

УДК 628.67

## ЦЕЛЕВОЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ АКТИВАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК МЕТОД ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЕГО ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Сумец А.М.*

*Харьковский национальный технический университет сельского хозяйства  
имени Петра Василенка, Харьков, Украина*

*E-mail: [sumets61@mail.ru](mailto:sumets61@mail.ru)*

Рассмотрены методы управления эффективностью использования реальных инвестиций на принципах целевого подхода. Установлено, что в литературе по менеджменту приведены лишь формальные правила построения деревьев целей, которые следуют из теории графов, а экономическому содержанию связей между показателями деятельности не уделено надлежащего внимания.

С целью повышения эффективности логистической деятельности предприятия предложен целевой подход к управлению его активами как наиболее результативный. Для оценки «качества» управления активами рекомендовано использовать абсолютные и сравнительные денежные потоки, формирующие значение абсолютного и сравнительного экономического эффектов.

Сформулированы методические принципы и подходы к формированию методов оценки и выбора путей повышения уровня использования активов логистической системы предприятия.

**Ключевые слова:** предприятие, логистическая система, активы, критерии, дерево целей, логистическое решение, денежный поток, эффект.

**Введение.** В соответствии с общим подходом к анализу логистической деятельности предприятий последняя понимается как один из основных видов хозяйственной деятельности, который связан с планированием, организацией, управлением и контролем материальных и сопутствующих им потоков в процессе их перемещения от места производства к месту потребления путем последовательного и взаимосогласованного во времени и пространстве выполнения логистических активностей [15, с. 292]. Весь комплекс логистических активностей, естественно, реализуется в пределах логистической системы предприятия. Таким образом, очевидной является зависимость эффективности выполнения логистической деятельности от «качества» управления активами предприятия, в том числе и его логистической системы. Ответственность за управление активами логистической системы предприятия возлагается на систему логистического менеджмента.

Логистический менеджмент представляет собой совокупность процессов принятия экономически обоснованных логистических решений, которые реализуются в логистической системе предприятия. Результатами решения могут быть вывод или действие со стороны лица, принимающего решение, т. е. логиста. Принятие решения предусматривает выбор среди нескольких конкурирующих решений более предпочтительного, альтернативного. Выбор должен завершаться действием и обуславливать цепь действий, направленных на его реализацию [10, с. 47–54]. При этом выбор альтернативы должен быть ориентирован на одну или несколько целей и предусматривать достижение результатов — быть целеустремленным. Содержание целевого подхода к решению управленческой

проблемы раскрывают правила построения деревьев целей. При построении деревьев целей главное — умение обнаруживать (а затем изображать графически или в табличном виде) причинно-следственные связи в процессе детализации показателей, рассматриваемых на каждом уровне детализации целей.

Для объективного и однозначного описания целей и подцелей дерева, которые необходимо достичь, следует использовать формализованные (математические) описания зависимостей между рассматриваемыми технико-экономическими показателями. При наличии таких математических зависимостей последующее целеполагание не вызывает сложностей и, по сути, превращается в механическую операцию.

Все изложенное выше приводит к логическому выводу: перечень этапов процесса принятия логистических решений и алгоритм принятия последних не являются типовыми, а потому могут изменяться в зависимости от компетенции исследователя и отдачи им преимуществ определенным показателям и связям между ними, а это значит, что построение деревьев целей представляет собой творческий процесс. Следует добавить, что не меньшую, а даже большую роль в корректности построения дерева целей и следующей за этим возможности повышения эффективности использования активов логистической системы предприятия имеет научная обоснованность оценочных показателей эффективности, которые при этом используются.

Значит, в процессе целеполагания, при моделировании проблемы эффективного использования активов логистической системы предприятия, следует применять методы оценки эффективности инвестиций, применяемые в современной экономической науке и на практике.

Ввиду указанного выше можно сформулировать следующую **цель** настоящего исследования: описать целевой поход к управлению активами логистической системы предприятия, который позволит в процессе его функционирования повысить эффективность логистической деятельности.

Менеджмент реальных инвестиций, исходя из цели повышения уровня и эффективности их использования, основывается на известном методе сопоставления затрат и результатов с последующим экономически обоснованным выбором инновационных и инвестиционных решений и заключается в принятии определенных управленческих действий для повышения экономической эффективности инвестиций. Потому теория и практика управления активами логистических систем предприятий сегодня нуждается в качественном экономическом обосновании экономической эффективности инвестиций в активы последних, которая прогнозируются на долгосрочный период, еще до срока их вложения.

В настоящее время экономистов и практиков, с точки зрения их отношения к методам и показателям эффективности инвестиций, условно можно разделить на следующие группы:

- 1) апологеты показателя так называемых приведенных затрат, используемого в качестве критерия выбора эффективных инвестиционных решений;
- 2) сторонники концепции денежного потока с учетом фактора времени;

## **ЦЕЛЕВОЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ АКТИВАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК МЕТОД ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЕГО ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

---

3) сторонники одновременного использования как первого, так и второго подхода к сравнению вариантов инвестирования.

Концепции таких подходов к оценке эффективности инвестиций в активы логистической системы предприятия будут существенно отличаться. Первая точка зрения заключается в выборе инвестиционных решений по критерию затратного типа, когда сравнительный экономический эффект равен разности лишь расходов по сравниваемым вариантам. В административно-плановой экономике в качестве такого критерия использовался минимум приведенных затрат, название которых отражало процесс приведения капиталовложений к годовым текущим расходам (себестоимости продукции). При этом норматив приведения имел название нормативного коэффициента эффективности капиталовложений, устанавливался государством и директивно задавал минимальный уровень их отдачи.

Как отмечено в работе [7], разработка и применение на практике показателя приведенных затрат предопределялись идеологическими причинами, а также простотой расчета этого показателя. В разные годы экономисты подчеркивали (например, в публикации [4, с. 31]), что методы оценки экономической эффективности капитальных вложений, разработанные для условий командно-административной экономики, не удовлетворяют современному состоянию развития экономических реформ в теоретическом и практическом аспектах. Нецелесообразность использования критерия минимума приведенных затрат доказана во многих научных работах, однако и до этого времени определенная группа ученых и практиков продолжает отстаивать научную ценность и практическую целесообразность показателя приведенных затрат.

Некоторые авторы рекомендуют в отличие от коэффициента нормативной эффективности капиталовложений, ранее использовавшегося в формуле приведенных затрат, принимать фактическую рентабельность производства или капитала. Такой подход не только искажает экономическую сущность известного показателя приведенных затрат, но и не изменяет его направленности на минимум затрат, а не на максимум результата. Как известно, выбор вариантов по затратным и результатным показателям в целом не совпадает, а потому оценочные показатели затратного типа, хотя и определяется их минимум, не обеспечивают объективной оценки сравниваемых вариантов инвестиций и последующего выбора наилучших вариантов вложения денежных средств [11]. К тому же, в финансовых оценках, выполняемых экономистами промышленно развитых стран, такой критериальный показатель не используется [1, 2, 3, 6].

Есть и вторая точка зрения, которой мы придерживаемся: в экономической практике следует использовать концепцию, положенную в основу расчетов экономической эффективности инвестиций в развитых странах. Она заключается в определении финансовых оценок результатов деятельности хозяйствующего субъекта и базируется на показателе денежного потока, включающего в качестве главных его составляющих притоки денежных средств в виде чистой прибыли и амортизации средств производства.

Наконец, сторонники третьей точки зрения предлагают компромиссное решение проблемы и утверждают, что возможно использование как устаревших экономических

категорий и показателей, так и основанных на концепции денежного потока [5]. Эклектический подход к методам оценивания и выбора инвестиционных решений особенно присущ учебникам и учебным пособиям по логистике предприятия, например [9, с. 153–154]. Некоторые источники утверждают, что критерий минимума приведенных затрат удобен для статической оценки эффективности, когда расчетный период мал и воздействие фактора времени на результаты расчета влияет незначительно, считая, что результаты оценок по минимуму приведенных затрат и по максимуму чистого денежного потока согласованы между собой. Это, по мнению автора, существенная методологическая ошибка, потому что названные критерии не связаны между собой.

Таким образом, обзор литературы по указанной проблеме позволяет указать на то, что существуют еще нерешенные вопросы, особенно касающиеся поиска результативных методов управления активами логистической системы предприятия, позволяющих значительно повысить эффективность его логистической деятельности.

**Основные результаты исследования.** Принимая за основу результаты исследований, опубликованных в работах [7, 8, 11, 12, 14], в сравнительных оценках возможных вариантов инвестиций в развитие логистической системы предприятия критерий затратного типа следует формулировать как требование достижения минимума суммарной текущей стоимости (ТС) расходов за расчетный период или их изменения:  $ТС \rightarrow$  минимум,  $\Delta ТС \rightarrow$  минимум. Напротив, критерий результатного типа предусматривает достижение максимума чистого денежного потока (ЧДП) или его прироста ( $\Delta$ ЧДП), которые генерируют инвестиции [11]:  $ЧДП \rightarrow$  максимум,  $\Delta$ ЧДП  $\rightarrow$  максимум.

Этот вывод следует принимать во внимание при последующем построении деревьев целей, избирая определенный показатель в качествах главной (глобальной) цели повышения эффективности реальных инвестиций в развитие логистической системы предприятия.

Под критерием понимают меру оценки, цель, которую желают достичь. Критерий словесно формулируют как цель — достижение максимума или минимума любого критериального показателя. В качестве критериальных показателей оценки эффективности инвестиций (капиталовложений) в логистическую систему предприятия можно использовать показатели, основанные на учетных или дисконтированных оценках. Как известно, экономическая эффективность инвестиций оценивается с помощью определенного перечня показателей эффективности, которые принято разделять на статические (чистая прибыль, рентабельность капитала, срок окупаемости) и динамические (чистый денежный поток, индекс доходности, внутренняя норма доходности; срок окупаемости с учетом фактора времени) [8, с. 51–84]. Известные зарубежные и отечественные экономисты отмечают, что среди перечисленных выше наиболее весомым является показатель экономического эффекта, который измеряется значением ЧДП. Этот эффект влияет на рыночную стоимость фирмы и обуславливает размер дивидендов на акции. Таким образом, при оценке могут быть

## **ЦЕЛЕВОЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ АКТИВАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК МЕТОД ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЕГО ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

использованы абсолютные и сравнительные денежные потоки, формирующие значения абсолютного (ЧДП) и сравнительного ( $\Delta$ ЧДП) экономических эффектов.

С учетом рассмотренного выше, следует указать, что методы оценки и выбора путей повышения уровня использования активов логистической системы предприятия должны основываться на таких методических принципах и подходах:

1) при сопоставлении возможных форм инвестирования, в зависимости от наличия входной информации о затратах и результатах, необходимо применять согласованные между собой критерии расходного или результатного типов: это минимум текущей стоимости затрат или максимум чистого денежного потока, которые обусловлены реализацией проекта;

2) сравнительный экономический эффект определяется как разница чистых денежных потоков, генерируемых инвестициями;

3) перечень расходов, отнесение их к капитальным или текущим, виды налоговых льгот должны отвечать действующим в Украине нормативным документам.

Методы расчетов показателей экономического эффекта от вложения инвестиций сегодня достаточно хорошо известны специалистам и содержатся в значительном числе литературных источников и поэтому детально здесь не рассматриваются. Построение деревьев целей, которые в дальнейшем могут использоваться для управления активами логистических систем предприятий, целесообразно выполнять на основе этих расчетных методов.

Исследователи отмечают следующие преимущества оценочного показателя чистого денежного потока:

а) он представляет собой абсолютный показатель и измеряет дополнительный доход на вложенный капитал с учетом фактора времени;

б) показателю ЧДП присуще свойство аддитивности;

в) с его помощью можно ранжировать (упорядочивать) принимаемые инвестиционные решения, в том числе и для логистической системы предприятия.

Поэтому известные специалисты по инвестиционному менеджменту рекомендуют для оценки эффективности инвестиций применять чистый денежный поток (его еще называют чистой текущей стоимостью) и согласованный с ним показатель индекса доходности [5, с. 351].

Основным слагаемым ЧДП является денежный поток  $ДП_t$ , определяемый для  $t$ -го года как сумма:

$$ДП_t = Прч_t + A_t - K_t + K_{ликвT}, \quad (1)$$

где:  $Прч_t$  – чистая прибыль  $t$ -го года;

$A_t$  – амортизация необоротных активов в  $t$ -м году;

$K_t$  – капиталовложения в активы предприятия в  $t$ -м году (для разовых инвестиций это так называемый нулевой год);

$K_{ликвT}$  – ликвидационная стоимость основных фондов в последнем,  $T$ -м, году расчетного периода.

Аналогичным методом определяется прирост денежного потока  $\Delta ДП_t$  как сумма приростов важнейших его составляющих — чистой прибыли  $\Delta Пр_ч_t$  и амортизации  $\Delta A_t$ .

Для дальнейшего изложения приведем метод расчета прироста чистой прибыли от инвестирования в определенные мероприятия:

$$\Delta Пр_ч = \Delta C + \Delta Пр_{кач} + \Delta Пр_{об} - \Delta Н_{пр}, \quad (2)$$

где:  $\Delta C$  — экономия текущих расходов;

$\Delta Пр_ч$  — рост прибыли от реализации продукции по повышенным ценам при повышении ее качества;

$\Delta Пр_{об}$  — рост прибыли от реализации за счет роста объема продаж продукции;

$\Delta Н_{пр}$  — прирост налога на прибыль.

Экономическая оценка сравнительного экономического эффекта заключается в определении приростных показателей, отражающих изменения в логистической деятельности предприятия, обусловленные вложением дополнительных инвестиций в активы логистической системы. Приростный подход к оценке экономической эффективности инвестиций по показателю сравнительного экономического эффекта имеет такие преимущества:

- во-первых, значительно сокращается перечень информации для расчетов показателей и трудоемкость их выполнения;

- во-вторых, взаимно компенсируются погрешности в расчетах составляющих эффекта;

- в-третьих, возможны расчеты сравнительного экономического эффекта в случаях, когда изменения в производстве, его организации и управлении имеют частичный характер в отличие от кардинальных [5].

Значительной части экономических показателей, измеряющих затраты и результаты производства, присуще свойство аддитивности (возможности суммирования). Например, к таким показателям относятся текущие логистические расходы, капиталовложения, денежный поток, чистый денежный поток. Это значит, что перечисленные показатели могут быть просуммированы по проектам, технологиям, производственным операциям, изделиям, подразделениям предприятия (к примеру, по службе логистики), планируемым или внедренным логистическим мероприятиям, инвестиционным решениям и т. п. В то же время, указанные экономические показатели могут быть детализованы путем деления по определенным уровням и мероприятиям, то есть может быть выполнена обратная суммированию операция, а именно детализация, иначе называемая декомпозицией.

Таким образом, любые цели можно детализировать (разворачивать) или, напротив, агрегировать (свертывать). Содержание метода декомпозиции (детализации) целей заключается в том, что формирование системы целей выполняется путем иерархического развертывания генеральной цели в дерево (граф) целей.

Например, используя метод дедукции, построим дерево следственно-причинных связей между приростами экономического эффекта  $\Delta ЧДП$ , денежного

**ЦЕЛЕВОЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ АКТИВАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК МЕТОД  
ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЕГО ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

потока  $\Delta ДП$ , чистой прибыли  $\Delta Прч$ , операционной прибыли  $\Delta Проп$ , а также изменением себестоимости продукции  $\Delta С$  по различным факторам экономии текущих расходов (материальных  $\Delta С_м$ , заработной платы рабочих  $\Delta С_{зп}$ , экономии на условно-постоянных расходах  $E_{уп}$ , прочих текущих расходов  $\Delta С_{проч}$ ), которое приведено на рис. 1.

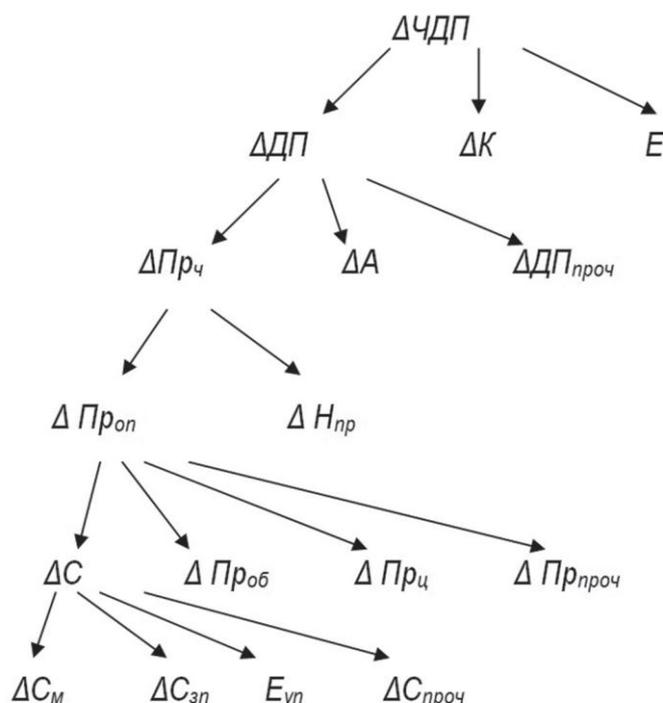


Рис. 1. Детализация прироста сравнительного экономического эффекта от факторов

На рис. 1 обозначения приростов других величин имеют следующее содержание:  $\Delta$  — знак прироста;  $\Delta К$  — дополнительные капиталовложения;  $E$  — ставка дисконта (в качества таковой часто принимается цена капитала  $ЦК$ );  $\Delta А$  — прирост амортизационных отчислений от стоимости основных фондов;  $\Delta ДП_{проч}$  — прирост других составляющих денежного потока,  $\Delta Пр_{об}$ ,  $\Delta Пр_{ц}$  — прирост прибыли, соответственно, от роста объемов продаж и цен на товары;  $\Delta Пр_{проч}$  — прирост прибыли от прочих факторов.

В качестве второго примера использования селевого похода можно назвать построение дерева целей инвестора, достижение которых обеспечит максимум эффекта от внедрения инвестиционного проекта, исходя из формул расчета чистого денежного потока ( $ЧДП$ ), индекса доходности ( $ИД$ ), цены капитала ( $ЦК$ ), чистой прибыли ( $Прч$ ), себестоимости изделия ( $С_1$ ).

Таким образом, описанный в статье подход может претендовать при известных ограничениях на универсальность в оценках эффективности логистической деятельности предприятия в целом и логистических активностей, в частности.

**Выводы.** Логистической деятельности предприятий сегодня уделяют специалисты значительное внимание, поскольку последняя является ответственной за формирование логистических издержек, которые в структуре общих затрат предприятия составляют львиную долю. Установлено, что уровень эффективности логистической деятельности зависит в известной степени от «качества» управления активами предприятия и, непосредственно, активами его логистической системы.

С целью повышения эффективности логистической деятельности предприятия предложен целевой подход к управлению его активами как наиболее результативный. Для оценки «качества» управления активами рекомендовано использовать абсолютные и сравнительные денежные потоки, формирующие значение абсолютного и сравнительного экономического эффектов.

Сформулированы методические принципы и подходы для формирования методов оценки и выбора путей повышения уровня использования активов логистической системы предприятия.

Представленные в статье результаты в дальнейшем в полной мере могут быть использованы для формирования системы показателей оценки эффективности логистической деятельности предприятий машиностроительного комплекса, аграрного сектора экономики и прочих.

#### Список литературы

1. Бень Т. Методы определения экономической эффективности инвестиций: сравнительный анализ / Т. Бень // Экономика Украины. – 2007. – № 4. – С. 12-19.
2. Бирман Г. Экономический анализ инвестиционных проектов / Г. Бирман, С. Шмидт; [пер. с англ.]. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 631 с.
3. Бромвич М. Анализ экономической эффективности капиталовложений / М. Бромвич. – М.: Инфра-М, 1996. – 425 с.
4. Завлин П.Н. Оценка эффективности инноваций / П.Н. Завлин, А.В. Васильев. – СПб.: Бизнес-пресса, 1998. – 216 с.
5. Крылов Э.И. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия: [учеб. пособие] / Э.И. Крылов, В.М. Власова, И.В. Журавкова. – [2-е изд., перераб. и доп.] –М.: Финансы и статистика, 2003. – 608 с.
6. Норткотт Д. Принятие инвестиционных решений / Д. Норткотт ; [пер. с англ.]. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 247 с.
7. Пелихов Е.Ф. Оценка экономической эффективности логистических решений / Е. Ф. Пелихов // Логистика: проблемы и решения. – 2005. – № 1. – С. 90-97.
8. Пелихов Е.Ф. Экономическая эффективность инноваций: [монография] / Е. Ф. Пелихов. – Харьков: Изд-во НУА, 2005. –168 с.
9. Практикум по логистике: [учеб. пособие] ; под ред. Б.А. Аникина. – [2-е изд., перераб. и доп.] – М.: ИНФРА-М, 2003. – 280 с.
10. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: [навч. посіб.] / В.М. Приймак. – К. : Атіка, 2008. – 240 с.
11. Сумец А.М. Экономическое обоснование решения логистической задачи «Сделать или купить?» / А.М. Сумец, Е.Ф. Пелихов // Логистика: проблемы и решения. – 2007. – № 2. – С. 32-46.
12. Сумец А.М. Логистические расходы и упущенная выгода / А.М. Сумец, Е. Ф. Пелихов // Логистика: проблемы и решения. – 2010. – № 1. – С. 20-27.

## **ЦЕЛЕВОЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ АКТИВАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК МЕТОД ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЕГО ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

---

13. Сумец А.М. К обоснованию необходимости разработки методики определения максимальной величины запаса товарной продукции в логистической системе / А.М. Сумец, С.А. Огиенко // Логистика: проблемы и решения. – 2010. – № 4. – С. 64-67.
14. Сумец А.М. Сравнительный экономический эффект и оценка целесообразности создания материальных запасов в логистической системе / А.М. Сумец, Е.Ф. Пелихов // Логистика: проблемы и решения. – 2011. – № 5. – С. 33-39.

**Сумец О.М. Цільовий підхід до управління активами підприємства як метод підвищення ефективності його логістичної діяльності / О.М. Сумець // Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка та управління. – 2013. – Т. 26 (65), № 2. – С. 147-155.**

Розглянуто методи управління ефективністю використання реальних інвестицій на засадах цільового підходу. Встановлено, що в літературі з менеджменту наведені лише формальні правила побудови дерев цілей, які слідує із теорії графів, а економічному змістові зв'язків між показниками діяльності не приділено належної уваги.

З метою підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства запропоновано цільовий підхід до управління його активами як найбільш результативний. Для оцінки «якості» управління активами рекомендовано використовувати абсолютні й порівняльні грошові потоки, які формують значення абсолютного і порівняльного економічного ефектів.

Сформульовані методичні принципи і підходи методів оцінки і вибору шляхів підвищення рівня використання активів логістичної системи підприємства.

**Ключові слова:** підприємство, логістична система, активи, критерії, дерево цілей, логістичне рішення, грошовий потік, ефект.

*Поступила в редакцію 01.06.2013 г.*