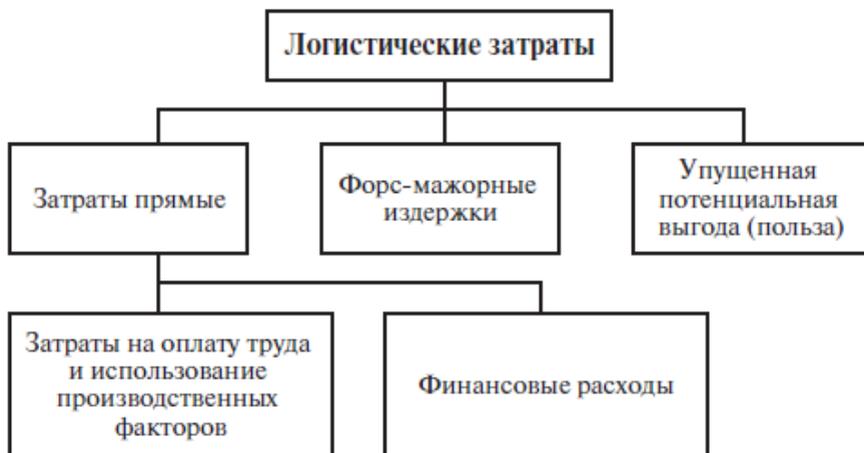


Рис.1 Структура логистических затрат [2]

**Первая группа** – прямые логистические затраты, отражаются в учете производственных затрат, причем для их выделения необходима дополнительная учетная и аналитическая работа.

**Вторую группу** составляют форс-мажорные издержки, которые относятся к позициям, определяющим финансовые показатели деятельности предприятия.

**Третья группа** – упущенная прибыль, которая вообще не отражается в балансе предприятия.

Наряду с традиционным делением затрат по способам их отнесения на единицу продукта (прямые и накладные) и изменению общего объема работ (переменные, условно-постоянные), логистические издержки могут быть объединены в следующие группы:

**операционные логистические затраты**, т.е. затраты на выполнение логистических операций по функциям (перевозки, хранения, складской грузопереработки, приема и обработки заказов и т.п.);

**затраты, связанные с администрированием** логистической системы (управленческие и транзакционные затраты);

**затраты на компенсацию логистических рисков** (страхование грузов, ответственности перевозчика/экспедитора, страхование запасов, ущерба от дефицита товаров у потребителя, связанные с логистикой, например, потенциальная потеря продаж от отсутствия товаров на полке магазина – в зарубежной терминологии они называются «потери от *out-of-stock*»)

\* **капитальные затраты**, связанные с замораживанием оборотного капитала в запасах

Процесс производства всегда требует определенных затрат, но в логистической системе, где действуют несколько организационных участников, помимо внутренних издержек возникают и транзакционные издержки, к которым относятся все затраты (на взаимосвязи в цепи поставок, помимо собственных издержек, производства торговли и сферы услуг). Этот вид издержек, называемых транзакционными, имеет особое значение для логистических систем, где присутствуют разнообразные материальные, информационные и финансовые потоки.

**Под транзакционными издержками** понимаются издержки экономического взаимодействия между хозяйствующими субъектами. Чтобы сделка могла состояться, необходимо собрать информацию о ценах и качестве товаров и услуг, договориться об ее условиях, проконтролировать добросовестность ее выполнения партнером, добиться компенсаций в случае расторжения сделки.

Поэтому совершение сделок сопряжено с различными потерями и затратами, которые нужно учитывать как отдельную категорию.

Общий объем транзакционных издержек складывается из двух частей. **Во-первых**, это услуги «транзакционного сектора» (отрасли, продукция которых рассматривается как целиком имеющая транзакционное назначение – оптовая и розничная торговля, страхование, банковское дело и т.д.). В случае если оптовые и розничные предприятия имеют свою логистическую инфраструктуру (склады, автотранспорт и т.д.), затраты на ее эксплуатацию входят в цену перепродажи закупаемого товара.

**Во-вторых**, это транзакционные услуги, оказываемые внутри самого производственного сектора. При их оценке исходят из размера фонда вознаграждения труда непромышленных работников в отраслях этого сектора (т.е., это затраты на «аппарат управления», организацию продаж и снабжения в промышленности)

Транзакционные издержки в логистических системах включают издержки на принятие решений, выработку планов и организации предстоящей деятельности, ведение переговоров о ее содержании и условиях, когда в деловые отношения вступают два или более участника; издержки, связанные с изменением планов, пересмотром условий сделки и разрешением спорных вопросов, когда это диктуется новыми обстоятельствами; издержки, вызванные соблюдением договоренностей всеми участниками. Они включают также любые потери, возникающие вследствие:

- \* неэффективности совместных решений, планов, договоров и созданных структур;

- \* неэффективных реакций на изменившиеся условия;

- \* неэффективной защиты достигнутых соглашений.

Уровень транзакционных издержек определяется особенностями сделок. Транзакционные издержки имеют большое число характеристик, что предопределяет необходимость классификации по признакам их функциональной направленности и последовательности, в которой они возникают в процессе совершения сделок:

1. **До совершения сделки** (издержки поиска информации, издержки ведения переговоров)

2. **В момент совершения сделки** (издержки измерения, издержки на защиту прав собственности)

**3. После совершения сделки** (издержки оппортунистического поведения, издержки политизации). (рис.2)

**-Издержки поиска информации** возникают из того, что перед совершением сделки необходима информация о потенциальных покупателях или продавцах товаров и сложившихся на данный момент цен. Издержки такого рода складываются из затрат времени и ресурсов, необходимых для ведения поиска, а также из потерь, связанных с неполнотой и несовершенством информации. Поиск может вестись на обеих сторонах рынка как продавцами, так и покупателями и принимать экстенсивные и интенсивные формы. В первом случае его целью является ознакомление с как можно большим числом имеющихся вариантов, во втором – как можно более углубленное изучение одного варианта (поиск прекращается, когда ожидаемые предельные выгоды сравниваются с предельными издержками его продолжения).

**-Издержки ведения переговоров** возникают в связи с тем, что рынок требует отвлечения значительных средств на проведение переговоров об условиях обмена, на заключение и оформление контрактов. Чем больше участников сделки и чем сложнее ее предмет, тем выше эти издержки. Дополнительным их источником являются потери из-за неудачно заключенных, плохо оформленных и ненадежно защищенных соглашений.

**-Издержки измерения** вызваны тем, что любой продукт или услуга, в том числе логистические, представляют собой комплекс характеристик. В договорах неизбежно учитываются некоторые из них, причем точность их оценки может быть чрезвычайно низкой. Издержки измерения растут с повышением требований к точности. От их величины зависит, кто (продавец или покупатель), когда (при поставке, изготовлении, продаже или использовании товара) и с какой степенью интенсивности будет производить измерение.

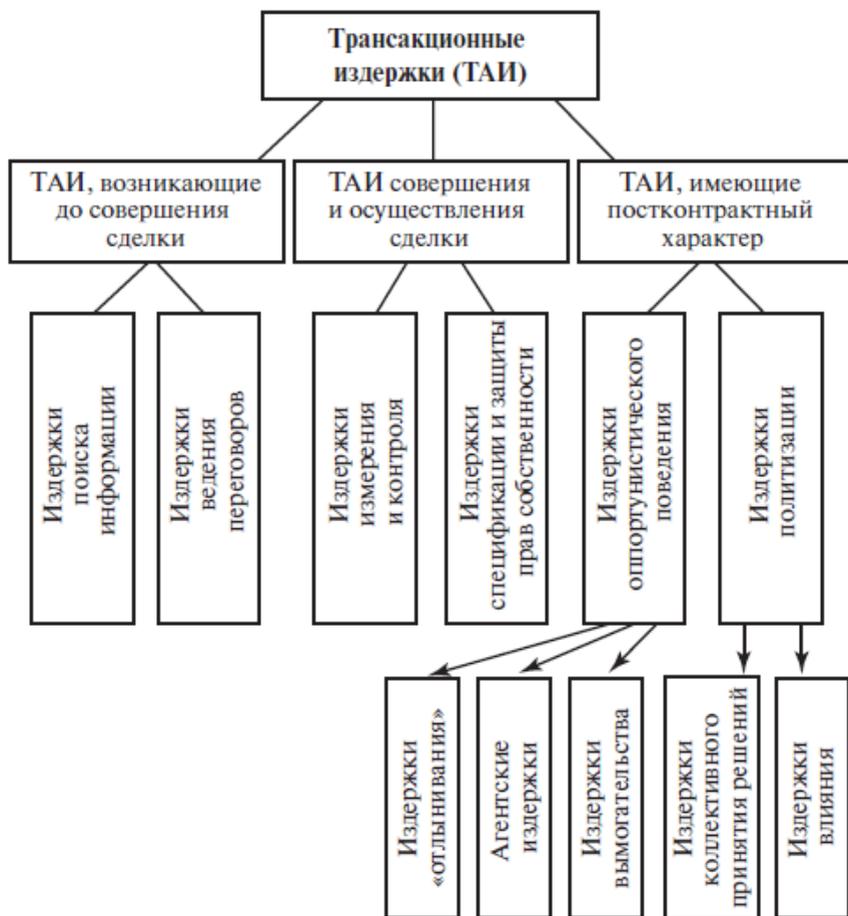


Рис.2 Классификация транзакционных издержек по функциональной направленности [3]

Оценка качества товара и логистических услуг может осуществляться на стороне как продавцов, так и покупателей. Во избежание нерационального дублирования действий желательно, чтобы измерение производилось однажды и его брал на себя тот, кто способен делать это с наименьшими затратами. Их снижению способствуют такие формы деловой практики, как гарантийный ремонт, фирменные ярлыки, приобретение партий товаров по образцам и т.д. (например, гарантии предоставляются в тех случаях,

когда оценка качества и обнаружение дефектов происходят в ходе использования блага, тогда ответственность за измерение падает на покупателя).

Одним из способов снижения издержек измерения для потребителя являются торговые марки, которые подтверждают качество товара. Ведь если будет обнаружен дефектный экземпляр, то под ударом окажется репутация фирмы, и ее потери намного превзойдут любой возможный выигрыш от манипуляций с качеством товара. Для фирм, оказывающих логистические услуги, эта проблема связана прежде всего с их имиджем.

- **Издержки спецификации и защиты прав собственности** включают расходы на содержание судов, арбитража, государственных органов; затраты времени и ресурсов, необходимых для восстановления нарушенных прав, а также потери от плохой спецификации и ненадежной защиты.

- **Издержки «оппортунистического» поведения** связаны с недобросовестным поведением, нарушающим условия сделки или нацеленным на получение односторонних выгод в ущерб партнеру. Издержки этого типа обусловлены трудностями точной оценки постконтрактного поведения каждого участника сделки. Издержки «оппортунистического» поведения складываются из связанных с ним потерь эффективности, а также затрат, необходимых для его ограничения. Существуют две основные формы «оппортунистического» поведения – **«отлынивание» и «вымогательство».**

Если личный вклад каждого агента в общий результат измеряется с большими ошибками, то вознаграждение будет слабо связано с действительной эффективностью. Отсюда – отрицательные стимулы, подталкивающие к «отлыниванию». Если информация о действительном поведении агента стоит дорого, тогда в известных границах он может действовать бесконтрольно, следуя собственным интересам, не обязательно совпадающим с интересами компании (т.е. появляется возможность «отлынивать» в безопасных пределах). Поэтому и в частных фирмах, и в государственных организациях могут создаваться специальные сложные и дорогостоящие структуры, в задачи которых входят контроль над поведением агентов, обнаружение случаев «оппортунизма», наложение наказаний и т.д. Сокращение издержек «оппортунистического» поведения – их главная функция (чем крупнее организация, тем

приблизительнее связь между вознаграждением агента и его личным вкладом и тем больше риск и издержки «отлынивания»).

- **«Отлынивание»** – проблема отношений типа «принципал – агент» (примером могут служить отношения между менеджером и работником, между акционером и менеджером, между кредитором и получателем кредита). При этом могут возникать существенные **«агентские издержки»** ). Их источник кроется в асимметрии информации, которой располагают принципал и агент. Последний намного лучше принципала осведомлен о своих истинных намерениях и действительном поведении. Такая асимметрия складывается при наличии двух условий: *во-первых*, если деятельность агента не поддается непосредственному наблюдению принципала, и, *во-вторых*, если об этой деятельности невозможно однозначно судить по ее конечным результатам. Из-за отсутствия достаточной информации принципал не в состоянии установить, были ли нарушены агентом взятые на себя обязательства (т.е. права собственности, принадлежащие, по условиям договора, принципалу). Поскольку интересы агента и принципала могут расходиться (и подчас весьма значительно), последний оказывается перед угрозой серьезных потерь.

**Существуют два пути решения** – либо пытаться ужесточать надзор за деятельностью агента, либо пытаться вводить такую схему стимулирования, которая минимизировала бы отклонения интересов агента от интересов принципала (например, выплата бонусов для более тесной привязки интересов управляющих к интересам собственников, но это требует немалых затрат).

Однако затраты на сокращение потерь от «оппортунистического» поведения могут брать на себя не только принципалы, но и сами агенты. Такие затраты называют **«издержками внесения залога»**; (другой возможный термин – **«издержки самоограничения»**). Агенты добровольно ставят себя в более жесткие условия, стесняя свободу своих будущих действий. Они как бы вносят «залог», который теряют, если обнаруживается, что их поведение отклоняется от интересов принципала (например, когда подрядчики депонируют определенную сумму, которой могут лишиться, если проект не будет выполнен в срок или не будет соответствовать согласованным требованиям). Но чаще это происходит, когда менеджеры добровольно предоставляют бухгалтерские отчеты, приглашают для регулярных проверок независимых аудиторов или

привлекают финансовые ресурсы не путем дополнительной эмиссии акций, а выпуская облигации или беря кредит в банке. Погашение долговых обязательств – в отличие от выплаты дивидендов – не зависит от того, как идут дела, поэтому такое решение ограничивает свободу действий менеджеров, включая возможность пользоваться таким весьма ценным для них благом, как «спокойная жизнь». Здесь «залогом» выступает само занимаемое менеджером место. В глазах акционеров подобные решения служат гарантией того, что из-за угрозы потери «залога» менеджеры будут предпочитать воздерживаться от «оппортунистического» поведения.

Другая форма «оппортунистического» поведения – **«вымогательство»**. Такое поведение провоцируют сделки, касающиеся инвестиций в специфические ресурсы. Они могут становиться источником двусторонних монополий: когда ни одному их участников нельзя найти адекватной замены на рынке, возникает дополнительный чистый доход, который должен каким-то образом делиться между партнерами. Но существует он лишь до тех пор, пока длится **сотрудничество**. Расторжение или невозобновление сделки грозит полной потерей капитала, воплощенного в специальных активах. Это создает почву для «вымогательства»: у каждого партнера появляется возможность шантажировать другого угрозой прервать с ним деловые отношения. Цель такого вымогательства – присвоение всего дополнительного дохода или, по крайней мере, резкое увеличение своей доли.

- **Издержки «политизации»** можно обозначить как издержки, сопровождающие принятие решений внутри организаций, действующих в составе логистических систем. К этим издержкам относятся издержки коллективного принятия решений и издержки влияния.

Принятие решений на рынке и в организации имеет различный характер. **Рыночная сделка** будет заключена только в том случае, если от нее выигрывают обе стороны. Добровольное обоюдное согласие участников логистической цепи дает минимальную гарантию эффективности принимаемых на рынке решений, поскольку их необходимым условием является ожидаемое повышение благосостояния участников (или, по меньшей мере, неухудшение благосостояния). Трудности и потери, возникающие при попытках достижения взаимного согласия, служат источником издержек поиска, ведения переговоров и др.

**Механизм принятия решений внутри организаций иной.** Если участники наделены равными правами, то решения принимаются на коллективной основе путем голосования. Если они располагаются на разных ступенях иерархической лестницы, то вышестоящие в одностороннем порядке принимают решения, которые обязательны к выполнению для нижестоящих. Но и при коллективном, и при централизованном принятии решений минимальная гарантия эффективности – в виде предварительного взаимного согласия – отсутствует.

- **Издержки коллективного принятия решений** характерны для организаций, которые находятся в совместной собственности и в управлении которыми используются принципы прямой или представительной демократии – законодательные органы, кооперативы, партнерства и т.д. Они складываются из нескольких элементов. **Во-первых**, как известно из теории, решение, принятое большинством голосов, не всегда бывает оптимальным. **Во-вторых**, сам процесс выработки совместных решений может поглощать много времени, усилий и средств. Эти издержки тем больше, чем более многочисленный и неоднородный состав участников, т.е. чем сильнее расхождение интересов. **В-третьих**, ресурсы растрачиваются при попытках образовать коалиции и в ходе борьбы между ними. Отдельные группы могут пытаться использовать механизм принятия коллективных решений для повышения своего благосостояния за счет других. Отсюда – потребность в установлении правил и создании специальных контролирующих структур, которые бы этому препятствовали (но их содержание также бывает сопряжено с немалыми затратами).

- **Издержки влияния** связаны с централизованным принятием решений. Так, государство может устанавливать ограничения деятельности отдельных отраслей и фирм, избирательно утяжелять и облегчать налоги, вводить квоты и тарифы, предоставлять привилегии и монопольные права, которые и превращаются в источники разного рода дополнительных доходов. Поэтому рациональные экономические агенты, заинтересованные в их присвоении, стремятся воздействовать на решения, принимаемые государством, пытаются направлять его законодательную и регулируемую, деятельность в выгодное для себя русло. Значительные средства и усилия затрачиваются ими на защиту уже

полученных благ и создание новых, а также на их перераспределение в свою пользу.

Ни одно из звеньев государственной машины не свободно от издержек влияния – начиная от налоговой инспекции и аудиторских служб и кончая законодательными и высшими органами исполнительной власти. Выделяют несколько составляющих *издержек влияния*.

**Во-первых**, потери эффективности из-за искажения информации агентами, которые поставляют ее вышестоящим инстанциям и которые пытаются таким образом воздействовать на их решения (часто работник, чьи интересы затрагивают те или иные решения, – это то же самое лицо, на чью информацию приходится опираться при их принятии). **Во-вторых**, время и усилия, которые тратятся при попытках повлиять с выгодой для себя на решения, принимаемые другими. **В-третьих**, затраты необходимы для предотвращения «политизации» внутренней жизни фирмы и сокращения издержек влияния. Для этого могут использоваться разные средства – подавление информации (от сотрудников скрывается заработная плата коллег), сглаживание различий в оплате труда, введение «объективных» критериев при продвижении по служебной лестнице (например, возраст или уровень образования), установление жестко формализованных процедур принятия решений, создание специальных контрольных органов и т.д. Помимо прямых расходов, подобные ограничительные меры нередко оказываются сопряжены с дополнительными потерями эффективности.

Таким образом, классификация транзакционных издержек, осознание причин их возникновения, факторов, влияющих на их размер в системе поставок, позволяет обоснованно подойти к поиску способов их снижения, повышая таким образом конкурентоспособность компании. При этом должны рассматриваться транзакционные издержки на уровне бизнес-процессов, функциональных областей логистики и логистических систем.

### ***Библиография:***

1. Бауэрсокс Доналд Дж., Клосс Давид Дж. *Логистика: интегрированная цепь поставок*. Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес»
2. Дыбская В.В, Сергеев В.И. *Корпоративные логистические стратегии и технологии: выбор и способы реализации*. Логинфо, 2002
3. Моисеева Н.К., Кальницкий А.А. *Функциональные циклы как основа анализа и регулирования логистических издержек*. Контроллинг, №3