

ЛОГИСТИЧЕСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ВЛИЯНИЯ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА

П.Я. Тишин

Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск

В статье рассмотрены вопросы логистического обслуживания потребителей и системы его измерения и оценки. Описано влияние уровня обслуживания на результаты деятельности предприятия. Уровень обслуживания потребителей необходимо рассматривать как интегральный показатель, включающий многие параметры логистического сервиса, такие как срок выполнения заказа, готовность к поставкам, ассортимент, верность поставкам, точность выполнения заказа, доступность. Для надежной характеристики уровня логистического обслуживания система показателей должна быть реально измеримой, объективной, связанной с текущими и прошлыми результатами, сравнима с другими предприятиями и другими временными периодами, понятной всем заинтересованным лицам, позволять выявлять проблемные участки. Несмотря на важность уровня обслуживания, в настоящее время в теории и практике не в полной мере проработан вопрос организации системы показателей, критериальной шкалы оценок и интегральным показателем для измерения уровня обслуживания. Предложен авторский показатель «логистический леверидж», сущность которого заключается в соизмерении уровня обслуживания и затрат, необходимых для его достижения.

Ключевые слова: логистическое обслуживание потребителей, уровень сервиса, показатели уровня обслуживания, логистический леверидж.

Современные условия ведения бизнеса характеризуются достаточно высоким уровнем конкуренции. В такой ситуации низкие цены (или незначительно отличающиеся от цен предприятий-конкурентов), высокое качество продукции и услуг, широкий ассортимент, постоянное совершенствование продукции (работ, услуг) не всегда являются основными факторами успеха на рынке. Многим потребителям наряду с перечисленным необходимо качественное обслуживание.

Предприятия обращаются к уровню обслуживания потребителей как к средству повышения конкурентоспособности. В настоящее время клиенты отдадут предпочтение предприятию, способному доставить товар к определенному сроку, в требуемом количестве, удобной таре, приемлемым размером партии, в соответствии с заказанным ассортиментом и т. д. [3]. В некоторых случаях уровню обслуживания придается большее значение, чем стоимости оказания услуг [15, с. 260]. По мнению специалистов, у отечественных предприятий существуют проблемы в сервисе клиентов [16].

Основным элементом уровня обслуживания является скорость (время) обслуживания, это важно для большинства потребителей. Обслуживание клиентов является компетенцией маркетинга и логистики. Маркетинг выявляет, а часто формирует потребность в том или ином товаре (работе, услуге) посредством рекламы. А логистика помогает качественно удовлетворить эту потребность. «...продукцией» логистики является обслуживание потребителей» [9, с. 9]. Но маркетинг и логистика трактуют обслуживание по-разному.

Введем понятие «логистическое обслуживание потребителей». Следует отличать уровень об-

служивания от уровня логистического обслуживания, являющегося его составной частью. То есть к показателям уровня логистического обслуживания будем относить только те, которые зависят от уровня логистики предприятия. Например, такие показатели как честность, доброжелательность персонала и т. п., на наш взгляд, не отражают эффективность логистики предприятия для потребителей, но в целом связаны с сервисом и относятся к компетенции маркетинга.

В настоящее время эксперты отмечают, что между предприятиями усиливается конкуренция по уровню обслуживания потребителей. Клиенты становятся все требовательнее, стремятся к индивидуальному обслуживанию.

Одно из известных определений логистики означает способность обеспечить наличие нужного продукта в требуемом количестве и заданного качества в нужном месте в установленное время для конкретного потребителя с наилучшими затратами. В этом определении подчеркивается значение обслуживания. Обслуживание потребителей – совокупность видов деятельности, осуществляемых в процессе выполнения заказов, направленных на удовлетворение их потребностей и нацеленных на создание у клиентов представления о надежности отношений с данной фирмой [13, с. 126]. Обслуживание потребителей – это процесс создания существенных выгод, содержащих добавленную стоимость, при условии поддержания эффективного уровня затрат в цепи поставок. Таким образом, обслуживание потребителей рассматривается как процесс, нацеленный на управление цепью поставок [9, с. 11]. Логистическое обслуживание выполняет интегрирующую функцию. Такая функция проявляется во взаимодейст-

вии функциональных областей логистики в целях удовлетворения потребителей. В центре внимания системы обслуживания находятся процессы выполнения заказов. Складирование, управление запасами, транспортировка, управление заказами и т. д. – это составные части выполнения заказа и обслуживания потребителей.

Уровень логистического обслуживания – это степень удовлетворения потребностей клиентов, выраженная в надлежащем выполнении заказов, отсутствии ошибок, эффективном предоставлении услуг и постоянном стремлении к повышению уровня обслуживания, а также в соответствии уровня обслуживания стандартам потребителя, условиям договора или обычно предъявляемым требованиям к качеству обслуживания [9, с. 33].

Оценить уровень обслуживания потребителей возможно только при его измерении, то есть получении количественной оценки показателей степени удовлетворенности потребителей. Измерение уровня обслуживания потребителей в логистике невозможно без использования специализированного инструментария в виде системы оценочных показателей. Она позволяет не только измерять уровень достижения запланированных показателей (таких, как надежность, точность выполнения заказов и др.), но и отслеживать динамику по интегральному и частным показателям.

Показатели уровня обслуживания каждого предприятия обусловлены сферой его деятельности, видами продукции или услуг, запросами потребителей и др., и поэтому могут в достаточной степени отличаться от показателей друг друга. Тем не менее, ключевым фактором здесь выступает время выполнения заказа как период между размещением и выполнением заказа.

В литературе встречаются различные методики оценки качества работы поставщиков, разработаны шкалы оценивания [10, с. 19–27], которые можно условно применить для измерения уровня обслуживания потребителей какого-либо предприятия. Для выбора показателей можно использовать анкетирование потребителей. После этого стандарты обслуживания необходимо доводить до клиентов, это важный инструмент конкуренции. Возможна сегментация рынка и предоставление разного уровня обслуживания для разных сегментов рынка.

По мнению Родникова А.Н., уровень обслуживания – это комплексный показатель, исчисляемый по совокупности критериев, состав которых может варьироваться в разных системах. Важнейшие – это способность логистической системы обеспечить доставку нужного товара потребителю в обусловленный срок и требуемое место. Рассчитывается как вероятность доставки заказанного товара в требуемый срок в нужное место и составляет в реальных логистических системах не менее 0,95 [11, с. 217].

Уровень обслуживания потребителей необходимо рассматривать как интегральный показатель, включающий многие параметры логистического сервиса, такие, как срок выполнения заказа, готовность к поставкам, ассортимент, верность поставкам, точность выполнения заказа, доступность (вероятность возникновения дефицита товаров, норма насыщения спроса, частота полноты охвата запасов заказами на поставки), функциональность (скорость выполнения заказа, бесперебойность поставок, гибкость, т. е. исполнение нестандартных заказов), надежность (соответствие норм запасов спросу), территориальное удобство и др. При изучении большого количества различных трудов по логистике и управлению цепями поставок, а также результатов хозяйственной деятельности предприятий нами выявлено и проанализировано около 90 таких показателей.

Предприятие, создав собственную систему показателей уровня обслуживания, может измерить эффективность уровня обслуживания, и также сравнить результаты с показателями других предприятий. Это позволяет определять новые цели по повышению эффективности своей деятельности. Целенаправленная стратегия логистического обслуживания является средством повышения рыночной эффективности и дифференцирования конкуренции для применяющей логистику фирмы [4, с. 376]. «Уровень логистического обслуживания потребителей непосредственно влияет на рыночную долю компании, на ее общие логистические издержки и, в конечном счете, на рентабельность, определяя не только лояльность уже имеющихся потребителей, но и количество ее потенциальных потребителей, которые станут фактическими» [12, с. 6–7].

Во многих сферах деятельности результатом качественного обслуживания становятся повторные заказы от потребителей. Апробированные методы высококачественного обслуживания клиентов можно применять ко всему логистическому каналу [13, с. 119]. В настоящее время спрос потребителей во многом определяется уровнем обслуживания. Исследования, проведенные в европейских предприятиях, показывают, что на репутацию фирмы в большей степени влияет ориентация на клиента. Этот фактор является самым значимым для более чем 90 % предприятий [7, с. 10–11].

Хотя предприятия стремятся добиться более низких затрат, очевидно, при этом они должны поддерживать заданный уровень обслуживания потребителей. Совершенствование логистики означает предоставление услуг, необходимых потребителям, с самыми низкими возможными затратами. Проблема заключается в поиске тех характеристик, которые потребители действительно хотят получить, и того уровня обслуживания, за который они готовы платить. По данным зарубежных источников, затраты на логистическое обслуживание

включают в себя затраты на транспортировку готовой продукции и составляют 4,08 %, на складирование – 2,4 %, управление заказами и обслуживанием клиентов – 0,55 %, стоимость хранения запасов – 1,81 %, всего около 9,2 % [13, с. 127]. Исследования [14, с. 93] показывают, что затраты по распределению строительных материалов и конструкций могут составлять до 15 % выручки от продаж, а при повышении оперативности выполнения заказов клиентов, например, с 48 часов до 24 часов, они возрастают до 20–30 %.

Сложно одновременно оптимизировать по двум критериям логистики. Например, стремясь выполнить заказ по первому требованию, менеджеры, обеспечивая высокий уровень обслуживания, содержат большой объем запасов, это автоматически ведет к увеличению затрат. Поэтому необходимо искать компромисс между двумя критериями.

В настоящее время установлена зависимость расходов на сервис от уровня обслуживания. Особенностью логистических затрат является резкий рост их чувствительности к изменению качества работы логистической системы (см. рисунок).

С повышением уровня обслуживания затраты повышаются не прямо пропорционально, а значительно опережают рост уровня обслуживания. До 70 %-ного уровня обслуживания кривая растет медленно, то есть затраты растут равномерно с уровнем обслуживания. Начиная с 70 % и выше затраты на сервис растут экспоненциально в зависимости от уровня сервиса. Но когда уровень достигает 90–95 %, затраты резко увеличиваются. При повышении уровня сервиса от 95 до 97 % экономический эффект повышается на 2 %, а расходы возрастают на 14 %. То есть при уровне 90 % и выше сервис становится невыгодным. Это подтверждает необходимость постоянного контроля

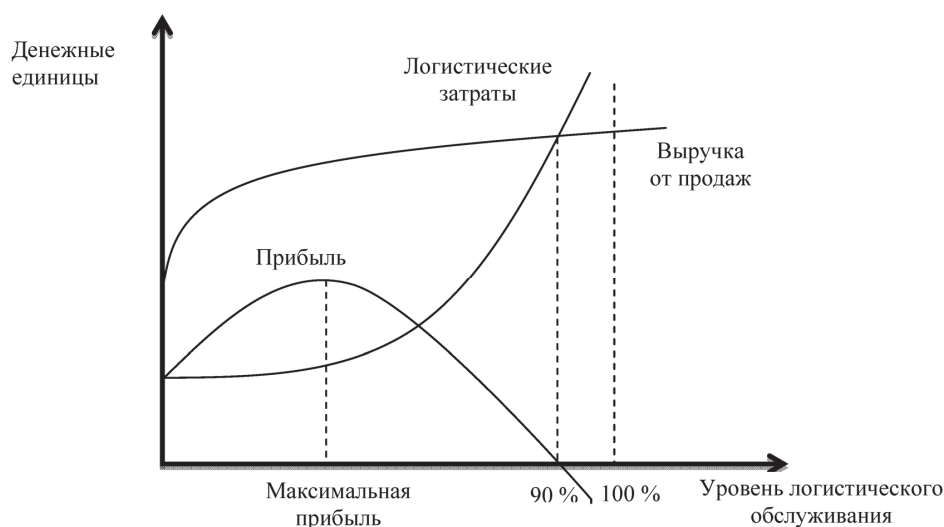
над затратами для достижения целей и задач фирмы по обслуживанию покупателей.

По кривой зависимости затрат от уровня обслуживания руководство предприятия может выбрать благоприятную зону динамики логистических затрат. Заметим, что при обслуживании клиентов возникают выгоды и потери. Снижение уровня обслуживания ведет к увеличению потерь, вызванных ухудшением качества сервиса [8, с. 163–165].

Таким образом, при росте уровня обслуживания повышается конкурентоспособность предприятия, что сопровождается одновременно снижением потерь и повышением расходов на сервис. Кроме того, существует прямая зависимость объема продаж от уровня обслуживания.

Уровень логистического сервиса напрямую влияет на размер объемов продаж. Увеличение логистических затрат эффективно только в том случае, если последующий рост уровня обслуживания приведет к увеличению выручки на величину, превышающую изменение логистических затрат [1].

Задача службы логистики состоит в поиске оптимальной величины уровня сервиса путем определения параметров всех функциональных зависимостей. Из двух критериев логистики, а именно, затрат и уровня обслуживания, специалисты отмечают приоритет уровня обслуживания перед затратами, так как во главу угла в современных рыночных условиях поставлен потребитель с его предпочтениями. Поэтому стандарт логистического обслуживания должен быть обязательной частью процесса выполнения заказа, начиная с момента размещения клиентом заявки и заканчивая поставкой продукции (выполнением работ). Применение данного подхода обеспечивает: надежность поставок, соблюдение сроков и гибкость



Зависимость затрат и прибыли от уровня логистического обслуживания

поставок, что в конечном итоге положительно отражается на экономической деятельности предприятия.

Ф. Котлер отмечает, что особую ценность приобретает логистика в сочетании с маркетингом, тогда такой подход является маркетинговой логистикой, «в соответствии с которым компания должна исследовать требования рынка, а уже затем формировать цепочку поставок (начиная как бы с конца)» [6, с. 546–553]. По нашему мнению, маркетинг в таком случае должен диктовать параметры уровня обслуживания потребителей. Статистика продаж и маркетинг помогают определить уровни обслуживания, конкурентоспособные в конкретной ситуации и позволяющие выдерживать политику ценообразования и достигать роста прибыли. Так, рассматривая факторы, выделенные специалистами [5] и определяющие принятие потребителем решения о покупке изделий, выявлено, что решение о покупке, то есть выручка, на 40 % обусловлена влиянием уровня логистического обслуживания.

Неправильной является точка зрения, что соблюдение высокого уровня обслуживания всегда невыгодно поставщику. Наоборот, здесь наблюдается, взаимная выгода для поставщика и потребителя. Например, в минимизации срока заинтересованы оба: с точки зрения поставщика это объясняется желанием удовлетворить потребителя и ускорить прохождение товаров по цепям поставок с целью уменьшения запасов [15, с. 53]. В идеале время выполнения заказа должно стремиться к нулю, для этого информация о заявке покупателя должна доводиться до всех участников цепи поставок одновременно.

Когда стандарт обслуживания потребителей установлен, необходимо определить желаемую минимальную величину общих затрат для логистической системы предприятия. В случае отрицательных отклонений по затратам возможна их корректировка путем использования альтернативных вариантов обслуживания потребителей. Не исключается и такой вариант, при котором общие затраты возрастут, но за счет обеспечения более качественного обслуживания произойдет увеличение доходов от продаж.

В литературе отмечено, что «функциональную оценку работы логистической системы следует рассматривать только в разрезе общих затрат на управление материальным потоком (на снабжение, содержание запасов, транспортировку, складирование, распределение и т. д.) и в неразрывной связи с уровнем обслуживания» [1, с. 44]. Сокращение логистических расходов и достижение более прочной рыночной позиции за счет высокого качества логистических услуг могут повысить итоговые экономические результаты фирмы [12, с. 5]. При формулировке мероприятий, направленных на повышение уровня логистического обслуживания,

необходимо поставить дополнительные цели, касающиеся затрат, например [13, с. 129]: уменьшить затраты на поддержание уровня обслуживания на 20 % при том же уровне обслуживания; увеличить на 20 % уровень обслуживания при тех же затратах.

Необходимо отслеживать показатель логистического обслуживания в динамике. В процессе мониторинга выявляются разрывы, и там, где предприятие отстает от требований потребителей, могут быть проведены корректирующие мероприятия. Целесообразно анализировать уровень обслуживания непосредственных конкурентов для проведения процедуры бенчмаркинга. Когда показатели деятельности превосходят требования рынка, возможны два пути развития. Можно либо сократить процессы до подходящего уровня с целью снизить при этом затраты, либо продолжать развивать их как критерий получения заказа.

Задачи повышения уровня логистического обслуживания должны быть предельно конкретизированными. Например, «97 % всех заказов должно быть выполнено полностью и точно и товары отгружены в течение 24 часов после получения заказа» [13, с. 129]. Важно, чтобы при этом использовались четкие и измеримые показатели, например [2, с. 475]:

1) доступность запасов согласно классификации по анализу ABC: 99 % для товаров группы А, 95 % для товаров группы В, 90 % для товаров группы С;

2) доставка 98 % заказов в течение 48 часов после поступления заказа;

3) допоставки по недоукомплектованным заказам должны производиться в течение 5 дней и др.

Для повышения уровня логистического обслуживания клиентов необходима разработка мероприятий по совершенствованию логистического обслуживания клиентов.

Предлагаем измерять эффективность логистики показателем «логистический левверидж» (ЛЛ) (затратоотдача от логистики), сущность которого заключается в соизмерении уровня обслуживания и затрат, необходимых для его достижения:

$$\text{ЛЛ} = \frac{\text{Уровень обслуживания}}{\text{Логистические затраты}}. \quad (1)$$

ЛЛ показывает, какой уровень обслуживания (в процентах) достигается вложением 1 рубля (1 тыс. руб., 1 млн руб. и т. д.)

С одной стороны, в этом показателе содержатся два основных критерия логистики. С другой стороны, они являются взаимно противоположными, так как достижение высокого уровня обслуживания, как правило, требует значительных по величине затрат. При этом они являются взаимозависимыми. Показатель является системным, так как оценивает эффективность всей логистической деятельности предприятия.

Единица измерения ЛЛ – %/рубль (%/тыс. руб., %/млн руб. и т. д.). Так как логистические затраты необходимо сокращать, стремясь при этом к повышению уровня обслуживания клиентов, то значение показателя должно стремиться к максимуму или заданной величине.

Таким образом, направляя логистическую стратегию на обслуживание потребителей, организации могут добиться устойчивого и долгосрочного конкурентного преимущества. Для надежной характеристики уровня логистического обслуживания система показателей должна быть реально измеряемой, объективной, связанной с текущими и прошлыми результатами, сравнима с другими предприятиями и другими временными периодами, понятной всем заинтересованным лицам, позволять выявлять проблемные участки. Несмотря на важность уровня обслуживания, в настоящее время в теории и практике не в полной мере проработан вопрос организации системы показателей, критериальной шкалы оценок и интегральным показателем для измерения уровня обслуживания. В связи с этим данные вопросы будут отражены в дальнейших исследованиях.

Литература

1. Баранов, Н. Как эффективно управлять и достигать поставленных целей? / Н. Баранов // Современная торговля. – 2003. – № 11. – С. 43–48.
2. Бауэрсокс, Дональд Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Дональд Дж. Бауэрсокс, Дейвид Дж. Клосс; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2001. – 640 с.
3. Гаджинский, А.М. Логистика / А.М. Гаджинский – М.: ИВЦ «Маркетинг», 2013. – 375 с.
4. Голиков, Е.А. Маркетинг и логистика: учеб. пособие / Е.А. Голиков. – М.: Изд. дом «Паиков и К», 2001. – 409 с.
5. Жизун, Л. Взаимодействие покупателей и поставщиков в условиях конкуренции // Маркетинг. – 2001. – № 4. – С. 59–67.
6. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2014. – 752 с.
7. Кранке, А. Смотри, кто к нам пришел. Потери в имидже – потери клиентов / А. Кранке // Логинфо. – 2004. – № 1. – С. 10–14.
8. Кузьбожев, Э.Н. Логистика / Э.Н. Кузьбожев, А.С. Тиньков. – М.: КНОРУС, 2004. – 224 с.
9. Миротин, Л. Б. Логистика: Обслуживание потребителей / Л.Б. Миротин, Б.Э. Таибаев, А.Г. Касенов. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 188 с.
10. Николайчук, В.Е. Заготовительная и производственная логистика / В.Е. Николайчук. – СПб.: Питер, 2001. – 160 с.
11. Родников, А.Н. Логистика: терминолог. словарь / А.Н. Родников. – 2-е изд. испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 352 с.
12. Сергеев, В.И. Влияние логистики на эффективность бизнеса компании / В.И. Сергеев // Логистика сегодня. – 2004. – № 4. – С. 5–11.
13. Современная логистика / Д. Джонсон, Д.Ф. Вуд, Д.Л. Вордлоу, П.Р. Мэрфи-мл.; пер. с англ. А.И. Мороза, С.Г. Тригуб и др. – 7-е изд. – М.: Вильямс, 2002. – 615 с.
14. Стаханов, В.Н. Логистика в строительстве / В.Н. Стаханов, Е.К. Ивакин. – М.: «Издательский дом Приор», 2001. – 176 с.
15. Уотерс, Д. Логистика. Управление цепью поставок / Д. Уотерс; пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503 с.
16. Цели и методы аутсорсинга // Логистика. – 2003. – № 2. – С. 20–22.

Тишин Петр Яковлевич. Старший преподаватель кафедры оценки бизнеса и конкурентоспособности, Южно-Уральский государственный университет (г. Челябинск), tpchel@rambler.ru

Поступила в редакцию 7 декабря 2015 г.

DOI: 10.14529/em160121

LOGISTICS SERVICE AS THE INSTRUMENT OF INFLUENCE ON BUSINESS PERFORMANCE

P. Ya. Tishin

South Ural State University, Chelyabinsk, Russian Federation

The article deals with the issues of logistics customer service and the systems of its measurement and evaluation. The impact of the service level on the results of company's activity is described. The level of customer service should be considered as integral index, which includes many parameters of the logistic service, such as timing of orders, willingness to supply, the range of goods, the fidelity of deliveries, accuracy

of order fulfillment, and availability. For reliable characteristic of the of level of logistics service the system of indicators should be measurable, objective, related to current and past results, comparable with other companies and other time periods, understandable to all interested parties, and should allow identifying problem areas. Despite the importance of the service level, today in theory and practice the issue on the organization of indicator system, criteria-based rating scale and integrated indicator to evaluate the level of service is not fully studied. The author's indicator 'logistics leverage' is proposed, the essence of which lies in the comparison of the service level and costs required for its achievement.

Keywords: logistics customer service, service level, service indicators, logistics leverage.

References

1. Baranov N. [How to Effectively Manage and Achieve Your Goals?]. *Sovremennaya trgovlya* [Modern Trade]. 2003, no. 11, pp. 43–48. (in Russ.)
2. Bauersoks Donal'd Dzh., Deyvid Dzh. Kloss. *Logistika: integrirovannaya tsep' postavok* [Logistics: the Integrated Supply Chain]. Transl. from Engl. Moscow, 2001. 640 p.
3. Gadzhinskiy A.M. *Logistika* [Logistics]. Moscow, Marketing Publ., 2013. 375 p.
4. Golikov E.A. *Marketing i logistika* [Marketing and Logistics]. Moscow, Pashkov i K, 2001. 409 p.
5. Zhigun L. [The Interaction of Buyers and Suppliers in a Competitive Environment]. *Marketing* [Marketing]. 2001, no. 4, pp. 59–67. (in Russ.)
6. Kotler F. *Marketing menedzhment* [Marketing Management]. St. Petersburg, Piter Publ., 2014. 752 p.
7. Kranke A. [Look Who's Here. Loss of Image – Loss of Customers]. *Loginfo*. 2004, no. 1, pp. 10–14. (in Russ.)
8. Kuz'bozhev, E.N., Tin'kov A.S. *Logistika* [Logistics]. Moscow, KNORUS Publ., 2004. 224 p.
9. Mirotin L.B., Tashbaev Y.E., Kasenov A.G. *Logistika: Obsluzhivanie potrebiteley* [Logistics: Customer Service]. Moscow, INFRA-M, 2002. 188 p.
10. Nikolaychuk V.E. *Zagotovitel'naya i proizvodstvennaya logistika* [Procuring and Production Logistics]. St. Petersburg, Piter Publ., 2001. 160 p.
11. Rodnikov A.N. *Logistika: terminolog. slovar'* [Logistics: Terminological Dictionary]. 2nd ed. Moscow, INFRA-M Publ., 2000. 352 p.
12. Sergeev V.I. [The Impact of Logistics on the Effectiveness of the Company's Business]. *Logistika segodnya* [Logistics Today]. 2004, no. 4, pp. 5–11. (in Russ.)
13. Dzhonson D., Vud D.F., Vordlou D.L., Merfi P.R. *Sovremennaya logistika* [Modern Logistics]. 7th ed. Moscow, Vil'yams Publ., 2002. 615 p.
14. Stakhanov V.N., Ivakin E.K. *Logistika v stroitel'stve* [Logistics in Construction]. Moscow, Izdatel'skiy dom Prior, 2001. 176 p.
15. Uoters D. *Logistika. Upravlenie tsep'yu postavok* [Logistics. The Supply Chain Management]. Transl. from Engl. Moscow, YuNITI-DANA Publ., 2003. 503 p.
16. *Tseli i metody outsorsinga* [Aims and Methods of Outsourcing]. *Logistika* [Logistics]. 2003, no. 2, pp. 20–22.

Tishin Petr Yakovlevich. Senior lecturer of the Department of Business Valuation and Competitiveness, South Ural State University (Chelyabinsk), tpchel@rambler.ru

Received 7 December 2015

ОБРАЗЕЦ ЦИТИРОВАНИЯ

Тишин, П.Я. Логистическое обслуживание как инструмент влияния на эффективность бизнеса / П.Я. Тишин // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2016. – Т. 10, № 1. – С. 169–174. DOI: 10.14529/em160121

FOR CITATION

Tishin P.Ya. Logistics Service as the Instrument of Influence on Business Performance. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2016, vol. 10, no. 1, pp. 169–174. (in Russ.). DOI: 10.14529/em160121