

УДК 658.7

## **ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЛОГИСТИКИ В РОССИИ**

© 2012 Д.В. Чернова\*

**Ключевые слова:** логистика, стратегическая логистика, сетевая экономика, глобализация, пост-индустриальная экономика, функциональные области логистики.

Рассматриваются тенденции и факторы формирования стратегической логистики. Последовательно раскрываются общемировые тенденции и направления развития российской экономики, оказывающие влияние на стратегическую логистику, выявляется внутренняя логика развития логистики.

Определение перспектив развития стратегической логистики лежит в сфере оценки перспектив развития мировой экономики, российской деловой среды, определения их влияния на стратегическое видение проблем логистического управления, собственной логики развития логистики.

Стратегическая логистика представляет собой науку и практическую управленческую деятельность, связанную с решением проблем организации потоковых процессов, обеспечивающих конкурентные преимущества субъекта управления в долгосрочной перспективе.

Основными тенденциями, определяющими состояние подавляющей части процессов социально-экономической жизни, могут быть названы следующие:

- ◆ глобализация, которая выражается в усиливающейся конкуренции и кооперации предпринимательских структур, принадлежащих разным странам;
- ◆ ориентация на максимизацию потребительской удовлетворенности, в первую очередь, в отношении качества товаров;
- ◆ стандартизация производимых и потребляемых товаров и услуг;
- ◆ доступность перевозки товаров между странами и средств связи;
- ◆ ликвидация локальных приоритетов рыночных субъектов;
- ◆ страновая специализация на функциях в отраслях, а не на сферах общественного производства;
- ◆ информатизация управления и общественной жизни в целом.

Основной результат процесса глобализации, имеющий значение для развития ло-

гистики, - появление глобальных компаний и глобальных информационных сетей.

Становление мировых рынков связано с интернационализацией потребностей населения планеты. В большинстве стран имеется спрос на стандартный высококачественный товар, продаваемый по приемлемой цене. Появился термин "глобальная компания". Это компания, которая формирует свою стратегию на основе необходимости реализации своей продукции на рынках разных стран. Ее стратегия нацелена на успех сразу на многих рынках. Успех глобальной компании зависит от таких факторов, как мировой экономический рост, наличие потребителей на внешних рынках, либерализация торговых и экономических отношений между странами, общемировые потребности в товарах и услугах, эффективное управление материальным потоком. Таким образом, за последние годы многие компании осознали, что организация и управление материальными потоками в международной торговле требует особого понимания и специальной подготовки.

В целом для развития логистики, и в особенности стратегической логистики, данные тенденции являются определяющими. Во-первых, расширяется сфера приложения стратегической логистики. Во-вторых, усиливается значимость соответствующих решений, поскольку производство конечного продукта обеспечивается за счет ресурсов ряда стран или даже континентов. В-третьих, усиливается роль логистики в формировании конкурентных преимуществ; стратегическая логистика определяет требования к уровню обслуживания, а следовательно, отвечает за потребительскую удовлетворенность. В-четвер-

\* Чернова Дана Вячеславовна, доктор экономических наук, профессор Самарского государственного экономического университета. E-mail: vestnik@sseu.ru.

тых, стратегическая логистика обеспечивает возможность расширения рынков сбыта. Для практической реализации ее потенциала имеются технические и информационные ресурсы; международные стандарты обеспечивают сопряженность логистических систем разных стран.

Тенденции социально-экономического развития России, определяющие уровень развития логистических процессов и их стратегического видения:

- 1) высокий уровень политизации социально-экономических отношений;
- 2) значительный уровень коррупции управленческих кадров;
- 3) сырьевая ориентация экономики;
- 4) улучшение предпринимательской культуры;
- 5) открытость экономики, вступление России в ВТО;
- 6) становление постиндустриального общества;
- 7) зависимость потребительского рынка от импорта.

Несмотря на относительно урезанный перечень факторов, среди них можно выделить три группы факторов, влияние которых на стратегические аспекты логистического управления неодинаково (см. рисунок).

Первая группа - это факторы развития логистики и стратегической логистики, в частности. К ней относятся сырьевая ориентация экономики, обуславливающая повышенное внимание к формированию логистической инфраструктуры на территории России и за ее пределами; улучшение предпринимательской культуры, определяющее интерес собственников активов к современным инструментам управления; открытость экономики, стимулирующая как трансфер управленческих технологий, так и развитие глобальных аспектов логистики; в этом же направлении действует и фактор зависимости потребительского рынка от экспорта; развитие постиндустриального общества выдвигает новые требования к рынку услуг, в том числе и логистических, обостряя вопросы качества и значения уровня обслуживания для обеспечения конкурентоспособности организации.

Вторая группа - негативные факторы, к ним относится фактор коррупции управленческих кадров в предпринимательских структурах. Выбор оптимального решения становится ненужным и прямо противоречит личным интересам значительной части менеджеров-логистов, получающих основной доход в результате создания системы неформального премирования. К таким специалистам

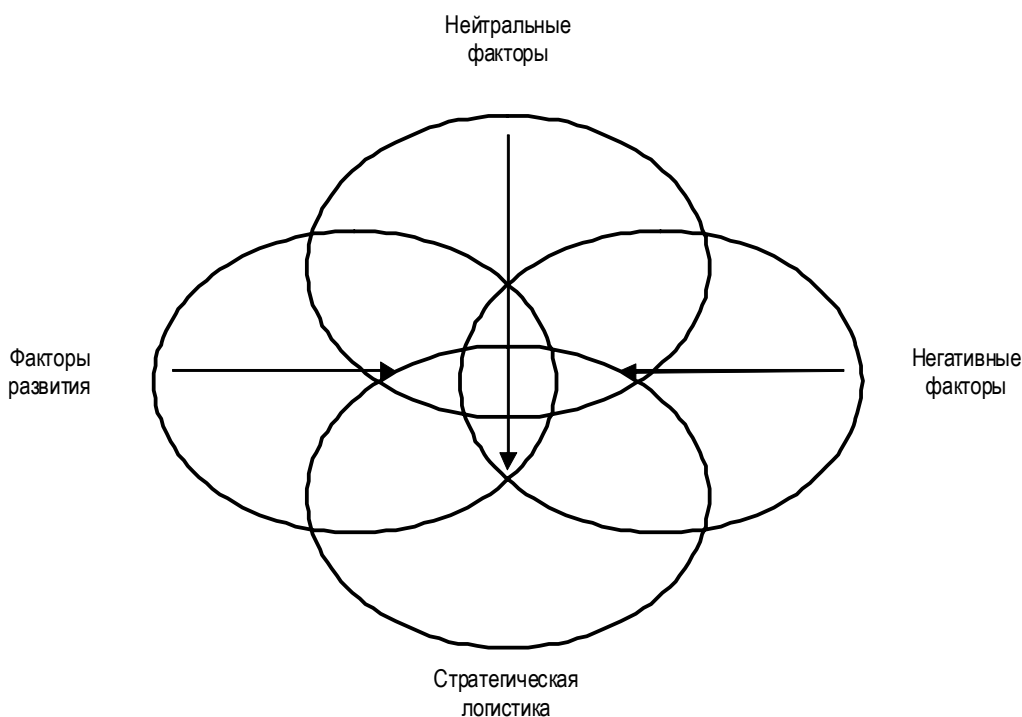


Рис. Факторы, влияющие на стратегическую логистику

относятся менеджеры по закупкам, менеджеры транспортной логистики, а иногда представители топ-менеджмента, решающие соответствующие вопросы организации потоков.

Третья группа - нейтральные факторы, она, в частности, представлена фактором, связанным с высоким уровнем политизации социально-экономических отношений. Этот фактор, по сути, может явиться рычагом как развития, так и сворачивания широкого применения методов логистики. Несмотря на фактическое содержание деятельности российских ведущих компаний, включающей в себя решение названных проблем, логистика (а тем более стратегическая логистика) не получила фактического признания в нормативно-правовых актах РФ. Основная часть упоминаний о логистике сосредоточена в сфере образования (нормативно утвержденные образовательные стандарты), в редких случаях в названиях органов управления; отсутствует упоминание в транспортном законодательстве, в классификаторе видов деятельности и др. Государственная поддержка, декларирование в программах привлекают инвестиции в соответствующие сферы деятельности. Игнорирование потенциала развития логистики на уровне государственного управления ведет к игнорированию стратегических аспектов деятельности по управлению потоками. От направленности государственной политики зависит, соответственно, вектор развития рыночных инструментов, в частности, логистики.

В системе стратегического управления организацией стратегическая логистика занимает место эффективного инструмента реализации корпоративных стратегий, бизнес-стратегий и маркетинговой стратегии. Преимущества стратегической логистики по сравнению с оперативной логистикой состоят в следующем. В рамках оперативной логистики жестко задаются ограничения внутренней и внешней системами. Стратегическая логистика снимает большинство ограничений, а часть смягчает благодаря использованию метода динамического многошагового программирования. Оперативная логистика предполагает изменения только в управляющей системе. Стратегическая логистика распространяет преобразование как на управляющую,

так и на управляемую систему, а также на объект управления и внешнюю среду. В рамках стратегической логистики предусматривается изменение состава, назначения и функций структурных единиц.

Несмотря на решение проблем, обеспечивающих решение перспективных задач, особенностью стратегической логистики является относительно краткосрочный характер решений. Если корпоративные, бизнес- и маркетинговые стратегии ориентированы на срок до 15-20 лет, то решения стратегической логистики целесообразно разрабатывать на 5, максимум на 10 лет, что обусловлено рядом внутренних факторов формирования логистической стратегии:

- 1) зависимостью от вышестоящих стратегий;
- 2) зависимостью решений логистики от технологических инноваций, динамика которых ограничивает период принятия обоснованных решений;
- 3) зависимостью от уровня развития предпринимательской культуры, содержание которой трудно прогнозировать более чем на 10 лет;
- 4) динамичное развитие форм организации логистики<sup>1</sup>.

Вопрос о необходимости выделения стратегической логистики как необходимой составляющей стратегического управления предпринимательской структурой был поставлен в начале 1990-х гг. в зрелых экономиках США, Западной Европы и Японии. Актуальность рассмотрения проблем управления потоками в среднесрочной и долгосрочной перспективах была вызвана отсутствием возможности практической реализации разработанных корпоративных, бизнес- и функциональных стратегий без решения вопросов логистического управления и без использования инструментария науки логистики.

Предпосылкой формирования научной концепции стратегической логистики, с нашей точки зрения, стало появление сетевой экономики, предоставляющей возможность вариативности выбора элементов логистических сетей, развития партнерских отношений, использования нетрадиционных форм взаимодействия. Тем не менее круг вопросов стратегической логистики охватывает как вопросы организации внутренних потоков, так и

задачи организации стратегического управления внешними потоками.

К задачам стратегической логистики, связанным с решением проблем организации внутренних потоков, относятся следующие:

а) **МОВ** - сделать или купить? Несмотря на связь проблемы как с внешней, и так и с внутренней логистикой, ее решение, прежде всего, связано с оценкой внутренних ресурсов предприятия и с сопоставлением возможностей предприятия с внешними готовыми альтернативами. На уровне корпоративной стратегии проблема **МОВ** - это выбор между интернализацией и экстернализацией, между инсорсингом и аутсорсингом функций;

б) выбор концепции организации внутренних потоков: тянущая и толкающая системы, смешанные варианты систем предлагают спектр решений, определяющих доминанту в организации информационных взаимодействий, управляющих материальным потоком. От создания императивного плана до ориентации на выполнение нестандартного заказа и последовательного поступления информации от потребителя до поставщика;

в) выбор стратегии адаптации логистики к изменениям спроса (активный и пассивный варианты). Активный вариант предполагает

отсутствие динамики в показателях параметров материальных потоков. Изменение спроса не вызывает изменения размера запасов, интенсивности потоков, скорости их движения - поддерживаются параметры за счет реализации маркетинговых программ различной направленности. Пассивный вариант связан с изменением параметров потоков в зависимости от изменения спроса;

г) определение уровня логистического сервиса, т.е. набора оказываемых логистических функций, вариативности их предоставления. Логистический сервис предполагает выработку решений о значении логистических процессов для конкурентного статуса организации;

д) принятие решения о выборе критерия оптимизации логистических процессов: минимизация издержек, времени поставки, максимизация уровня логистического сервиса, удовлетворенности потребителей;

е) проектирование объектов логистической инфраструктуры организации.

К задачам стратегической логистики в области управления внешними потоками относятся:

а) принятие решения о конфигурации сети поставщиков, распределения, складской сети;

**Соотношение видов логистики и комплекса стратегической логистики**

Вид логистики	Элементы комплекса стратегической логистики
Закупочная логистика	1. Задача <b>МОВ</b> 2. Определение приоритетов выбора поставщика 3. Выбор поставщика 4. Выбор стратегии закупок 5. Прогноз конъюнктуры рынка закупок 6. Выбор формы взаимодействия с поставщиками
Распределительная логистика	1. Выбор участников канала распределения 2. Формирование сети распределения 3. Определение приоритетов выбора посредников 4. Выбор стратегии распределения: собственная, связанная, независимая сеть
Производственная логистика	1. Выбор концепции организации потоков: тянущая, толкающая, смешанная 2. Выбор стратегии производственного процесса 3. Определение уровня обеспеченности производства запасами
Складская логистика	1. Проектирование складской сети 2. Проектирование складской системы 3. Аутсорсинг складирования 4. Решения о форме собственности склада 5. Решения о местонахождении склада
Транспортная логистика	1. Решение вопроса выбора перевозчика 2. Определение приоритетов выбора перевозчика 3. Аутсорсинг транспортировки 4. Выбор видов перевозок
Логистика запасов	1. Выбор стратегии товародвижения 2. Определение мест размещения запасов 3. Аутсорсинг управления запасами

б) определение уровня интеграции с рыночными контрагентами;

в) проектирование логистического механизма реализации виртуального предприятия;

г) определение критериев отбора партнеров;

д) создание логистических кластеров.

Решение проблем стратегической логистики в последнее время входило в комплекс логистики большинства ведущих компаний как за рубежом, так и в России, в частности, вопросы создания складской сети, выбора поставщиков, формирования складской системы, организации каналов распределения, выбора концепции управления запасами и ряд других<sup>2</sup>. Практически в каждом функциональном виде логистики содержится совокупность вопросов стратегической логистики (см. таблицу).

Ядром стратегической логистики должно стать управление знаниями, анализом информации и принятием решений по организации потоковых процессов. Она должна выполнять функцию управления изменениями параметров материальных и сопутствую-

щих им потоков с помощью регулирующих алгоритмов при любых воздействиях внешней и внутренней среды, что обеспечивает адаптивность и устойчивость организации.

Развитие стратегической составляющей логистики обусловлено: 1) необходимостью алгоритма изменений логистики в зависимости от изменения потребностей; 2) тем, что ни одна из существующих логистических концепций не охватывает собой управление стратегическими преобразованиями логистических процессов в связи с изменением объектного состава сетей; 3) потребностью создания на стратегическом уровне собственной методологии логистики наряду с менеджментом и маркетингом.

---

<sup>1</sup> См.: *Евтодиева Т.Е.* Генезис дефиниции логистической сети // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2011. □ 4 (78). С. 15-19; *Ее же.* Классификация логистических кластеров // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2011. □ 6 (80). С. 31-36.

<sup>2</sup> *Войткевич Н.И.* Проектирование системы каналов распределения продукции // Рос. предпринимательство. 2008. □ 4. Вып. 2. С. 118-122.

*Поступила в редакцию 14.03.2012 г.*