* 1. Логистическая среда и ее факторы.
  2. Администрирование логистических систем.
  3. Построение логистической системы на уровне организации бизнеса.

**7.1. Логистическая среда и ее факторы**

Микро- и макрологистические системы функционируют в определенной среде. Чем сложнее и динамичнее окружающая среда, тем более глубоким, масштабным и частым изменениям она подвергается. Соответственно более гибкий и адаптивный характер должна иметь логистическая деятельность.

Экономические спады и взлеты, финансовые и валютные потрясения, чередование политической, социальной стабильности и периодов неустойчивости, технологические прорывы, появление инноваций и практически одномоментное моральное устаревание больших групп традиционных изделий, быстрые и радикальные перестановки в соотношении сил конкурентов – все это вынуждает предприятия постоянно приспосабливаться к условиям окружающей среды, прогнозировать грядущие перемены, оценивать угрозы и риски.

Состояние логистической среды предопределяется совокуп­ностью экзогенных и эндогенных факторов [9].

Экзогенные **факторы** – это факторы внешней среды, не зависящие от деятельности логистической системы (неконтролируемые). Эндогенные факторы – это факторы внутренней среды логистической системы, зависящие от деятельности последней (контролируемые).

Таким образом, для более четкого понимания места логистики (логистического менеджмента) на фирме необходимо рассмотреть ее окружение – логистическую среду фирмы, которую обычно подразделяют на внешнюю (макросреду) и внутреннюю (микросреду).

Факторы внешней (макрологистической) среды фирмы укрупнено можно разделить на политические, экономические, правовые, технологические, социальные и экологические. Политические факторы, отражая общую политическую ситуацию в стране и мире, оказывают существенное влияние на организацию бизнеса, определяя их стратегическое (в том числе и логистическое) поведение, например в плане принятия стратегических решений по расширению или свертыванию бизнеса, инвестиционной и финансовой политики, политики дистрибуции, экспортно-импортных операций и т.д.

Экономические факторы необходимо рассматривать в многоаспектном плане:

* на уровне экономики страны в целом в разрезе макроэкономических показателей и индикаторов (курса национальной валюты, уровня инфляции, среднего темпа прироста валового национального продукта, темпов развития промышленного производства, биржевых индикаторов и т.п.);
* на отраслевом и региональном уровнях (темпы и ограничения развития отдельных отраслей и территорий, динамика реструктуризации, инвестиционная политика в отраслях и регионах, динамика отраслевой производительности труда и т.д.);
* в разрезе рынков факторов производства (рынков труда, землепользования, капитала), финансового рынка, банковской системы;
* в разрезе анализа спроса и предложения на рынке конечных товаров и услуг, анализа возможных конкурентов и т.д.

Правовые факторы определяются законодательными нормами. Основой правовой базы логистики в стране являются Конституция Республики Беларусь, Гражданский кодекс, налоговое, таможенное законодательство, законы о банках, биржах и т.д.

Группа технологических факторов, имеющих большое значение для логистики, характеризует как общий уровень научно-технического потенциала страны, так и технологический уровень отдельных отраслей и инфраструктуры экономики. Важную роль для продвижения логистической концепции играет уровень развития транспортных, телекоммуникационных и информационно-компьютерных систем, гибких автоматизированных и роботизированных производств, транспортных и грузоперерабатывающих средств, электроники и микропроцессорной техники и т.д. Принципиальное значение имеет внедрение новых (инновационных) технологий и технических средств, обеспечивающих эффективную реализацию логистических функций.

Для развития логистики приоритетное значение имеют социальные факторы (миграция населения, динамика структуры рабочего и свободного времени, структура трудовых ресурсов, уровень культуры и т.п.), а также экологические факторы, связанные прежде всего с развитием транспорта и транспортных коммуникаций в плане уменьшения их вредного воздействия на окру­жающую среду. В США, Японии, странах ЕС приняты различные программы защиты окружаю­щей среды, которые непосредственно влияют на формируемые микро- и макрологистические системы и принятие логистических решений.

При анализе внешних факторов следует иметь в виду, что между ними существует тесная взаимосвязь и взаимозависимость. Степень воздействия одного и того же внешнего фактора на различные предприятия варьирует в широких пределах и зависит от размеров предприятия, его принадлежности к определенной отрасли, экономического положения, адаптационных возможностей. Поэтому важно уметь оценивать степень влияния каждого фактора, а также выделять те из них, которые в перспективе могут создать угрозу либо, наоборот, открыть дополнительные возможности для развития предприятия. Следует *учиться искусству превращать вероятные угрозы в шансы и возможности*.

Под внутренней средой понимают совокупность отношений, складывающихся внутри логистической системы: а) между подразделениями предприятия; б) между предприятием и поставщиками, посредниками, покупателями, транспортными организациями, контактными аудиториями. К контактным аудиториям в данном контексте можно отнести банки, финансовые организации, государственные учреждения, страховые организации.

Факторы внутренней среды в микрологистической системе связаны с деятельностью функциональных служб предприятия – производственной, маркетинговой, планово-экономической, финансовой, кадровой, снабженческой, сбытовой. Определенные взаимоотношения во внутренней среде возникают между различными службами самого предприятия, а также между ними и другими факторами внутренней среды. Например, снабжением предприятия материально-техническими ресурсами занимается соответствующая служба, которая взаимодействует с другими производственными подразделениями предприятия, участвующими в производственном цикле, а также с различными поставщиками за пределами предприятия.

**7.2. Администрирование логистических систем**

**Логистический менеджмент** в фокусной компании представляет собой логистическое администрирование, т. е. выполнение основных управленческих функций: организации, планирования, регулирования, координации, контроля, котроллинга, учета и анализа, для достижения целей логистической системы.

В современный экономический лексикон наряду с понятием «логистика» вошло понятие «логистический менеджмент», одна из трактовок которого представляется как «совокупность средств и форм управления снабжением, производством и сбытом для достижения стратегических, тактических и оперативных целей и задач фирмы» [15]. Вторая трактовка этого понятия – персонал фирмы, управляющий логистическим процессом.

Логистический менеджмент в первом понимании представляет собой «синергию основных управленческих функций (организации, планирования, контроля, анализа и др.) с логистическими функциями для достижения целей формируемой системы фирмы» [15].

Персонал можно разделить на три группы [5]:

1) топ-менеджмент (*top management*): высший управленческий персонал (президент компании по логистике, директор по логистике, интегральный логистический менеджмент, начальник отдела логистики и т.п.);

2) средний управленческий персонал (*middle management, supervisors*): руководители структурных подразделений отдела логистики, логистические менеджеры среднего звена с большим опытом работы, координаторы функциональных областей логистики или ключевых логистических функций, аналитики, ведущие логистические менеджеры;

3) управленческий персонал низшего звена службы логистик (*lower management*): логистические менеджеры с небольшим опытом (стажем) работы, инженеры-логисты, аналитики-статистики, вспомогательный персонал.

Назначение логистического менеджмента состоит в поддержании корпоративной стратегии фирмы с оптимальными затратами ресурсов, а также обеспечение «системной устойчивости фирмы на рынке за счет сглаживания внутренних противоречий между подразделениями закупок, производства, маркетинга, финансов, продаж и оптимизации межорганизационных взаимоотношений с поставщиками, потребителями и логистическими посредниками» [5].

Логистическую организацию следует рассматривать как модель, показывающую взаимоотношения внутренних переменных (цели, структура, задания, технология и люди), так и взаимосвязь с окружающей средой.

Во внутренней среде главной переменной является цель. Цель логистики – доставка продукции в заданное место в определенный час, день в нужном количестве и ассортименте при оптимальном уровне затрат. Цель эта тесно связана с миссией.

Для того чтобы организация могла успешно работать, ею необходимо управлять. *Управление* следует рассматривать как циклический процесс, состоящий из конкретных видов управленческих работ, называемых функциями управления. *Функции управления* – конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется разными приемами и способами, а также соответствующая организация работ. Принято считать, что в процессе управления выполняются следующие основные функции: планирование, организация, мотивация и контроль.

В развитии организационного обеспечения логистики можно выделить **три этапа: фрагментация, функциональное агрегирование и процессная интеграция** [15]. На этапе *фрагментации* происходит выделение отдельных функциональных структурных подразделений и закрепление за ними функций логистического менеджмента. *Функциональное агрегирование* подразумевает появление линейных, функциональных и штабных структур логистики, формирование отделов логистики и персонала высшего логистического менеджмента. Появление интегральных логистических менеджеров, формирование матричных и проектно-ориентированных структур, альянсов и глобальных структур – это характерные особенности *процессной интеграции*.

В логистическом администрировании особое значение придается логистической координации.

Понятие «координация» в буквальном переводе с латинского языка означает «совместное упорядочение», т. е. «взаимосвязь, согласование, приведение в соответствие».

**Логистическая координация** – это согласование деятельности звеньев логистической системы, участвующих в продвижении материального, информационного и финансового потоков.

Переход от управления отдельными функциями к интегрированному управлению логистическими процессами внутри фирмы связан с нарушением функциональных границ деятельности различных служб компании, вмешательством в ранее «суверенные» области, а потому чреват возникновением серьезных организационных конфликтов. Служба логистики должна эффективно управлять этими конфликтами, а также теми конфликтными ситуациями, которые обычно возникают из-за противоречивости целей и интересов различных подразделений организации. Эти задачи решаются в рамках **межфункциональной логистической координации** – *согласования деятельности подразделений фирмы по параметрам конфликтов, относящихся к логистике, или перекрестным функциям при выполнении стратегического (тактического или оперативного) логистического плана* с цельюповышения эффективности функционирования фирмы в целом.

Параметрами конфликтных ситуаций, требующих логистической координации, наиболее часто являются: периодичность закупок, продолжительность цикла доставки, уровень создаваемых запасов, величина закупаемой партии, тара и товароноситель, ассортимент грузовой единицы, набор предоставляемых услуг и качество сервиса.

Для примера опишем несколько возможных конфликтных ситуаций [12].

*Периодичность закупок*: конфликт между отделом закупки и складом. Отдел закупки стремится делать редкие закупки крупными партиями. При этом с целью поддержания хороших отношений с поставщиками и для получения дополнительных скидок закупки могут осуществляться по удобному поставщикам графику. Склад заинтересован в равномерной загрузке своих мощностей и, следовательно, ритмичном поступлении продукции. Глубинной причиной конфликта является отсутствие системы управления запасами, а также субъекта, осуществляющего единое (интегрированное) управление ими в рамках фирмы.

*Тара и товароноситель*: между отделом закупки и складом, отделом закупки и транспортным отделом. Отдел закупки, пытаясь получить скидки и дополнительные льготы от поставщиков, не придает особого значения параметрам тары и наличию товароносителя для формирования унифицированных грузовых единиц. Транспортный отдел стремится к максимально полной загрузке транспортных средств и, соответственно, уменьшению частоты рейсов с целью сокращения затрат на перевозки. Склад заинтересован в использовании современных средств механизации при разгрузке транспортного средства, минимизации времени подготовки к проведению разгрузочных работ, минимальном количестве перевалок и т.п. Таким образом, отсутствие гармонизации параметров тары и грузовместимости транспортных средств, которое и лежит в основе данного конфликта, приводит к существенному увеличению логистических издержек.

*Продолжительность цикла доставки*: конфликт между отделом маркетинга и транспортным отделом. Отдел маркетинга заинтересован в максимально быстрой доставке товаров от поставщиков на склад и со склада покупателям с целью поддержания высокого уровня обслуживания. Транспортный отдел фирмы стремится выбрать наиболее экономичный маршрут, чтобы минимизировать транспортные расходы.

Развитие процессной интеграции потребовало выполнение функций по межорганизационной логистической интеграции, которые стали выполнять интегральные логистические менеджеры. **Межорганизационная логистическая интеграция** – это упорядочение, согласование действий фирмы, поставщиков, потребителей, логистических посредников («трех сторон логистики фирмы») для достижения целей интегрированной логистической системы.

Различают также горизонтальную и вертикальную межорганизационную логистическую координацию. Под *горизонтальной логистической координацией* имеется в виду эффективное взаимодействие фирм, находящихся на одном уровне логистической системы (в одном «эшелоне логистической цепи»), например, взаимодействие транспортных посредников или розничных операторов. *Вертикальная координация* означает согласованное функционирование организаций, представляющих разные уровни или «эшелоны» логистической системы. Примером вертикальной межорганизационной логистической координации может служить взаимодействие нескольких фирм, осуществляющих производство, транспортировку и реализацию продукции. Проблема межорганизационной логистической координации, хотя и является относительно новой (проблема возникла в связи с внедрением в практику бизнеса концепции интегрированной логистики в 1980 – 1990-е гг.), очень активно изучается и обсуждается в экономически развитых странах в рамках концепции/технологии «Supply Chain Management» (SCM).

Цели организационной интеграции контрагентов логистической системы направлены, прежде всего, на согласование действий всех звеньев логистической системы, устранение и предотвращение конфликтных ситуаций между фирмой и ее «тремя сторонами» (поставщиками, потребителями, логистическими посредниками). Достижение целей межорганизационной интеграции находится в зависимости от качества планирования, интегрированного циклом выполнения заказа потребителя. Интегрированные логистические планы выстраиваются на основе стратегии логистики предприятия, требований потребителей к качеству логистического сервиса, бюджетных, ресурсных и других ограничений.

Одной из важнейших функций логистического менеджмента является функция контроллинга – функция логистического администрирования, направленная на измерение результатов управления логистикой.

**7.3. Построение логистической системы   
на уровне организации бизнеса**

Построение логистической системы предприятия включает:

* + 1. выработку логистической миссии предприятия;
    2. разработку логистической стратегии;
    3. выбор логистических технологий и систем;
    4. формирование логистических бизнес-процессов и принципов управления ими;
    5. выбор выполняемых логистических операций и функций [15].

Задачи логистики в фирме нельзя рассматривать в отрыве от стратегических целей ее бизнеса. В этом смысле часто используют понятие «миссия», определяющее философию фирмы на рынке продаж. При формулировке миссии фирмы ее высший менеджмент должен ответить на два основных вопроса: что фирма представляет собой в настоящее время и куда стремится?

Миссия отражает главное предназначение организации, смысл ее существования, принципиальные отличия от других, имидж, философию, ценности, культуру, морально-психологический климат, социальную ответственность перед обществом и своими сотрудниками и т.д. Миссия обеспечивает гармонию взаимодействия организации с внешней средой, отражает взгляды высшего руководства на долгосрочное развитие фирмы. Миссия формируется и оттачивается годами и редко меняется. На ее формулировку влияют исторические традиции фирмы, ее отличительные особенности, потенциал [12].

Таким образом, миссия – основа, которая определяет все дальнейшие стратегические и тактические цели и задачи фирмы и принимаемые на их основе решения. Развитие конкуренции привело к тому, что потребители сегодня с их набором ожиданий, сформированных самыми лучшими компаниями, требуют более высокого качества товаров и услуг по самой низкой цене, быстрой реакцией на их запросы и не­посредственной доступности во время приобретения и использования. Фир­му все чаще оценивают не только с точки зрения качества ее продукции и сервиса, но и способности поставлять товар вовремя в небольших объемах к непосредственному месту потребления.

Потенциал логистики позволяет реализовать цели фирмы в рамках ее миссии, поскольку он является стратегическим фактором в услови­ях усиления конкуренции.

Таким образом, логистическая миссия, определяющая действия и решения в области логистики предприятия, трактуется следующим образом: обеспечение *нужного* продукта в *необходимом* количестве *соответствующего* (заданного) качества в *нужном* месте в *установленное* время *конкретному* потребителю с *минимальными* (наилучшими) затратами.

Логистическая миссия должна обеспечить фирме систему видения высокого качества ее продукции и сервиса, конкурентоспособности, интеграции снабженческой, производственной и маркетинговой деятельности, быть кредо фирмы, позиционирующим ее относительно рынка и конкурентов.

Логистическая стратегия формируется на основе логистической миссии и корпоративной стратегии. Логистическая стратегия показывает, как можно реализовать стратегии более высокого уровня, и эффективность логистической стратегии оценивается по тем параметрам, которые заложены в общей стратегии организации. В стратегическом менеджменте выделяют три основных вида стратегий (по М. Портеру):

* стратегия лидерства на основе снижения издержек;
* стратегия дифференциации;
* стратегия фокусирования.

Стратегия конкретной организации содержит черты нескольких чистых стратегий.

Организации, выбирающие первый тип стратегий, ставят перед собой задачу снизить затраты, следовательно, логистическая стратегия организации будет построена на основе минимума логистических затрат. Организации, выбравшие второй и третий вид стратегий, делают ставку на качество обслуживания, которое стремятся максимально улучшить, при этом ограничением являются логистические затраты.

Наиболее распространенными видами логистических стратегий являются стратегии минимизации логистических затрат, повышения качества логистического сервиса, минимизации инвестиций в логистическую инфраструктуру и стратегия логистического аутсорсинга (табл. 7.1) [13].

***Стратегия сокращения общих логистических издержек*** направлена на снижение операционных компонентов затрат, связанных в основном с движением материальных ресурсов, незавершенной продукции, готовой продукции (транспортировкой) и запасами продукции. Лучшая стратегия формулируется в результате альтернативного выбора среди возможных вариантов системы «складирование – транспортировка» путем лучшего размещения складов, оптимизации уровней запасов, выбора оптимальных способов транспортировки и маршрутов и т.п. Уровень сервиса обычно ограничивается, пока не найдены оптимальные общие затраты, причем максимизация прибыли является приоритетной задачей.

***Стратегия минимизации инвестиций*** ***в логистическую инфраструктуру*** связана с поиском наилучших путей организации логистической системы, позволяющих получить максимальную отдачу (возврат) на вложенный капитал. Практическими направлениями реализации данной стратегии являются, например, прямая доставка готовой продукции потребителям (минуя складирование), использование складов общего пользования, широкое применение концепции *JIT* (Just-in-time – точно в срок) в производстве и дистрибуции, использование логистических партнеров в логистической системе (в том числе, аутсорсинг) и т.п.

***Стратегии улучшения качества логистического сервиса*** основаны на допущении, что повышения качества продукции и сервиса приводит к росту прибыли фирмы от расширения рынка и увеличения роста продаж. Кроме того, подобные стратегии делают более прочным положение фирмы на рынке и улучшают имидж фирмы, что в конечном счете также положительно влияет на рост валовой прибыли. Однако в этих стратегиях важное место принадлежит проблеме оптимизации качества сервиса, т. к. предоставление потребителям сверхвысокого уровня сервиса, который они не требуют, не ожидают, приводит только к дополнительным затратам.

Таблица 7.1

**Основные логистические стратегии**

|  |  |
| --- | --- |
| Стратегия | Пути реализации |
| Минимизация общих логистических издержек | Сокращение (оптимизация) операционных логистических издержек в отдельных логистических функциях;  Оптимизация уровней запасов в логистической системе;  Выбор оптимальных вариантов «складирование-транспор­тировка» (переключение с одной логистической функции на альтернативную);  Оптимизация логистических решений в отдельных функциональных областях и/или логистических функциях по критерию минимума логистических издержек;  3 PL подход (третья сторона в логистике) – передача услуг «третьей» стороне и т.д. |
| Улучшение качества логистического  сервиса | Улучшение качества выполнения логистических операций и функций (транспортировки, складирования, грузопереработки, упаковки и т.п.);  Сервис с добавленной стоимостью;  Использование логистических технологий поддержки жизненного цикла продукта;  Создание системы управления качеством логистического сервиса;  Бенчмаркинг и т.д. |
| Минимизация инвестиций в логистическую инфраструктуру | Оптимизация конфигурации логистической сети;  Прямая доставка товаров потребителям (минуя складирование);  Использование логистических посредников в транспортировке, складировании, грузопереработке;  Использование логистической технологии «точно в срок»;  Оптимизация дислокации объектов логистической инфраструктуры и т.д. |
| Логистический  аутсорсинг | Решение «делать или покупать»;  Сосредоточение компании на своих ключевых компетенциях;  Поиск логистических посредников для выполнения неключевых функций;  Оптимизация выбора источников внешних ресурсов;  Применение инноваций поставщиков;  Оптимизация числа логистических посредников и закрепляемых за ними функций |

***Стратегия логистического аутсорсинга.*** Один из основных принципов современной теории управления гласит: «Оставь себе только то, что можешь делать лучше других, передай внешнему исполнителю то, что он делает лучше других». Это означает, что предприятие, фирма, компания должны сосредоточиться на развитии так называемых ключевых компетенций (своих сильных сторон) и по возможности максимально избавиться от непрофильных активов.

Чем необходимо руководствоваться при выборе той или иной логистической стратегии? На данный вопрос российские ученые В. И. Сергеев и В. В. Дыбская приводят следующий ответ: «Выбираемая логистическая стратегия должна, с одной стороны, соответствовать корпоративной стратегии, с другой – основываться на определенной концепции логистики. Если компания применяет корпоративную стратегию концентрированного роста за счет расширения географии рынков сбыта, то в качестве логистической стратегии может быть выбрана, например, стратегия минимизации инвестиций в логистическую инфраструктуру с децентрализацией распределения товарных потоков и логистического менеджмента. Основные направления реализации такой стратегии будут заключаться в использовании логистических посредников в дистрибуции, создании сети региональных распределительных центров, децентрализованного управления логистикой в выделенных регионах сбыта и формировании распределенной информационной системы, поддерживающей логистику.

Если фирма использует, например, маркетинговую стратегию минимизации цены товара на конкретном сегменте рынка, то естественным выбором компании является применение стратегии минимизации общих логистических издержек.

И та и другая приведенные в качестве примера стратегии могут основываться на концепции интегрированной логистики».

**Процедура разработки логистической стратегии фирмы**

Принципиальную процедуру разработки логистической стратегии фирмы можно представить в виде схемы. Несмотря на то, что каждая логистическая стратегия в своем роде уникальна, существует ряд основополагающих этапов, которые должна пройти любая компания [12]:

*Этап конфигурирования логистической сети*

Включает определение ее структуры, логистических цепей, количественного и качественного состава звеньев логистической сети («трех сторон» в логистике фирмы), дислокации логистических инфраструктурных мощностей (собственных и арендуемых складов, терминалов, распределительных центров, транспортных подразделений, диспетчерских центров, дорожной инфраструктуры и т.п.).

*Этап разработки организационной системы логистической сети*

Выбор варианта организационной структуры службы (отдела) логистики фирмы, а также решение вопроса о ее возможном реинжиниринге являются обязательными элементами логистической стратегии.

*Этап разработки направлений и технологий координации*

Современная практика логистического менеджмента предполагает решение вопросов межфункциональной и межорганизационной координации. Эти решения должны быть заложены в систему менеджмента компании на стратегическом уровне, т. к. предполагают закрепление полномочий и ответственности за принятие решений в области координации за управленческим персоналом логистикой фирмы. Чем выше уровень интеграции основных бизнес-процессов фирмы и чем выше степень интеграции самого логистического процесса, тем меньше необходимость в координации, т. к. она естественным образом вписывается в управление бизнес-процессами. Чем выше степень функционального разделения сфер управления бизнесом компании (закупками, производством, маркетингом, продажами, дистрибуцией), тем более актуальной является межфункциональная логистическая координация. Однако в этом случае полномочия по принятию решений в области координации (в случае конфликтов интересов между структурными подразделениями компании по параметрам логистики) должны быть закреплены за персоналом высшего уровня управления логистикой, например, вице-президентом компании по логистике, директором по логистике или интегральным логистическим менеджером. Закрепление полномочий должно осуществляться при стратегическом планировании логистики.

Вопросы межорганизационной логистической координации затрагивают отношения компании с ее поставщиками и логистическими посредниками, определяя конфигурацию логистической сети, ключевые показатели логистического плана, совместную информационную систему, распределение прибыли, рисков, ответственности между контрагентами логистической системы.

*Этап определения стратегических требований к качеству продукции и логистического потребительского сервиса*

В современных условиях стратегия бизнеса ориентирована на потребителя, и в этом плане логистика должна сформировать уровни качества логистического сервиса, задаваемые маркетингом фирмы. Эти уровни качества далее трансформируются в систему плановых показателей (стандартов логистического сервиса фирмы), контролируемых и поддерживаемых персоналом управления логистикой. При этом важнейшей задачей персонала логистического менеджмента компании является минимизация затрат на логистику при соблюдении установленных на стратегическом уровне стандартов качества логистического сервиса.

*Этап создания интегрированной системы управления запасами*

Одним из традиционных элементов логистического стратегического плана является разработка интегрированной системы управления запасами, которая предполагает развертывание функций определения, контроля, регулирования (пополнения) запасов в складской сети.

*Этап выбора логистической информационной системы*

Одной из главных задач формирования логистической стратегии является выбор логистической информационной системы, связывающей информационными и телекоммуникационными каналами все звенья логистической сети.

#### Реализация логистической стратегии фирмы

Любые стратегии становятся эффективными только тогда, когда они реализованы. Для успешной реализации стратегии надо при ее разработке учитывать, что существуют два типа стратегических решений: первый задает правила и цели, которые надо выполнить, а второй показывает, как надо добиваться выполнения этих правил на практике. Например, стратегическое решение компании о расширении объемов сбыта – это правило, а внедрение дополнительного канала продаж продукции через Интернет – это конкретное средство выполнения правила. Таким образом, общие цели стратегии должны быть подкреплены решениями, связанными с реализацией, которые затем преобразуются в более подробные тактические и операционные решения, в конкретные действия, принимаемые и реализуемые на низших уровнях (рис. 7.1) [1].

Так стратегическое решение второго типа о внедрении дополнительного канала продаж продукции через Интернет приводит к принятию среднесрочных тактических решений по найму и подготовке персонала, по созданию и функционированию электронной страницы, по организации доставки продукции потребителям, по организации электронных платежей, по использованию дополнительных складов и т. д. Эти тактические решения в свою очередь определяют решения операционного уровня, связанные с покупкой соответствующего оборудования, контролем запасов, экспедированием, маршрутами транспорта и т. д.

Миссия фирмыМиссия корпорации

Корпоративная стратегия

Бизнес-стратегия

Логистическая тактика

Логистические операции

Решения, связанные с правилами

Логистическая миссия

Решения, связанные с реализацией

Логистическая

стратегия

Рис. 7.1. Уровни решений в логистике

В общем случае анализ логистической стратегии приводит к постановке и решению на нижних уровнях управления следующих возможных вопросов:

1. Следует ли нам изменить складские и транспортные операции?
2. Изменится ли наш подход к планированию и составлению графиков работы?
3. Имеются ли у нас необходимые ресурсы, если нет – можем ли мы их получить?
4. Имеется ли у нас подготовленный персонал, и сможем ли мы в случае необходимости подготовить его?
5. Как выбранная стратегия повлияет на нынешних и потенциальных потребителей?
6. Какое влияние она окажет на персонал, сооружения, организацию деятельности, технологию и т. д.?

При переходе к реализации стратегии необходимо рассматривать решения по каждой логистической функции, от снабжения до поставки. Но различные авторы выделяют следующие наиболее важные области, в которых в первую очередь надо принимать решения.

1. Структура логистической цепи**.** С точки зрения организации, цепь поставок состоит, во-первых, из нескольких уровней поставщиков, в которые входят источники сырья, промежуточные производители, посредники, а во-вторых, из нескольких уровней потребителей, перемещающих готовую продукцию до конечных пользователей. Различные стратегии приводят к разным типам цепей поставок, отличающиеся длиной (количеством уровней), шириной (количеством параллельных маршрутов), пропускной способностью, типом посредников, степенью контроля над логистикой, качеством услуг и затратами.
2. Размещение элементов инфраструктуры. После выбора структуры логистической цепи необходимо выяснить, где лучше всего разместить некоторые ее элементы, такие как промышленные предприятия, оптовые предприятия, склады, логистические центры и т.д. Вопрос размещения следует рассматривать очень тщательно, т. к. это решение оказывает значительное и долгосрочное влияние на многие показатели будущей работы. Кроме того, после того как сооружение начало действовать, его, как правило, трудно и очень дорого закрыть или переместить в другое место.
3. Стратегические взаимоотношения. Иногда лучше заниматься логистикой самостоятельно, в других случаях целесообразно воспользоваться услугами специализированных структур. Такой вид деятельности называют аутсорсингом, привлечением третьей стороны или контрактной логистикой.

Организация вспомогательных процессов, т. е. таких видов деятельности, которые способствуют эффективной работе логистической цепи. К ним относятся организация технического обслуживания оборудования, информационные технологии обработки информации, электронный обмен данными, использование возможностей Интернета, различные системы управления материальными потоками, например, «точно в срок» и т. д. Идея усовершенствования вспомогательных процессов становится крайне важной в тех случаях, когда конкурирующие организации по объективным причинам имеют одинаково эффективные структуры цепей поставок.   
В этом случае конкурентные преимущества могут заключаться в лучшей организации вспомогательных процессов.