

## ЛОГИСТИЧЕСКИЕ КОНЦЕПЦИИ В СОВРЕМЕННОЙ ФИРМЕ

С. Ю. Нестеров

ООО «ВТК ЛОГИСТИК»

В. А. Кузнецов

Воронежский государственный университет

Поступила в редакцию 9 сентября 2010 г.

**Аннотация:** показана стратегически важная роль использования логистических концепций в практике управления современной компанией. Рассматривается взаимосвязь между корпоративной и логистической стратегиями компании, а также показана интеграционная составляющая логистики.

**Ключевые слова:** логистический менеджмент, конкурентное преимущество, логистическая стратегия, корпоративная стратегия, интеграционная логистика, логистические системы, логистические цепочки.

**Abstract:** it is shown strategically important role of using logistics conceptions in management of modern companies. Interconnection between corporate strategy and integrated logistics has been revealed.

**Key words:** logistics management, competitive advantages, logistics strategy, corporate strategy, integrated logistics, logistics systems, logistics chains.

Современное состояние логистики в России характеризуется противоречивыми чертами. На фоне значительного роста интереса к логистике со стороны как фирм, так и отдельных правительственных институтов существует и недостаточное восприятие ее в целом в обществе. К сожалению, многие руководители компаний и чиновники различного ранга весьма смутно представляют себе потенциальные возможности логистики в улучшении бизнеса, повышении конкурентоспособности российских фирм, решении макроэкономических и социальных задач. Катастрофически не хватает квалифицированных в логистике менеджеров, а также изданий, раскрывающих содержание логистики в целом и отдельных ее функциональных областей.

Даже компании, которые освоили и успешно применяют концепции и методы логистики в практике управления, часто не имеют четкой стратегии развития логистики и ограничиваются решением текущих задач, зачастую представленных лишь управлением движением товаров. По оценке специалистов, четко проработанную логистическую стратегию имеют в настоящее время только около 3 % российских компаний. Именно этим объясняется, что в США и Европе доля логистических издержек в цене товара составляет 11–12 %, а в России – до 24 % [1]. Разница в этих показателях

– цена за качество отставания в развитии логистики, исследовании внедрения результатов в российскую практику эффективной логистической стратегии. По мнению Майкла Портера [2], компания должна обладать как минимум одним из следующих стратегических преимуществ:

– лидерство по издержкам (когда компания имеет существенное преимущество по затратам по сравнению с конкурентами);

– дифференциация (когда компания предлагает уникальный товар или услугу, отсутствующие у конкурентов).

Успешное построение логистики позволяет компании обеспечить одно из них – лидерство по издержкам.

Как известно, под логистикой понимают эффективное управление материальными и связанными с ними информационными и финансовыми потоками с оптимальными затратами всех ресурсов для полного удовлетворения требований потребителей. Для этого логистика охватывает и объединяет в единый процесс такие разнообразные виды деятельности, как производство, информационный обмен, транспортировку, управление закупками и запасами, складирование, грузопереработку, упаковку и другие. В настоящее время в западных фирмах традиционные сферы приложения логистики слились воедино, образовав стратегическую инновационную систему. Менеджеры, успешно работающие в логис-

тике, все чаще выступают в роли межфункциональных координаторов различных видов деятельности как внутри, так и вне своих фирм. Стратегические интересы побуждают высокопоставленных менеджеров по логистике к преодолению межфирменных границ для налаживания эффективных взаимосвязей внутри логистической цепи. Наиболее яркое проявление современной логистики заключается в том, что она обеспечивает комплексный результат за счет внутренней и внешней интеграции одной из ключевых сфер компетентности любой фирмы.

За рубежом логистика давно стала практическим инструментом бизнеса, а интегрированная логистика является одной из основных комплексных функций, характеризующих финансово-производственную деятельность фирм. Различные логистические концепции в стратегическом планировании и текущем управлении основными сферами бизнеса уже, по крайней мере, в течение двадцати и более лет применяют ведущие зарубежные фирмы и транснациональные корпорации, такие как IBM, Procter & Gamble, Coca-Cola, General Motors, Ford Motors, Volvo, Toyota Motors, G& F Industries, General Foods, Johnson & Johnson и многие другие.

С логистическими системами связано получение 20–30 % валового национального продукта ведущих промышленно развитых стран. Как показывает зарубежный опыт, сокращение на 1 % логистических издержек эквивалентно почти 10 %-му увеличению объема продаж фирмы. Внедрение современного логистического менеджмента в практику бизнеса позволяет фирмам значительно сократить все виды запасов продукции в производстве, снабжении и сбыте, ускорить оборачиваемость оборотного капитала, снизить себестоимость производства и затраты в дистрибуции, обеспечить наиболее полное удовлетворение потребителей в качестве товаров и сервиса.

В большинстве зарубежных стран созданы и эффективно функционируют логистические ассоциации, организации и сообщества. Выходит большое количество периодических изданий по различным аспектам логистики. В США, например, существует около двадцати подобных изданий. Логистика шагнула далеко за пределы национальных границ государств.

Активно развиваются межгосударственные и транснациональные макрологистические системы, призванные облегчить перемещение через границы информации, товаров, капитала и людей. Периоди-

чески проводятся всемирные конгрессы. Наиболее интенсивное развитие за рубежом логистика получила за два последние десятилетия. Именно тогда возникли современные маркетинговая и интегральная концепции логистики.

Отечественная экономика переживает сейчас непростой период поиска путей выхода из затянувшегося кризиса. Одним из таких путей, как показывает мировой опыт, является построение логистических систем. Для России формирование и развитие логистических производственных, торговых, транспортных и информационных систем имеет первостепенное значение, и позволит ускорить интеграцию нашей страны в мировое экономическое и информационное пространство. Уже сегодня наша страна участвует в международных проектах TEDIM, UNCTAD, TACIS по созданию региональных транспортно-логистических и телекоммуникационных систем, сети логистических центров в торговле и на транспорте. Разработан и внедряется ряд федеральных и региональных программ и проектов, элементами которых являются логистические системы.

При этом на российском рынке логистические концепции и системы в бизнесе продвигают в основном зарубежные фирмы и предприятия с долевым участием иностранного капитала. Отечественные компании пока в подавляющем большинстве настороженно относятся к внедрению логистических инноваций. Однако, несмотря на сложную экономическую ситуацию, перспективно мыслящие руководители многих фирм, зачастую интуитивно чувствуя потенциал логистики в плане получения конкурентных преимуществ и упрочения своего положения в бизнесе или основываясь на западном опыте, стремятся внедрить логистические концепции и системы.

Развитие любой бизнес-системы проходит через несколько фаз. На каждом этапе система приобретает некоторый управленческий опыт и капитал, изменения которого подталкивают систему в новую фазу (рис. 1).

Прежде всего руководитель должен осознать, что не устраивает его в текущей деятельности компании и какой результат он хочет получить. Затем определяется, каким образом можно достичь этого результата и какие силы и средства для этого необходимы.

Если определение цели – дело владельца или менеджера компании, то для разработки способа ее достижения и выявления стоящих для реализации этого задач, а также необходимых сил и средств

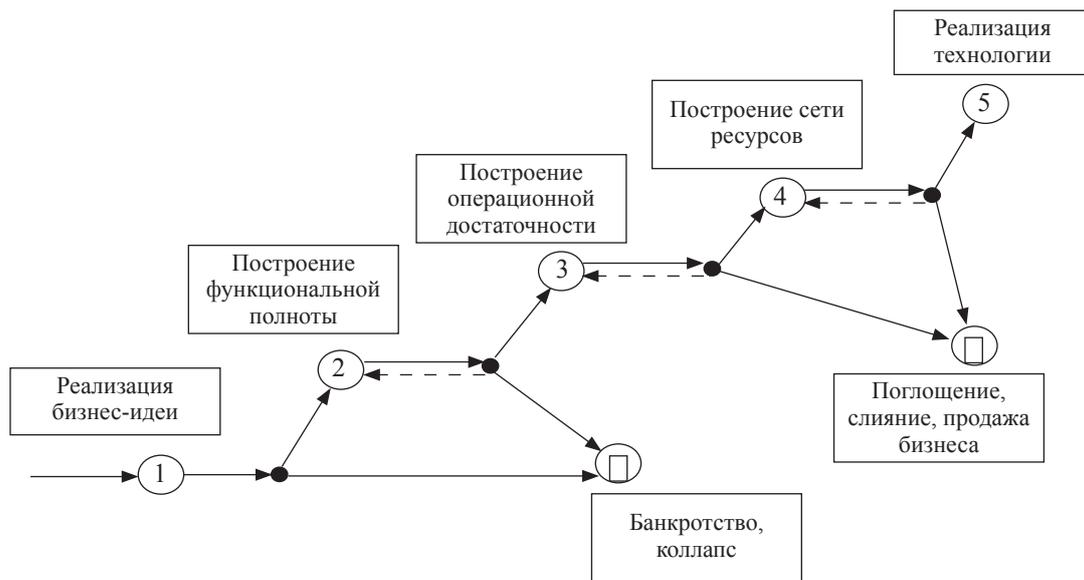


Рис. 1. Фазы развития бизнес-систем [3]

нужно привлекать квалифицированных специалистов. Зачастую для достижения поставленной цели необходимо полностью перестраивать структуру организации и переходить на иные принципы управления. Это может быть очень сложный и трудный процесс. У владельца (руководителя) компании должно хватить решительности довести начатые изменения до конца, иначе потраченные на модернизацию силы и средства могут оказаться напрасными.

Исходя из назначения логистики, логистическая стратегия компании должна быть направлена на обеспечение реализации корпоративной стратегии и при этом решать задачи по оптимизации ресурсов при управлении материальными и сопутствующими потоками.

Казалось бы, логистическая стратегия должна быть таким же естественным элементом стратегического планирования бизнеса, как маркетинговая, финансовая, производственная и другие виды стратегии (см. рис. 2). Однако это далеко не так. Чаще всего у средних и небольших российских компаний отсутствует не только логистическая или любая другая стратегия, но и вообще концепция развития бизнеса компании хотя бы на несколько лет. Имеются только планы по открытию новых торговых точек в текущем или следующем году и примерное соображение о том, где хранить товары, которыми будут снабжаться эти точки. Анализ товародвижения в этих компаниях не проводится, и говорить об эффективности управления товарным движением не приходится.



Рис. 2. Взаимосвязи между стратегиями внутри компании

Однако достаточно жесткая конкуренция на рынке заставляет компании перестраиваться. В противном случае их существование может быть только вопросом времени. Исходя из числа обращений в консалтинговые компании, занимающиеся логистикой, осознание этого у руководителей российских компаний растет, приходит понимание того, что с имеющейся системой управления движением товаров решать многие вопросы почти невозможно.

Основные задачи, которые необходимо решить для успешного продвижения современных подходов в логистике:

- разработка логистической стратегии организации поставок, складских операций и связанных с ними операций, являющейся составной частью общей стратегии компании;
- формирование и постоянное совершенствование логистической цепочки движения товароматериальных ценностей в рамках выполнения задач и с учетом перспектив развития деятельности компании;
- постоянный поиск путей оптимизации бизнес-процессов при продвижении товаров и минимизации расходов при транспортировке и складских операциях. Выявление скрытых резервов компании;
- использование современных технологий, программных продуктов и соответствующего оборудования.

Все перечисленное требует высокой квалификации специалистов, обработки больших объемов данных, определенных расходов и некоторого периода напряженной работы. Эффект от внедрения процессного логистического управления в значительной степени зависит от масштаба, в котором

ООО «ВТК ЛОГИСТИК»

Нестеров С. Ю., кандидат экономических наук,  
генеральный директор  
E-mail: snesterov@logisticcom.ru

Воронежский государственный университет

Кузнецов В. А., аспирант кафедры экономики  
труда и основ управления  
E-mail: kuznetsow@mail.ru

компания применяет данную методологию.

Большое значение имеет определение места логистического менеджмента в общей структуре управления фирмой и областей взаимодействия с другими сферами менеджмента.

В настоящее время логистический менеджмент рассматривается обычно как инструмент, позволяющий уменьшить общие затраты фирмы на традиционные функции закупок материальных ресурсов, управления запасами, транспортировки и грузопереработки продукции. Однако нередки случаи, когда уменьшение общих логистических издержек фирмы достигается за счет увеличения конфликтов между персоналом логистики и других функциональных сфер бизнеса. Традиционное разделение функциональных обязанностей и обособление уровней управления и контроля в определенных организационных структурах фирмы неизбежно приводит к возникновению конфликтных ситуаций, сглаживание которых должно являться одной из задач персонала интегрированной логистики.

Таким образом, логистика обладает активным интегрирующим потенциалом, способным связать воедино и улучшить взаимодействие между такими базовыми фирменными функциональными сферами, как снабжение, производство, маркетинг, дистрибуция, организация продаж.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Семенов А. Логистическая стратегия компании – поэтапное творчество / А. Семенов // Логинфо. – 2007. – № 1–2.
2. Портер М. Конкурентное преимущество / М. Портер. – М., 2005. – 654 с.
3. Кадыев Тимур. Синтез процессов и их организация / Тимур Кадыев. – М., 2004.

ООО «VTC LOGISTICS»

Nesterov S. Y., Candidate of Economics, Executive  
Director  
E-mail: snesterov@logisticcom.ru

Voronezh State University

Kuznetsov V. A., Post-graduate Student of the  
Labour Economics and Bases of Management Department  
E-mail: kuznetsow@mail.ru