

УДК 338

DOI 10.26118/5792.2025.30.32.041

Федосов Сергей Викторович  
Московская международная академия

### Бенчмаркинг структуры затрат в логистике

**Аннотация.** Статья раскрывает методологические основания и прикладные механизмы бенчмаркинга как системной практики сопоставительного измерения и целевого выравнивания показателей деятельности с опорой на подтверждённые эталоны. Показано, что непрерывный цикл «наблюдение — замер — анализ — корректировка» позволяет одновременно формировать ориентиры развития и обеспечивать перенос результативных управлеченческих и производственных практик в контур собственной организации. Обосновываются ключевые принципы — эталонность и оптимальность, — реализуемые через методы сравнительного и рейтингового анализа, а также требования к сопоставимости данных, нормализации условий и декомпозиции структуры затрат по факторам ресурсов. В логистическом блоке бенчмаркинг увязывается с системой учета издержек, что обеспечивает выявление приоритетов оптимизации, установление реалистичных целевых уровней сервиса и снижение совокупной себестоимости. Результаты исследования формируют практико-ориентированную рамку применения бенчмаркинга на оперативном, тактическом и стратегическом горизонтах, повышая предсказуемость выполнения, устойчивость решений и конкурентоспособность организации.

**Ключевые слова:** бенчмаркинг, логистика, учет затрат, методологические основания, непрерывный цикл.

Fedosov Sergey Victorovich  
Moscow International Academy

### Cost structure benchmarking in logistics

**Annotation.** The article reveals the methodological foundations and applied mechanisms of benchmarking as a systemic practice of comparative measurement and targeted alignment of performance indicators based on confirmed standards. It is shown that the continuous cycle of "observation, measurement, analysis, and adjustment" allows for the simultaneous formation of development guidelines and the transfer of effective management and production practices to the organization's own framework. The key principles of benchmarking are based on the concepts of reference and optimality, which are implemented through comparative and rating analysis methods, as well as requirements for data comparability, normalization of conditions, and decomposition of the cost structure into resource factors. In the logistics sector, benchmarking is linked to the cost accounting system, which helps identify optimization priorities, set realistic service levels, and reduce overall costs. The research results provide a practical framework for applying benchmarking at the operational, tactical, and strategic levels, enhancing the predictability of performance, the sustainability of decisions, and the competitiveness of the organization.

**Keywords:** benchmarking, logistics, cost accounting, methodological foundations, continuous cycle.

В научной литературе бенчмаркинг определяется как систематизированная практика внешнего сопоставления, ориентированная на выявление и адаптацию лучших доступных решений для достижения превосходства по результативности [1-9]. Классическая трактовка рассматривает бенчмаркинг как непрерывный процесс измерения и сравнения показателей,

процессов и управленческих подходов с организациями эталонами, сопровождаемый последующей интеграцией выявленных преимуществ в собственные бизнес модели [1, 2]. В ряде работ акцент смещается с «сравнения чисел» на организационное обучение и изменение устройств процессов: цель состоит не в копировании практик, а в аналитическом объяснении причин превосходства и их адаптивном переносе с учётом контекста предприятия [3, 4].

Развитие методологии отражает расширение объекта сопоставления: от продуктовых характеристик и узконеконтрольных сравнений к процессным и стратегическим контурам, включая межотраслевые и межстрановые референты [5]. В современных концепциях бенчмаркинг рассматривается как элемент системы измерения результативности, обеспечивающий внешнюю референцию для целей и показателей, а также калибровку целевых значений на основе эталонных интервалов [6, 7]. Для логистики и управления цепями поставок он выступает инструментом сопоставления конфигураций сети, уровня сервиса и структуры затрат, позволяющим выявлять компромиссы между доступностью, сроками и себестоимостью и выбирать оптимальные комбинации организационных и технологических решений [8, 9].

Методическая строгость реализации бенчмаркинга предполагает:

- а) унифициацию границ учета и нормализацию показателей к сопоставимым условиям обслуживания;
- б) декомпозицию структуры затрат по ресурсным драйверам с отделением ценовых и технологических эффектов;
- в) стратификацию выборок и применение регрессионных процедур для учёта контекстных факторов (ассортиментная сложность, география сети, сезонность, регуляторные требования).

В таком виде бенчмаркинг становится не разовой акцией, а повторяющимся управленческим циклом «планирование — сбор данных — анализ — интеграция — действие — перекалибровка», обеспечивающим устойчивое улучшение процессов и результативности на оперативном, тактическом и стратегическом горизонтах.

Бенчмаркинг в настоящем исследовании трактуется как организованная система сопоставительного измерения и целевого выравнивания показателей деятельности с ориентиром на эталоны, подтверждённые практикой лидирующих организаций. Его сущность заключается в непрерывном цикле наблюдения, количественной фиксации и анализе выбранных метрик с последующей корректировкой управленческих решений для достижения устойчивого приближения к оптимальным уровням результативности. Тем самым бенчмаркинг выполняет двуединую функцию: с одной стороны, задаёт ориентиры развития через выявление «лучших доступных» значений, с другой — обеспечивает механизмы практического сопоставления и переноса удачных управленческих и производственных приёмов в собственную систему [10].

Ключевыми характеристиками данного подхода выступают эталонность и оптимальность. Этalonность отражает ссылку на образцовые значения показателей, подтверждённые сравнительным исследованием в сопоставимых условиях. Оптимальность фиксирует требование достижения наилучшего соотношения затрат и результатов при выборе целевого уровня метрик. Инstrumentальной основой служат методы сравнительного и рейтингового анализа, позволяющие проводить межфирменные и межотраслевые сопоставления, выделять лидеров и оценивать разрывы по каждому критерию результативности.

Целевая установка бенчмаркинга состоит в совершенствовании деловых процессов и повышении конкурентоспособности организации. Решаемые задачи включают: систематическое измерение собственных показателей и их сопоставление с результатами других участников рынка; выявление и аналитическое осмысление успешных практик; адаптацию и внедрение отобранных решений с учётом специфики предприятия. Такой цикл «замер — сопоставление — перенос — закрепление» формирует основу управляемого

повышения эффективности [11].

Историческое развитие подхода характеризуется сменой доминирующего фокуса сопоставления [12].

На раннем этапе (до середины 1970-х годов) внимание концентрировалось на ретроспективном анализе изделий и их характеристик. Далее акцент сместился к оценке конкурентоспособности и прямому сравнению с ближайшими соперниками (1976-1986 гг.). Следующая фаза — переход к сопоставлению процессов и функций, что позволило оценивать не только результаты, но и способы их достижения (1982-1986 гг.). Затем сформировался стратегический контур: систематическая оценка альтернатив, выбор и реализация стратегий с опорой на изучение удачных примеров внешних партнёров (1980-1990 гг.). Современный этап характеризуется расширением географии сопоставлений и учётом культурных и национальных особенностей организации производства, что делает сравнения межстрановыми и межкультурными по своим основаниям (с середины 1990-х).

Функциональная роль бенчмаркинга проявляется в ключевых контурах управления [13]. Во первых, в товарной политике: сопоставления помогают точнее формулировать решаемую для клиента проблему, определять приоритетные сегменты и настраивать ассортимент под фактические ожидания потребителей. Во вторых, в области ценообразования: сравнение уровней цен и рентабельности позволяет выстраивать обоснованные ценовые решения и контролировать маржинальность. В третьих, в сфере коммуникаций: внешние и внутренние взаимодействия подлежат сопоставлению по скоростям, качеству и прозрачности, что обеспечивает повышения согласованности и доверия. В четвёртых, в сбыте: выявление образцовых практик управления каналами, запасами и потоком заказов способствует увеличению оборота и устойчивости поставок. В совокупности перечисленные функции закрепляют бенчмаркинг как инструмент целенаправленного обучения на основе чужого успеха с последующей адаптацией, позволяющий структурировать цели совершенствования и превращать сравнительный анализ в практические изменения, измеряемые по согласованной системе показателей.

Бенчмаркинговые подходы приводят к существенному изменению процедуры принятия решений в сфере логистического менеджмента. Учет затрат в логистике представляет собой систему методов и процедур, обеспечивающих идентификацию, измерение, группировку и анализ издержек, возникающих при планировании, организации и контроле движения материальных потоков, сопутствующей информации и сервисных операций [14-16]. Его предметная область охватывает все стадии логистического цикла — снабжение, внутренние перемещения и складирование, производство, распределение, послепродажное обслуживание, — что требует сквозной сопоставимости данных и единой методики атрибуции затрат к объектам учета.

Классификационная база учета строится по некоторым аналитическим сечениям. По отношению к объему деятельности затраты разделяют на:

- условно-постоянные и переменные; по месту возникновения — на затраты звеньев (склады, транспорт, производственные участки, распределительные центры);
- по носителям — на заказы, партии, маршруты, клиентские сегменты и ассортиментные позиции;
- по функциям — на закупочные, транспортные, складские, управленические и сервисные.

Для целей управленческого анализа выделяют также прямые затраты, поддающиеся безусловному отнесению к конкретному объекту, и косвенные, распределяемые по заранее установленным базам.

Ключевой методологический вопрос состоит в выборе баз распределения косвенных расходов между звеньями и носителями затрат. Традиционные подходы используют укрупненные драйверы (тонно километры, палето часы, площадь хранения, количество отгрузок). Более детальные схемы предполагают пооперационную калькуляцию с фиксацией нормативов времени, расстояния, трудоёмкости и использования мощности, что

повышает точность атрибуции, но увеличивает трудозатраты на сбор данных. Целесообразность усложнения модели определяется величиной управленческого эффекта от более точного выявления источников издержек.

Информационная основа учета формируется на стыке финансовых регистров и операционных систем [17].

Для полноты и сопоставимости необходима интеграция данных о пробегах и загрузке транспорта, циклах комплектования и отборки, уровнях запасов, потерях и возвратах, времени обработки грузов и простоев. Важное условие — согласование справочников, единиц измерения и календарей, что устраняет дублирование и ошибки консолидации. Отдельное внимание уделяется контролю качества первичных данных, поскольку даже незначительные систематические отклонения могут существенно искажать калькуляцию логистических издержек [18-19].

Аналитические задачи учета затрат в логистике включают: оценку полной стоимости обслуживания клиентов; выявление «узких мест» и нерациональных операций; моделирование альтернативных схем снабжения, складской сети и маршрутизации; обоснование договорных условий с перевозчиками и операторами складской обработки; расчет целевых уровней запасов с учетом стоимости хранение—дефицит; оценку эффекта от изменений в упаковке, партии отгрузки и календаре поставок. Результаты анализа транслируются в систему показателей эффективности, где наряду со средними значениями учитываются колебания и надежность исполнения, что важно для планирования сроков и уровня сервиса.

Практическая ценность системы учета проявляется в способности поддерживать принятие решений на разных горизонтах. На оперативном уровне это контроль себестоимости операций и нормативов исполнения; на тактическом — оптимизация схем размещения запасов, размеров партии и графиков перевозок; на стратегическом — оценка альтернативной конфигурации логистической сети, выбор форм сотрудничества с партнёрами, капитальные вложения в склады и транспорт. Таким образом, учет затрат в логистике выступает не только инструментом ретроспективной калькуляции, но и основой для прогнозных расчетов, сценарного анализа и выработки управленческих решений, направленных на достижение целевого соотношения издержек, уровня сервиса и устойчивости цепи поставок.

Следовательно, бенчмаркинг структуры затрат в логистике представляет собой целенаправленное сопоставление удельных и абсолютных издержек по ключевым функциям цепи поставок с эталонными профилями компаний лидеров и презентативных выборок по отрасли. Его специфика определяется тремя методологическими особенностями [20].

Во-первых, необходимо обеспечивать сопоставимость объектов учета. Для корректного сравнения требуется унификация границ логистики (что включено: закупка, внутризаводская логистика, внешняя транспортировка, складирование, упаковка, обработка возвратов, послепродажный сервис), согласование базы калькуляции (на единицу продукции, на заказ, на километр, на палето место, на тонно километр) и нормализация по условиям спроса и сервиса (уровень обслуживания, частота поставок, доля экспресс доставки, требования к температурному режиму). Без такой нормализации межфирменные различия отражают неэффективность лишь частично и в значительной мере — различие в целевых моделях обслуживания.

Во-вторых, структура затрат подлежит декомпозиции по «драйверам» ресурсов. Практика эталонных сопоставлений опирается на причинно связующие показатели: пробег и коэффициент загрузки транспортных средств, доля пустых пробегов, производительность операций комплектования (строки заказа в час), оборачиваемость запасов, плотность хранения, доля ручного труда в обработке, уровень брака и повреждений, коэффициент возвратов. Сопоставление ведется не только по долям статей (транспорт, склад, упаковка, информационная поддержка, потери), но и по интенсивности использования мощностей,

что позволяет отделить ценовые эффекты (тарифы, ставки) от технологических (организация процесса).

В-третьих, требуется учет контекстных факторов, искажающих прямые сравнения. К ним относятся ассортиментная сложность (число SKU и вариативность спроса), география сети (распределение клиентов по расстояниям и плотности), сезонность, доля нестандартных отгрузок, регуляторные требования (сертификация, таможенные процедуры), а также выбранная стратегия сервиса (уровень доступности, сроки исполнения, глубина персонализации). Методически это решается через построение стратифицированных выборок, регрессионные модели нормализации затрат и формирование «сопоставимых корзин» заказов.

Типовая процедура бенчмаркинга структуры логистических затрат включает:

- формирование регламента данных и карт затрат;
- сбор и валидацию первичной информации из операционных систем;
- приведение показателей к согласованным единицам;
- стратификацию по классам обслуживания и типам потоков;
- расчет эталонных интервалов и медианных значений по каждой статье;
- идентификацию отклонений и их факторное разложение;
- выработку целевых ориентиров и дорожных карт изменений (маршрутизация, консолидация отгрузок, изменение размеров партии, переразмещение запасов, автоматизация операций).

Важным итогом является не только фиксация разрывов, но и установление «пределов достижимости» с учетом технологической и рыночной специфики.

Практическая ценность такого сопоставления проявляется в возможности:

- обосновывать целевые доли транспортных, складских и управлеченческих затрат в общей логистической себестоимости;
- выбирать приоритетные точки вмешательства (снижение пустых пробегов, повышение производительности комплектования, оптимизация упаковки и плотности хранения);
- устанавливать реалистичные нормы сервиса с минимизацией штрафов за задержки и дефицит;
- калибровать тарифную политику и условия договоров с перевозчиками и операторами складской обработки на основе отраслевых интервалов.

Важно отметить, что бенчмаркинг структуры затрат должен иметь цикличный характер. Изменения в ассортименте, географии спроса, тарифах и технологиях быстро смещают «лучшие доступные» уровни, поэтому система показателей и эталонные профили требуют периодического пересмотра. Закрепление такого цикла в контуре управлеченческого учета позволяет превратить разовое сравнение в механизм непрерывного совершенствования логистической модели с балансом издержек, надёжности и качества обслуживания.

Проведенное исследование подтверждает, что бенчмаркинг, будучи системно организованным сопоставительным измерением, преобразуется из вспомогательного аналитического приема в ключевой контур управления эффективностью. Его результативность определяется не только корректностью выбора эталонов, но и методической строгостью: унификацией границ учета, нормализацией показателей к сопоставимым условиям, декомпозицией структуры затрат по факторам ресурсов и учетом контекстных различий. В связке с развернутой системой учета логистических издержек бенчмаркинг обеспечивает выявление приоритетов оптимизации, задает реалистичные целевые ориентиры и поддерживает цикл «измерение — сопоставление — внедрение — пересмотр», формируя основу непрерывного улучшения. Практический эффект проявляется в повышении предсказуемости сервиса, снижении совокупной себестоимости и укреплении конкурентных позиций за счет обоснованных управлеченческих решений на оперативном, тактическом и стратегическом горизонтах.

## **Список источников**

1. Кэмп Р. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1989.
2. Спендолини М. The Benchmarking Book. New York: AMACOM, 1992.
3. Уотсон Г. Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance Against the World's Best. New York: Wiley, 1993.
4. Zairi M., Leonard P. Practical Benchmarking: The Complete Guide. London: Chapman & Hall, 1994.
5. Харингтон Дж. Business Process Improvement. New York: McGraw Hill, 1991.
6. Andersen B. Business Process Benchmarking. Best Practices for Improving Processes. Milwaukee: ASQ Quality Press, 1999.
7. Neely A., Adams C., Kennerley M. The Performance Prism. London: FT Prentice Hall, 2002.
8. Beamon B.M. Supply chain design and analysis: Models and methods. International Journal of Production Economics, 1998.
9. Dresner M., et al. Benchmarking firms' performance in logistics. Journal of Business Logistics, 1999.
10. Великороссов В.В. Бенчмаркинг как инструмент управления интегрированными структурами / В. В. Великороссов, С. А. Филин, К. В. Большакова, К. А. Холопцева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2021. – Т. 4, № 11(119). – С. 139-154.
11. Тарасова Т. Ф. Бенчмаркинг в системе экономического обоснования текущих затрат хозяйствующих субъектов / Т. Ф. Тарасова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2011. – № 3(39). – С. 93-97.
12. Кизим А.А. Бенчмаркинг в транспортно-логистических операциях. Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2018. № 4. С.55-58.
13. Глашкина В. С. Бенчмаркинг как инструмент управления и развития бизнеса / В. С. Глашкина, Е. С. Максимова // Форум молодых ученых. – 2022. – № 4(68). – С. 55-58.
14. Федорова И. Ю. Особенности учета затрат на логистику в коммерческих организациях / И. Ю. Федорова // Логистические системы в глобальной экономике. – 2019. – № 9. – С. 249-252.
15. Huang Ya. Research on cost control of supply chain logistics system / Ya. Huang, O. Kudriavtseva // Sciences of Europe. – 2024. – No. 155(155). – P. 98-102. – DOI 10.5281/zenodo.14561103.
16. Бондаренко Я. М. Особенности учета затрат на предприятиях транспортной логистики / Я. М. Бондаренко // Наука через призму времени. – 2018. – № 1(10). – С. 48-50.
17. Савелюк А. Д. Производственные мощности и их влияние на качество логистических услуг / А. Д. Савелюк, В. В. Тонконог // Вестник государственного морского университета имени адмирала Ф.Ф. Ушакова. – 2024. – № 2(47). – С. 75-77.
18. Мачек М. И. Логистические риски в условиях санкций / М. И. Мачек, В. В. Тонконог // Вестник государственного морского университета имени адмирала Ф.Ф. Ушакова. – 2024. – № 3(48). – С. 68-70.
19. Иванов О. В. Анализ конкурентной среды предприятий водного транспорта / О. В. Иванов, В. В. Тонконог // Вестник государственного морского университета имени адмирала Ф.Ф. Ушакова. – 2022. – № 2(39). – С. 77-80.
20. Солдатова Ю. В. Методические аспекты конкурентного бенчмаркинга в складской логистике / Ю. В. Солдатова, А. Е. Пыхтин // Первый экономический журнал. – 2023. – № 12(342). – С. 101-107.

## **Сведения об авторе**

**Федосов Сергей Викторович**, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

**Information about the author**

**Fedosov Sergey Victorovich**, PhD student at the Moscow International Academy,  
Moscow, Russia