

УДК 338.512

DOI 10.26118/2782-4586.2025.52.83.027

Кулем Михаил Иванович

Иркутский государственный университет путей сообщения (ИрГУПС)

Завьялов Артём Андреевич

Иркутский государственный университет путей сообщения (ИрГУПС)

Стратегическое управление логистикой

Аннотация. В статье рассмотрен теоретический аспект организации стратегического управления логистикой, а также рассмотрен опыт наиболее представительных отечественных и зарубежных компаний в этой области; составлена общая схема эффективного стратегического управления логистикой, с пояснением к ее компонентам.

Актуальность исследования – В условиях повышенной неопределенности внешней среды, которая к тому же и ускоряется с годами, ключевую роль играет стратегическое видение руководством фирмы как совокупности деятельности, так и ситуации вокруг бизнеса. Сочетание стратегического логистического подходов порождает синергетический эффект, который дает реальные конкурентные преимущества компании перед прямыми и косвенными конкурентами, повышая ее финансовую устойчивость на рынке и основание для более четкого планирования своей хозяйственной деятельности.

Методы исследования: – индуктивный и дедуктивный методы, метод логического и исторического, графико-аналитический метод, методы анализа документов.

Ключевые слова: логистика, стратегическое управление логистикой, конкурентоспособность фирмы, логистическая стратегия, эффективная организация логистики, транспортная компания, ключевые показатели логистики фирмы, совершенствование логистических систем.

Mikhail Ivanovich Kulesh

Irkutsk State Transport University (IrGUPS)

Zavyalov Artyom Andreevich

Irkutsk State Transport University (IrGUPS)

Strategic logistics management

Annotation. The article considers the theoretical aspect of the organization of strategic logistics management, as well as the experience of the most representative domestic and foreign companies in this field; a general scheme of effective strategic logistics management is drawn up, with an explanation of its components.

The relevance of the research is that in conditions of increased uncertainty in the external environment, which is also accelerating over the years, the strategic vision of the company's management plays a key role both in its activities and in the business situation. The combination of strategic logistics approaches generates a synergistic effect that gives the company real competitive advantages over direct and indirect competitors, increasing its financial stability in the market and the basis for clearer planning of its business activities.

Research methods: – inductive and deductive methods, logical and historical method, graphical and analytical method, methods of document analysis.

Keywords: logistics, strategic logistics management, company competitiveness, logistics strategy, efficient logistics organization, transport company, key logistics indicators of the company, improvement of logistics systems.

Аникин Б. А. в своих трудах интерпретировал логистику так: Логистика – интегральный инструмент менеджмента, способствующий достижению стратегических, тактических или оперативных целей организации бизнеса за счет эффективного (с точки зрения снижения общих затрат и удовлетворения требований конечных потребителей к качеству продуктов и услуг) управления материальными и (или) сервисными потоками, а также сопутствующими им потоками (финансовыми, информационными и т. п.) (подход с позиции бизнеса). [2]

М. Кристофер говорил следующее: Логистика - процесс стратегического управления закупками, перемещением и хранением материалов, комплектующих и готовых изделий (и соответствующими информационными потоками) организации и её маркетинговыми каналами. [6]

Один из основоположников логистики на Западе, Д. Бауэрсокс, в своих работах упоминал следующее определение: Логистика - процесс управления всей деятельностью, связанной со стратегическим перемещением сырья, деталей и готовых продуктов с разных предприятий от продавца к покупателю. [4]

Доктор экономических наук Маленков Ю. А., характеризовал стратегический менеджмент так: это наука и практика разработки и реализации на основе системного подхода главных целей и направлений развития фирмы, стратегий и стратегических планов организации, обеспечивающих конкурентоспособность и устойчивость развития, экономическую эффективность, инновационное превосходство в долгосрочном периоде. Стратегический менеджмент направлен на достижение комплекса целей долгосрочного развития организации на основе мотивации персонала, разработки и внедрения стратегий и планов их реализации, систем управления стратегическим развитием и стратегического контроля, оптимизации использования ресурсов. [7]

Томпсон А. А говорил следующее: Стратегический менеджмент – (управление) (strategic management) – деятельность по стратегическому менеджменту, связанная с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиться своих целей, соответствует ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям. [9]

Продолжая говорить о стратегиях, которых в организационной среде может быть большое количество, стоит затронуть и логистическую стратегию. Составляющие логистической стратегии представлены на рисунке 1:

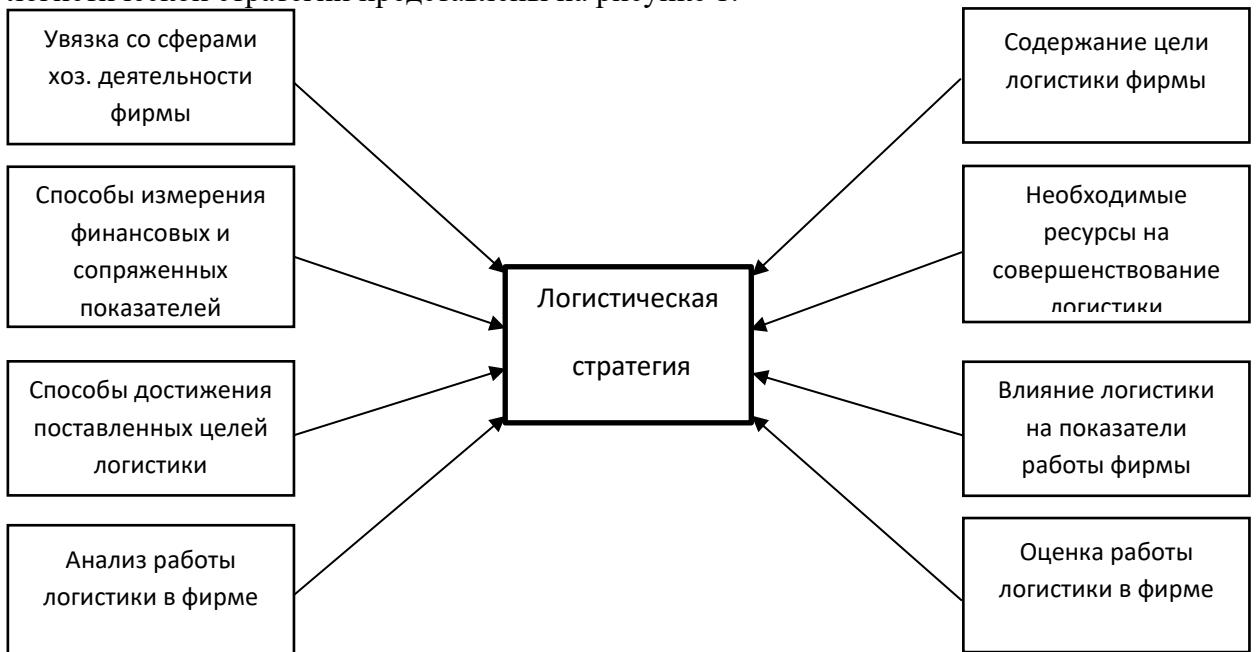


Рисунок 1 – Составляющие логистической стратегии фирмы

Таким образом, логистическая стратегия фирмы позволяет провести интеграцию и координацию внутри нее по функциональному признаку как на отдельных участках товародвижения или производственного процесса, так и направлений деятельности подразделений фирмы.



Рисунок 2 – Зарубежные и отечественные компании, задействующие стратегическое управление логистикой в своей деятельности и рассмотренные в этой статье.

Начнем обзор с изучения опыта DHL девиз которой – «Excellence. Simply Delivered» - «Превосходство. Простое решение». [1]

Цикл стратегического управления логистикой в фирме DHL базируется на двух фундаментальных опорах, которые характеризуются в следующих вопросах: «Куда двигаться – развиваться?» и «Как это сделать?». Для ответа на них нужно соответствующая информация. А именно:

- Сбор и анализ информации об: показателях мировой экономики; социума регионах для работы в них; состояния развития технологий; экологический аспект в регионе; нормативно- правовая база для осуществления работы на легальной основе;
- Сбор и анализ информации о результатах своей хозяйственной деятельности;
- Выявление статей расходов с возможностью оптимизации и составление целей по совершенствованию логистики фирмы.

После ответа на первый вопрос следует намерение логистов ответить и на второй, что также определяет следующий этап стратегического управления логистикой:

- Конкретизируются цели логистики на ближайший период работы. Например, стать лидером в области устойчивой логистики ("Mission 2050");
- Определяются объемы необходимых ресурсов для реализации стратегии. На базе этого: осуществляются инвестиции в инфраструктуру логистики; разрабатываются дорожные карты; происходит бюджетирование и распределение ресурсов;
- Осуществляется контроль и мониторинг через Система KPI. Иерархия стратегического управления логистикой в фирме DHL представлена на рисунке 3:

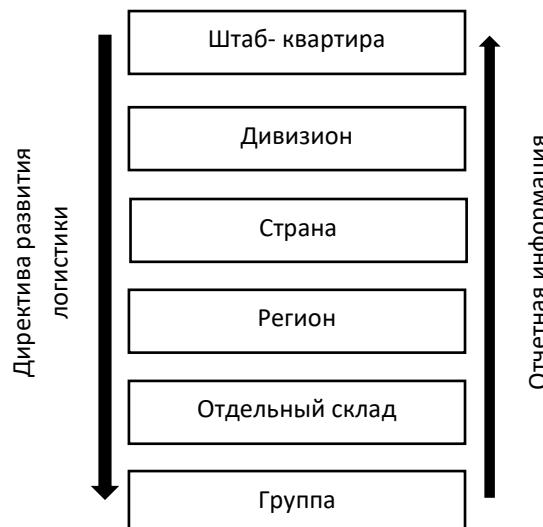


Рисунок 3 – Иерархия стратегического управления логистикой в фирме DHL.

- Собирается регулярная отчетность, проводятся ежеквартальные обзоры выполнения стратегии;
- Постоянный внутренний аудит процессов и сравнение своих показателей с лучшими в отрасли (бенчмаркинг).

Поскольку организационная структура компании DHL выстроена по дивизиональному принципу, есть разделение на дивизии, каждая из которых обладает своей стратегией работы в своем регионе, а именно:

- DHL Global Forwarding – их стратегия заключается в достижении гибкости и эффективности затрат при осуществлении грузоперевозок;
- DHL Supply Chain – стратегия этого подразделения заключается в интеграции и оптимизации цепочек поставок клиентов;
- DHL Express – здесь стратегия сводится к обеспечению скорости и надежности доставки грузов в рамках глобализации бизнеса.

Таким образом, в компании DHL стратегическое управление логистикой представлено ярко, что выражается как в дивизиональной организационной структуре фирмы, так и логистическом подходе, реализуемом в глобальных масштабах, что делает стратегическое управление и планирование действительно перспективным и сложным в своем содержании.

Отечественная компания ПЭК - «Стабильность — гарантия качества!». Данная компания является показательным примером с позиции организации логистической деятельности. Рассмотрим ключевые принципы логистики организации ПЭК: [5]

- Ориентация на рынки сбыта России и СНГ;
- Создание условий лучшей интеграции в региональные рынки, что дает фирме неоспоримое конкурентное преимущество – стратегия направлена на создание гибких логистических структур. Филиалы компании размещаются плотной сеткой на географической карте нашей страны, а также стран СНГ;
- Организуется оптимальная работа логистических систем, в особенности на участках складов и распределительных центров;
- Новые технологические решения разрабатываются для применения их в роли инструмента повышения уровня коммуникации компании с клиентами, для повышения их видимости на рынке логистических услуг в России и странах СНГ.

Помимо всего прочего, фирма развивает филиалы складской сети по принципу "Ближе к клиенту". Цель стратегического управления логистикой в компании ПЭК - стать логистическим партнером, который обеспечивает присутствие товара клиента в любой точке страны за счет своей сети.

На рисунке 4 представлены составляющие стратегического управления логистикой в компании ПЭК.

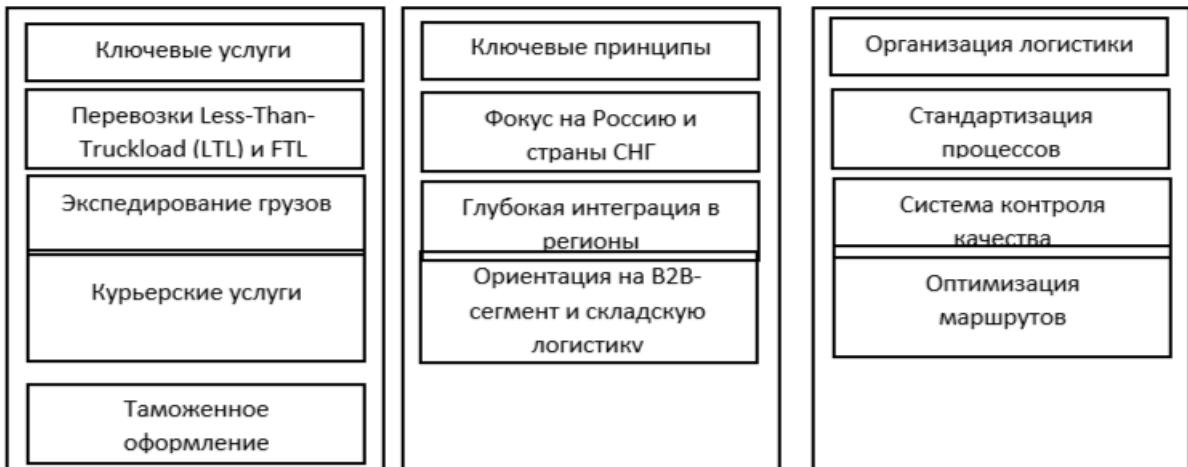


Рисунок 4 – составляющие стратегического управления логистикой в компании ПЭК.

Таким образом, стратегическое управление логистикой в компании ПЭК можно охарактеризовать как модель, отличающуюся инфраструктурными решениями, ориентированную на запросы и потребности потребителя, стремящегося к долгосрочным отношениям с компанией.

Следующий объект исследования - ООО «Байкал Сервис». «Байкал Сервис — Больше чем просто везёт». Логистическая компания, специализирующая на доставке грузов по территории России и СНГ. У компании есть принципы, которых она придерживается в стратегическом управлении логистикой: [10]

- Постановка осуществления оптимизации работы на поток – логистическая стратегия направлена на систематическое повышение операционной эффективности деятельности фирмы на каждом участке взаимодействия с грузом;
- Последовательность в своем развитии – компания внедряет в свою работу разные подходы к организации логистической деятельности. Одним из них, например, является диверсификация услуг;
- Адаптивная ценовая политики фирмы на логистические услуги - компания предлагает свои услуги на рынке сбыта по ценам, меньше, чем у конкурентов по отрасли.
- Доминирование в нише сборных грузов (LTL) - изначально вся стратегия была заточена под то, чтобы стать лидером по перевозке малотоннажных и сборных грузов (Less-Than-Truckload).

Стратегическое управление логистикой в компании «Байкал Сервис» имеет свою структуру, которая представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Структура стратегического управления логистикой в компании «Байкал Сервис»

Таким образом, стратегическое управление логистикой в компании «Байкал Сервис» осуществляется путем фокуса на достижении конкурентных преимуществ на выбранной нише за счет оказания услуг по более выгодной для покупателя цене, соразмерно их качеству.

На основе рассмотренной практики организации стратегического управления логистикой на фирменном уровне, можно выделить общие черты, присущие приведенных компаний в этой статье. Результаты этого анализа представлены на рисунке 6.

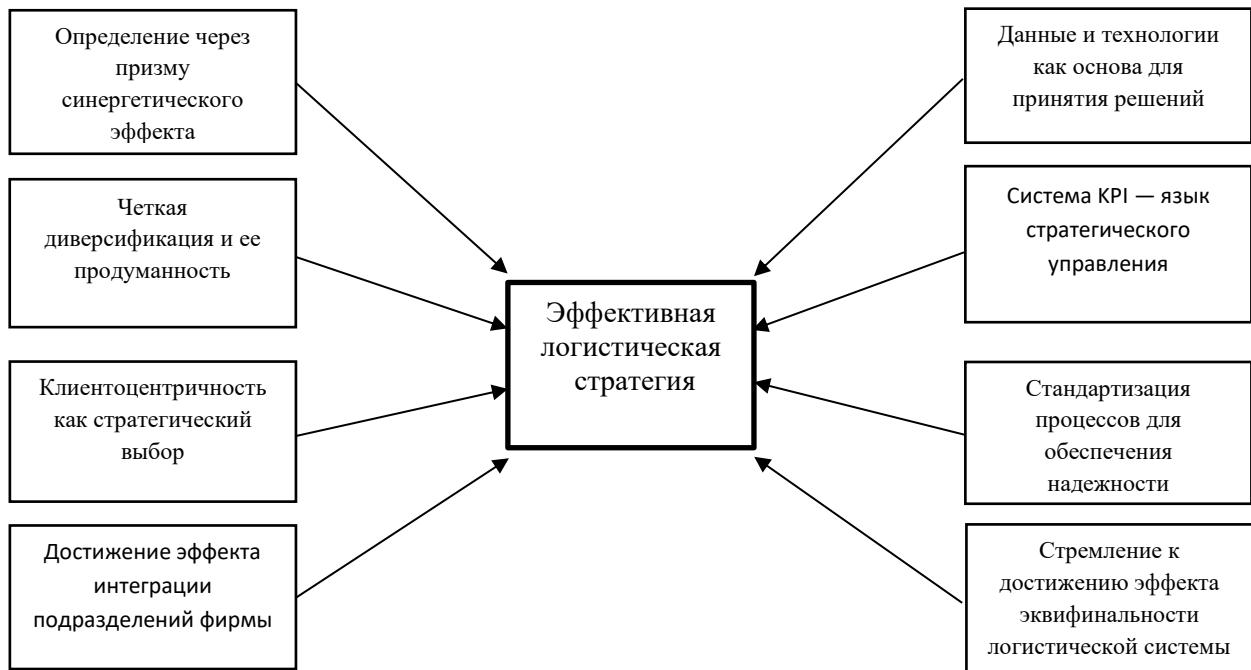


Рисунок 6 – Составляющие эффективной логистической стратегии фирмы.

Как видно из рисунка выше, эффективность стратегического управления логистикой определяется некоторыми важными составляющими, а именно:

- Определение стратегии через призму синергетического эффекта – заключается в том, что стратегия разрабатывается из расчета, что при ее реализации будет осуществляться сочетание работы всех подразделений фирмы, что в своей сумме дадут больше полезных свойств, нежели если их работа будет организована в обособлении от общей директивы;
- Четкая диверсификация и ее продуманность – компании совершенствуются из одного участка логистики (например, склад или транспорт), а в дальнейшем охватывают остальные участки товародвижения;
- Клиентоцентричность как стратегический выбор – заключается в создании индивидуального подхода к каждому клиенту;
- Достижение эффекта интеграции подразделений фирмы – направлен на объединение интересов разных подразделений фирмы вокруг общих целей;
- Данные и технологии как основа для принятия решений – заключается в обеспечении научной базы в фирме для разработки и внедрения новшеств и инноваций в организации логистической деятельности фирмы;
- Система KPI — основа стратегического управления;
- Стандартизация процессов для обеспечения надежности;
- Стремление к достижению эффекта эквифинальности логистической системы – важнейшая характеристика эффективной логистической стратегии, которая показывает предельные, максимальные возможности по достижению полезного эффекта работы логистических систем фирмы, после которого требуется расширение набора применяемых технологий в решении вопросов организации логистических операций для обеспечения условий дальнейшей оптимизации деятельности фирмы.

Стратегия логистики определяет критерии выбора поставщиков. Так, среди логистов широко применяется ABC метод. Он позволяет оценить надежность поставщиков для сотрудничества с ними при организации цепочек поставок. Данные для этого анализа представлены в таблице 1 по действующим поставщикам применительно к фирме «Байкал Сервис». Данные за 2024 год. Рассмотрены поставщики автозапчастей по Иркутской области.

Таблица 1 – Данные поставщиков автозапчастей по Иркутской области, в тыс. рублей.

Название компании	Выручка	Чистая прибыль
ТЕХНОДЕВЭЛОП	396 729	3 411
ООО «ПромАвто»	25 281	1 300
ООО «Лана»	12 700	839
ООО «АКТИВ-ТОРГ»	718 399	12 387

Теперь стоит распределить фирмы- поставщиков по убыванию величины показателей. Результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Группировка данных о поставщиках для АВС-анализа, в тыс. рублей.

№	Наибольший по выручке		Наибольший по чистой прибыли	
	Компания	Величина показателя	Компания	Величина показателя
1	ООО «АКТИВ-ТОРГ»	718 399	ООО «АКТИВ-ТОРГ»	12 387
2	ТЕХНОДЕВЭЛОП	396 729	ТЕХНОДЕВЭЛОП	3 411
3	ООО «ПромАвто»	25 281	ООО «ПромАвто»	1 300
4	ООО «Лана»	12 700	ООО «Лана»	839

Результаты составленных рейтингов можно также представить графически. Поскольку места компаний по выручке и чистой прибыли идентичные, график един для обоих рейтингов (рисунок 7).

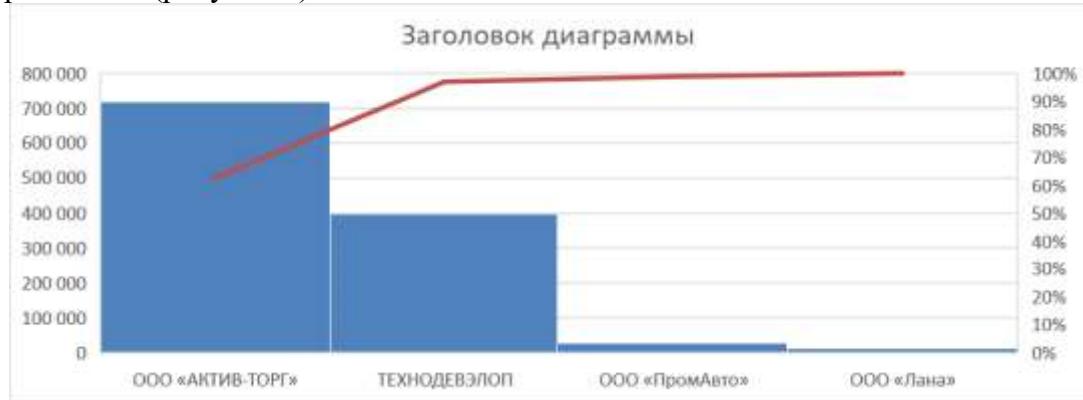


Рисунок 7 – АВС- анализ поставщиков фирмы «Байкал Сервис».

Исходя из проведенного анализа, можно выявить, что наибольшую долю всех поставок автозапчастей по Иркутской области для фирмы «Байкал Сервис» оказывает ООО «АКТИВ-ТОРГ». А это значит, что руководству фирмы выгодно выстраивать долгосрочные отношения с проработкой логистических маршрутов, учитываемых в стратегическом управлении компании. [8]

На основе проведенной работы, выявлена связь стратегического и логистического менеджмента, которая состоит в том, что стратегический менеджмент говорит «что нужно сделать», а логистический менеджмент дает ответ «как именно это сделать». [3]

На примере рассмотренных в статье организаций видно, что применение системного подхода в организации деятельности в значительной степени увеличивает управляемость деятельностью фирмой. Как раз это обеспечивает логистика, подход которой ориентирован на комплексное воздействие при движении материальных и сопутствующих ему информационных, финансовых и людских потоков. Стратегическое видение состояния логистики в таком случае определяется намерениями как высшего менеджмента организации, так и специалистов логистики, в частности, работая сообща которые

способны прогнозировать ход развитии логистики в организации, определяя ее цели и средства на их достижения, в обозначенные временные сроки.

Список источников

1. DHL Express - Информация о компании [Электронный ресурс]. - <https://express.dhl.ru/about/> (Дата обращения: 10.10.2025);
2. Аникин Б. А. Логистика : учеб. пособие / Б. А. Аникин [и др.]; под. ред. Б. А. Аникина, Т. А. Родкиной. -М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007.- 408 с.;
3. Астраханцева, А. С. Подходы к управлению современными направлениями развития информационной логистики / А. С. Астраханцева, А. А. Ковецкая // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 12-4(89). – С. 1104-1107. – EDN UQCVLW;
4. Бауэрсокс Доналд Дж., Клосс Дэвид Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. 2-е изд. / [Пер. с англ. Н. Н. Барышниковой, Б. С. Пинскера]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 640 с.: ил.;
5. Грузоперевозки по Москве, области и РФ | Транспортная компания ПЭК [Электронный ресурс]. - <https://pocom.ru/> (Дата обращения: 09.10.2025);
6. М. Кристофер. Логистика и управление цепочками поставок / Под общ. ред. В. С. Лучинского. – СПб.: Питер, 2004 – 316 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»);
7. Маленков Ю. А. Стратегический менеджмент : учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. – 224 с.;
8. Совершенствование системы управления в регионе и отраслях / А. Я. Якобсон, М. В. Вихорева, Т. К. Кириллова [и др.]. – Иркутск : Иркутский государственный университет путей сообщения, 2023. – 128 с. – ISBN 978-5-98710-401-9. – EDN HJZTAN;
9. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.;
10. Транспортная компания Иркутск - Байкал Сервис | Логистическая компания по перевозке грузов [Электронный ресурс]. - https://irkutsk.baikalsr.ru/?utm_campaign=yandex_maps_ads&utm_medium=referral&utm_source=yandex_maps (Дата обращения: 09.10.2025).
- 11.

Сведения об авторах

Кулеш Михаил Иванович – к.э.н., доцент кафедры «Финансовый и стратегический менеджмент», Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, Россия

Завьялов Артём Андреевич – студент, направление подготовки Менеджмент, профиль «Логистика и управление цепями поставок», Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, Россия

Information about the authors

Mikhail Ivanovich Kulesh – Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Financial and Strategic Management, Irkutsk State University of Railway Transport, Irkutsk, Russia

Zavyalov Artyom Andreevich – student, Management training, Logistics and Supply Chain Management profile, Irkutsk State University of Railways, Siberian Federal District, Irkutsk region, Irkutsk, Russia