

УДК 656.13

ЛОГИСТИЧЕСКИЙ АУДИТ В УКРАИНЕ: СУЩНОСТЬ И ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ*Ваховская М.Ю.*

Систематизированы подходы к определению сущности логистического аудита на предприятии, его цели и задачи, этапы и результаты проведения с точки зрения ученых и практиков в области логистического менеджмента, выделены общие и присущие украинским условиям характерные черты логистического аудита.

Ключевые слова: логистический аудит, логистический менеджмент, анализ, учет, внутренний аудит, внешний аудит.

В условиях высокой конкуренции и последствий мирового экономического кризиса трудно переоценить значение эффективного логистического менеджмента для любого предприятия независимо от отраслевой принадлежности. При этом неизбежные изменения уровня эффективности логистических бизнес-процессов требуют осуществления соответствующего анализа, контроля и принятия адекватных управленческих решений. В мировой практике управленческой деятельности действенным инструментом для достижения этих целей признан логистический аудит.

Целью данной статьи является систематизация подходов к сущности логистического аудита и выявление черт, присущих логистическому аудиту в условиях современной украинской экономики.

Многие зарубежные и отечественные ученые и практики, среди которых можно выделить Зырянова В.В. [2], Инютину К.В. [2], Ларину Р.Р. [3], Миротина Л.Б. [2], Окландера М.А. [5], Посылкину О.В. [4], Сергеева В.И. [1], Ташбаева Ы.Э. [12] и других, затрагивали в своих работах проблемы логистического аудита, о чем подробнее будет сказано ниже. Однако каждый из них рассматривал определенный аспект этого экономического инструмента, исходя из поставленных задач. При этом, как любое новое понятие, логистический аудит обогатился множеством определений и трактовок с позиций науки и практики, что в целом положительно, так как характеризует развитие и интерес к этому явлению. Одновременно такое многообразие определений требует систематизации. В связи с этим, для реализации цели статьи рассмотрим подходы зарубежных и отечественных ученых к сущности логистического аудита и его особенностям.

С точки зрения профессора Сергеева В.И. [1, с. 881] под логистическим аудитом понимаются периодические проверки состояния отдельных компонентов логистической системы и эффективности выполнения логистических функций/операций. При этом в логистическом менеджменте применяются разные виды аудита: общий функциональный аудит; аудит спроса и уровней логистического сервиса; аудит характеристик производительности и ресурсоотдачи; аудит логистических издержек и общий финансовый аудит; аудит запасов; аудит товарно-транспортной документации и т.д.

Основой проведения аудита являются, прежде всего, данные бухгалтерского и корпоративного учета, финансовой и статистической работы предприятия. Для проведения аудиторских проверок в логистической системе применяются специальные документы, доклады персонала логистического менеджмента, периодические отчеты и т.п. К числу наиболее важных для проведения аудита регулярных логистических отчетов относятся:

- отчет о затратах и сервисе (cost-servise statement);
- отчет о производительности/ресурсоотдаче (productivity report);
- диаграмма выполнения логистического плана (performancechart) [1, с. 882].

При этом отчет о логистических затратах и сервисе похож на финансовый отчет о прибылях и убытках фирмы. Он показывает соотношение годовых затрат в функциональных областях логистики: закупках и дистрибуции (физическом распределении), а также уровень логи-

стического сервиса в текущем периоде времени по сравнению с предыдущими и относительно конкурентов. В результате проведения аудита определяются направления сокращения затрат и получения дополнительной прибыли.

Отчет о производительности/ресурсоотдаче характеризует эффективность принятия логистических решений и отражает следующие ключевые показатели: общие логистические издержки по отношению к объему продаж, отдельные составляющие логистических затрат по отношению к общим издержкам, логистические затраты (по группам) по отношению к стандарту или среднему уровню в данной отрасли и пр.

Графики (диаграммы) выполнения логистического плана используются в основном для контроля и аудита в логистике поддержки производства, контроля качества сервиса, управления запасами. Они характеризуют динамику относительных показателей выполнения плана (индексы, оборачиваемость, процентные соотношения и т.п.) методами математической статистики.

Профессор Миротин Л.Б. и соавторы в [2, с. 354-355] подробно рассматривают внешний аудит системы логистического обслуживания предприятия. При выборе показателей для проведения логистического аудита они рекомендуют использовать методики оценки предприятий, применяемые при присуждении премий по качеству, например, премии Э. Деминга в Японии, премии им. М. Болдриджа в США, Европейской премии качества. По мнению этих российских ученых для формирования комплексных показателей оценки системы логистического обслуживания могут быть использованы как принципы руководства, политики и стратегии в области обслуживания, управления персоналом, ресурсами, процессами обслуживания, так и удовлетворенность клиентов, результаты логистического обслуживания.

Согласно мнения профессора Посылкиной О.В. и Юрченко А.П. логистический аудит есть ни что иное как анализ процессов, которые происходят на предприятии в целом или в его структурных подразделениях (отдел сбыта, транспортный отдел, отдел снабжения, склады и пр.), или по видам управления (управление логистическими затратами, запасами, товаропроводящей сетью, парком транспортных средств, управление взаимодействием с поставщиками, заказчиками, потребителями и пр.) [4].

Профессор Окландер М.А. указывает, что аудит маркетинга и логистики следует приравнять по значению к аудиту бухгалтерского учета. При этом ученый подчеркивает, что проблемам аудита логистики уделено значительно меньше внимания, чем аудиту маркетинга и предлагает свое видение вопросов ситуационного анализа состояния логистики предприятия [5, с. 234-238].

Согласно международному нормативу «Использование результатов работы внутреннего аудитора» внутренний аудит логистической деятельности предприятия предлагается осуществлять по таким направлениям:

- анализ системы учета и внутреннего контроля логистической деятельности;
- изучение финансовой и оперативной информации относительно логистических операций (по отдельным статьям затрат);
- изучение эффективности управленческих решений на разных уровнях хозяйствования;
- анализ адекватности политики в сфере менеджмента предприятия;
- оценка качества информации;
- разработка проектов управленческих решений в сфере логистической деятельности;
- проведение стратегического анализа;
- разработка прогнозов логистической деятельности [3].

Систематизация подходов к сущности логистического аудита была бы неполной без обзора мнений практиков в сфере логистического менеджмента по этой проблеме. С точки зрения автора для раскрытия сущности логистического аудита и его характерных черт помимо определения, целесообразно также сформулировать практические цели и задачи логистического аудита, его особенности и/или этапы, а также результаты, получаемые на практике (табл. 1).

Таблица 1

Систематизация практических подходов к сущности логистического аудита

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|--|--|--|
| Определение | Цели и задачи | Особенности/этапы | Результаты |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| <p>независимая беспристрастная оценка всех составляющих цепочки поставок на предприятии [6]</p> <p>услуга, позволяющая получить объективную оценку эффективности деятельности основных процессов на предприятии [7]</p> | <p>выявление путей снижения издержек, повышения прибыльности, увеличения товарооборота, максимальной загрузки производственных мощностей и др.</p> <p>первый этап проекта по повышению эффективности логистической системы и внедрению автоматизированной системы управления хозяйственной деятельностью</p> | <p>анализ систем планирования и документооборота, технологических процедур, взаимоотношений с поставщиками и клиентами, а также анализ эффективности логистической инфраструктуры компании, системы контроля качества и уровня затрат на обслуживание логистических процессов</p> <p>оценка складской, транспортной и таможенной логистики, управления запасами, уровня регламентации бизнес-процессов, используемых и неиспользуемых мотивационных рычагов управления персоналом, уровня автоматизации бизнес-процессов, профессионального обучения персонала</p> | <p>возможные пути снижения издержек и повышения эффективности деятельности предприятия в целом, рекомендации по улучшению существующей логистической системы предприятия. Регулярность проведения аудита позволяет соотносить текущие оценки с предыдущими значениями показателей эффективности и отслеживать динамику их изменения</p> <p>формализованное описание существующих логистических бизнес-процессов; ранжированный перечень выявленных проблем; оценочная характеристика развития системы логистики в компании; концепция необходимых преобразований; методологическая поддержка консультантов на этапе модернизации бизнес-процессов и постпроектного периода</p> |
| <p>беспристрастная оценка независимой стороной всех деталей, нюансов, факторов в цепи поставщиков компании [8]</p> | <p>выявление проблемных мест, представлений по улучшению бизнес-процессов в конкретных ситуациях, создание схем перехода на новые современные технологии</p> | <p>оценка взаимоотношений между заказчиками и клиентами, планирования, документооборота, рациональности используемых процедур, инфраструктуры логистики, контроль качества и соотношения затрат и отдачи на логистику в определенных зонах, соответствие региональных рыночных условий требуемым стандартам</p> | <p>в форме документов, содержащих формулировки и термины, знакомые руководителям, финансовым директорам, руководящему аппарату</p> |

Продолжение табл. 1

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|--|--|
| <p>по технологии Logistics Field Audit – наиболее эффективный управленческий инструмент, обеспечивающий существенное сокращение дистанции между получением объективной оценки логистической функции компаний, разработкой рекомендаций и внедрением инноваций [9]</p> | <p>предоставление полной информации, необходимой для принятия взвешенного и финансово-обоснованного решения, на направленное улучшение логистической системы и повышение уровня автоматизации предприятия</p> | <p>вводя логистов-аудиторов в процесс управления логистической системой, клиенты получают конкретные измеримые результаты с меньшими денежными и временными затратами. В основу LFA-технологии заложены три основных принципа построения эффективной логистической стратегии: четкое соответствие стратегии управления целью поставок глобальным стратегиям предприятия, локализация логистических затрат, определение и постоянный учет логистических показателей</p> | <p>Данные сравниваются с лучшими показателями в отрасли, выявляется потенциал для улучшения, факторы увеличения капитализации, источники скрытых издержек, предоставляется экономическое обоснование внедрения усовершенствований. Результатом аудита по LFA-технологии является объективный анализ соответствия существующей деятельности логистической системы клиента достижимому уровню идеала, а также четкий план достижения уровня идеала от текущего момента времени</p> |
| <p>системный процесс оценки эффективности логистической системы компании: закупки, планирование производства, складирование, доставка, продажа, управление возвратами [10]</p> | | <p>Диагностика и анализ вторичной информации о состоянии логистики на предприятии, логистический аудит предприятия в режиме "оп-line", формализация логистических бизнес-процессов и факторов, влияющих на эффективность их выполнения, структуризация ключевых проблемных зон и последствий для логистической системы, анализ первичной логистической информации, полученной из корпоративной информационной системы, разработка решений по расшивке логистических "узких мест"</p> | <p>Составление программы улучшения логистической системы предприятия, определение бюджета изменений логистики, формирование проектных команд и переход к этапу разработки и внедрения улучшений логистики</p> |

Продолжение табл. 1

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|--|---|--|
| <p>диагностика системы логистики и целей поставок [11]</p> <p>инструмент анализа существующей логистической системы, ее производительности, применяемых технологий и достигаемых результатов [12]</p> | <p>проверка на соответствие текущим задачам и стратегическим целям бизнеса («бенчмаркам» в стране/отрасли)</p> <p>Для определения цели аудита организовывается встреча аудиторов с руководством предприятия и на основании ее результатов формулируются задачи аудита, которые чаще всего заключаются в разработке комплексного плана мероприятий, направленных на улучшение системы логистики предприятия</p> | <p>Определение логистической стратегии и ее места в общекорпоративной стратегии, организационной структуры и структуры персонала, формализованных и фактических бизнес-процессов, эффективности ключевых операционных процессов, качества управления ключевыми операционными активами, модели определения «качества сервиса», системы текущего контроля и учета, системы материальной ответственности и материальной мотивации, качества отношений с подрядчиками и сервис-провайдерами, управления товарными запасами</p> <p>запрос и сбор данных, изучение и анализ целей и задач предприятия, стратегий предприятия (производственной, сбытовой, закупочной, логистической), интервью с персоналом предприятия, анализ документации и результатов всех интервью, данные, полученные в результате аудита системы логистики, сопоставляются с лучшей практикой в отрасли</p> | <p>определение малоэффективных бизнес-процессов, «узких» мест во взаимодействии со смежными подразделениями и внешними контрагентами</p> <p>устанавливаются проблемные зоны, где имеют место потери ресурсов, задержки, простои. Выявленные проблемы группируются по следующим признакам: организационные; технологические; информационные; технические. Разрабатывается концепция сокращения логистических затрат предприятия</p> |

Источник: составлено автором на основе анализа [6, 7, 8, 9, 10, 11, 12].

Таким образом, проведенная систематизация и анализ научных и практических подходов к сущности и особенностям логистического аудита позволяют сделать вывод о том, что логистический аудит отождествляется с анализом или оценкой логистической деятельности, системы или функций на предприятии для определения проблемных зон при движении материального и сопутствующих ему потоков. Вышеизложенное дает возможность автору сформулировать следующее обобщенное определение: *Логистический аудит* - это регулярный анализ ключевых показателей логистической деятельности предприятия с целью установления путей сокращения логистических затрат и выявления иных организационно-управленческих проблем, а также для определения динамики этих ключевых показателей деятельности предприятия и их сравнения с лучшими в отрасли.

Проведенный анализ позволил автору выявить также характерные черты, присущие логистическому аудиту в условиях современной украинской экономики (табл. 2).

ВЫВОДЫ

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что логистический аудит – перспективный инструмент анализа в логистике, который позволяет выявлять скрытые проблемы всех составляющих цепочки поставок, устанавливая причинно-следственные связи и предлагать методы решения этих проблем как на уровне всей логистической системы (предприятия), так и в отдельных функциональных областях. Одной из характерных черт логистического аудита является отсутствие единого алгоритма и методики его проведения на предприятиях, а результаты логистического аудита должны удовлетворять заблаговременно поставленным целям. В Украине логистический аудит является новым и недостаточно освоенным направлением, что связано с низким уровнем знаний управленческого персонала о специфике логистических издержек, отсутствием нормативной базы и особенностями ведения бухгалтерского учета, недостатком квалифицированных кадров.

В заключении хочется выразить уверенность, что безусловные преимущества, которые дает оптимизация логистических бизнес-процессов, возможности для снижения издержек в сфере логистики и повышение общего уровня экономической грамотности сделают очевидной необходимость проведения логистического аудита на большинстве украинских предприятий. Поэтому первостепенными задачами, которые обеспечат эффективную работу предприятий в Украине в ближайшем будущем, становится изучение и адаптация к отечественным условиям лучших примеров мировой экономической практики в области законодательного обеспечения логистических процессов, ведения бухгалтерского учета и отчетности, а также подготовки специалистов в сфере логистического менеджмента и аудита в частности.

Таблица 2

Логистический аудит: характерные черты

| Общие | В Украине |
|--|--|
| <p>Процедура проведения логистического аудита на предприятии может быть иницирована как его руководством, так и представителями бизнес-окружения этого предприятия, что определяет цели, задачи и исполнителей логистического аудита</p> <p>Алгоритмы и особенности проведения логистического аудита, перечень показателей и характер представления результатов зависят от поставленной цели и задач и четкости их формулировки (комплексный логистический аудит, аудит запасов, аудит товарно-транспортной документации и т.д.), а также могут быть обусловлены отраслевой спецификой предприятия</p> <p>Логистический аудит может быть внешним и внутренним.</p> <p>Есть два подхода к такой классификации логистического аудита: 1) проводится силами привлеченных со стороны специалистов или силами отдельных сотрудников предприятия. Возможно сочетание, когда экспертная комиссия формируется из персонала предприятия и сторонних консультантов. Результаты внешнего логистического аудита зависят от соответствия логистической системы предприятия принятым стандартам и представлений консультантов об особенностях организации цепочки поставок, результаты внутреннего - основываются на принятых в компании процедурах и инструкциях в области логистики; 2) внешний аудит – обследование потребителей, внутренний аудит – внутренние собеседования, затем статистический анализ и синтез результатов</p> <p>Логистический аудит имеет наибольшую эффективность, когда проводится регулярно, поскольку это дает возможность отслеживать динамику изменения ключевых показателей логистической деятельности предприятия и выявлять причины таких изменений, а также сопоставлять ключевые показатели с лучшими, необязательно в той же отрасли (бенчмаркинг), что может иметь большое значение для принятия управленческих решений</p> | <p>Для руководителей многих предприятий не существует принципиального различия между аудитом бухгалтерской деятельности и логистическим аудитом, что связано с низким уровнем знаний о принципах формирования логистических издержек. Это обуславливает низкий спрос на услуги в сфере логистического аудита и незначительное использование этого инструмента в практике хозяйствования</p> <p>В отличие от аудита финансовой деятельности предприятия логистический аудит пока не регламентируется законодательными актами и нормативными документами</p> <p>Принятая в Украине методика ведения бухгалтерского учета затрудняет проведение логистического аудита, так как составляющие логистических затрат «рассеяны» по различным формам бухгалтерской отчетности и не выделяются в явном виде как таковые</p> <p>Недостаток квалифицированных специалистов в сфере логистического менеджмента, в частности логистического аудита</p> <p>Наибольший удельный вес среди предприятий, использующих как внешний, так и внутренний логистический аудит, занимают филиалы зарубежных компаний, совместные предприятия и крупные отечественные предприятия</p> |

Источник: составлено автором.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / под общ. и науч. ред. проф. В. И. Сергеева. — М. : ИНФРА-М, 2006. — 976 с.
2. Эффективность логистического управления: учебник для вузов / [Л. Б. Миротин, В. В. Зырянов, К. В. Инютина и др.] ; под общ. ред. д.т.н., проф. Л. Б. Миротина. — М. : Издательство „Экзамен”, 2004. — 448 с.
3. Ларина Р.Р. Логистический аудит в обеспечении эффективной деятельности промышленных предприятий / Р.Р. Ларина // Научный информационный журнал «Бизнес информ». — 2007. — №3-4. — С. 98—102.
4. Посилкіна О.В., Юрченко А.П. Методичні аспекти впровадження логістичного аудиту на фармацевтичних підприємствах / О.В. Посилкіна, А.П. Юрченко // Фармацевтичний часопис. — 2010. — №1. — С. 49—53.
5. Окландер М.А. Логістика: підручник / М.А. Окландер — К.: Центр учбової літератури, 2008. — 346 с.
6. Логистический консалтинг центр. Логистический аудит. — Режим доступа к документу: <http://logistic-consulting.com.ua/ru/consulting/logisticheskij-audit.html>.
7. WLT. Логистический аудит. — Режим доступа к документу: <http://wlt.kz/logisticheskij-audit>.
8. Финансовая колонка. Логистический аудит. — Режим доступа к документу: <http://financecolumn.ru/520-logisticheskij-audit.html>.
9. Logistic Field Audit. Принципы LFA-технологии. — Режим доступа к документу: http://www.lfa.ru/Printsipy_LFA-tehnologii.html
10. BestLog – Логистический, управленческий и производственный консалтинг. Комплексный логистический аудит. — Режим доступа к документу: http://www.bestlog.narod.ru/logistics_audit.html.
11. Укрлогист. Логистический аудит 3e consultants. — Режим доступа к документу: <http://www.ukrlogist.com/node/1288>.
12. Ташбаев Ы.Э. Как провести логистический аудит. — Режим доступа к документу: <http://transportinform.com/logistika/65-logisticheskij-audit.html>.
13. Проведение внутреннего логистического аудита в компании Coca-Cola Hellenic BC. Доклад Попова И., руководителя проектов по логистике Coca-Cola Hellenic BC. — Режим доступа к документу: <http://www.tamognia.ru/people/articles/detail.php?ID=1575657>.