

# КОММЕНТАРИЙ РОССИЙСКОГО СПЕЦИАЛИСТА В ОБЛАСТИ ЛОГИСТИКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

К статье

«РАЗВИТИЕ ЛОГИСТИКИ В РОССИИ: СОВРЕМЕННАЯ СИТУАЦИЯ, ПРОГНОЗ НА БУДУЩЕЕ, КЛЮЧЕВЫЕ ЗАДАЧИ И ПРИОРИТЕТЫ КОМПАНИЙ» СТР. 74—75



**ВАЛЕНТИН  
ЛЕСНЯК,**  
Национальный  
центр  
логистики,  
Директор

**Традиционно Координационным советом проведена огромная работа по сбору, анализу и систематизации информации о состоянии и проблемах логистики в регионах России (в опросе участвовали представители 47 компаний России). Ценность таких исследований трудно переоценить, а результаты исследований очень сложно комментировать.**

Вместе с тем, хотелось бы остановиться на некоторых прогнозах, заявленных респондентами:

**Оптимизация затрат на логистику** — основное направление деятельности почти для половины компаний, участвующих в опросе — вписывается в тенденцию программы снижения затрат на логистику для европейских и азиатских компаний. Вместе с тем, схема поддержания объема продаж и текущего уровня качества клиентского сервиса в кризисный и пост-кризисный период требует увеличения затрат на формирование увеличенной линейки реализуемой номенклатуры товаров и в большей степени для поддержания докризисного уровня качества клиентского сервиса. К сожалению, респонденты не говорят о фактическом и планируемом уровне обслуживания клиентов.

**Поддержание баланса между затратами** на различные виды операций, связанных с закупками, транспортировкой, складированием, управлением запасами, дистрибуцией и другими логистическими функциями, включая управление логистическим персоналом, применяемое респондентами, находится в постоянном противоречии между желанием и действительностью. Из всех перечисленных функций логистики сегментами, позволяющими сократить издержки продвижения товара на рынок, наиболее оптимальным остается управление запасами. Увеличение объема закупаемого товара приводит к увеличению затрат на транспортировку и хранение. Транспортники уже работают на пределе рентабельности и снижение стоимости доставки в нынешней ситуации не реально без изменения схемы и используемого транспорта для доставки. А складские операторы в настоящее время не имеют оптимальных схем снижения затрат на хранение товара при увеличении объема хранения (без изменения количества номенклатуры)

или увеличении количества товарной номенклатуры (при снижении объема хранения по каждой номенклатуре). Увеличение посредников в цепи поставок — прямое увеличение затрат, так же, как и увеличение затрат при освоении нового рынка.

**Попытка сформировать объекты собственной логистической инфраструктуры** связана с двумя моментами: первое — попытка перевода части освободившихся ресурсов в сферу обеспечения собственного бизнеса на период кризиса с целью сохранения высококвалифицированного персонала; второе — горизонтальная диверсификация, связанная с освоением освободившихся ниш малых объемов логистических услуг. Обе схемы требуют увеличения затрат, а во второй схеме без возможности их снижения в пост-кризисный период.

## ВЫВОДЫ ПО БЛОКУ ВОПРОСОВ

Для достижения докризисного объема продаж и уровня обслуживания клиентов потребуются увеличение затрат. Основными инструментами снижения издержек на этом этапе рекомендуется система управления запасами и постепенное (позатальное) увеличение уровня качества обслуживания клиентов. Без тщательного изучения положения дел и последующего планирования перехода на новый уровень деятельности не обойтись. Целесообразно на это время сформировать проектную группу, часть специалистов которой в последующем может также осуществлять работы по формированию системы качественного управления предприятием, подготовки его к сертификации (ISO) и последующего поддержания на должном уровне.

В связи с ранее проведенным сокращением персонала, не упустить момент подготовки и переподготовки собственного персонала. Приступить к разработке и реализации системы мотивации персонала. Произвести соответствующую корректировку бизнес-процессов.

**Увеличение затрат на логистическое обслуживание** пропорционально увеличению объема товарного потока — в общем соответствуют выводам ученых и специалистов-экспертов отрасли. Сокращение затрат может рассматриваться в двух аспектах — как снижение объема реализованных товаров (услуг) или как существенное снижение суммарных издержек на логистическое обслуживание при несущественном снижении объема продаж. Данное утверждение соответствует действительности в целом по отрасли и имеет незначительное колебание от периода к периоду. Большое значение в реализации программы снижения затрат имеет в первую очередь позиция руководителей предприятия (владельцев бизнеса) и поддержка этого решения со стороны среднего управленческого аппарата. Только совместными усилиями при использовании современных схем и мотивационных механизмов реально достичь желаемых результатов.

**Не желание использовать услуги** (в ближайшем времени) логистических операторов по причине некачественного уровня обслуживания — связано в первую очередь с общепринятым решением владельцев логистических компаний

снизить на период кризиса затраты на содержание персонала. Выход из кризиса требует увеличения объема спроса на логистические услуги. Повышение спроса требует соответствующего увеличения количества персонала. Резкий рост обращений на рынок персонала приводит к снижению квалификационного уровня запрашиваемого специалиста. Это связано в первую очередь с тем, что специалисты, особенно узкой специализации, за время кризиса потеряли навыки работы с рынками товаров, услуг, поставщиков и потенциальных клиентов. Чем ниже квалификационный уровень специалиста, тем более высокие затраты на его адаптацию в коллектив и получение реального эффекта от его деятельности. Этой проблемы избежали компании, не уволившие в начальный период кризиса специалистов по логистике и маркетингу. Такая позиция потребителей логистических услуг ясна для поставщиков этих услуг и приведет к работе последних к увеличению качества услуг, что на данный период приведет к увеличению затрат и последующему увеличению стоимости предоставляемых логистических услуг. На этом этапе прогнозируется выравнивание затрат у компаний, развивающих собственный логистический потенциал и сторонних компаний, предоставляющих аналогичные услуги. Это будет большим стимулом для повышения качества и снижения стоимости услуг логистических операторов.

**Признание важности инноваций и технологий** в логистике и нежелание использовать их в краткосрочной перспективе — свидетельствует об отсутствии достаточной аргументации возможности снижения издержек в цепи поставок при совершенствовании технологий операций при переработке товарного потока. С целью осознания возможностей совершенствования технологий необходимо в настоящее время использовать все возможности по повышению квалификации персонала, изучению новых технологий. Данная работа проводится многочисленными образовательными учреждениями. Вместе с тем, существует определенная инертность ВУЗов по изучению инноваций в схеме продвижения товаров от производителя до конечного потребителя и связано это в первую очередь с отсутствием у них площадки для апробации всего нового, а также нежеланием логистических операторов внедрять что-то неизвестное и/или не испытанное на других операторах. Поставщики и разработчики, предлагаемых инновационных решений, разрозненны и обычно имеют узкую специализацию, что не способствует повышению всего потенциала компании, использующей разрозненные решения на узких участках цепочки поставок. Только комплексное решение по снижению издержек на всех этапах продвижения товара в совокупности с программами повышения качества предоставляемых услуг, внедрения новых технологий, подготовки, переподготовки и мотивации персонала, управления поставщиками и изучения спроса потребителей позволит повысить рентабельность предприятия. Для этого потребуются следующая инновация — создание проектной группы на предприятии, координирующей деятельность компаний, предлагающих и внедряющих программы совершенствования деятельности предприятия. Самостоятельная кооперация таких компаний в ближайшее время не прогнозируется. Поэтому представляется ошибочным решение компаний на этапе выхода из кризиса использовать только проверенные временем методы и технологии. К значительному снижению затрат это решение не приведет, но снизит темпы роста и выхода на докризисные показатели. Это вывод также соответствует общему пониманию респондентами целей и задач по оптимизации логистических процессов (см. топ 5), но, к сожалению, довольно разрозненному и без принятия комплексного решений с использованием всех доступных методов (см. топ 3).

Полагаю вывод, данный Координационным советом по логистике, выполнившим этот анализ достаточно перспективным для использования его в повседневной деятельности компаниями, входящими в систему обеспечения системы управления цепочками поставок.

Хочу дополнить ниже приведенные Выводы исследования:

- Фокусируйтесь на поддержании текущего уровня и повышении качества обслуживания клиентов.
- Оптимизируйте логистические затраты на всем протяжении цепочек поставок.
- Повышайте эффективность операций и производительность персонала/ресурсов.
- Мотивируйте компетентный персонал на улучшение операционных и финансовых показателей на всем протяжении цепочек поставок.

— Разработка программы повышения качества обслуживания клиентов, довольно сложный процесс и может быть не под силу персоналу предприятия. *Целесообразно привлечение сторонних организаций, способных выполнить эту работу.*

— Попытка оптимизации логистических затрат на протяжении всей цепочки поставок может привести к неэффективному увеличению затрат на разработку программы. Наибольшего эффекта можно достигнуть при выборе наиболее проблемного участка, например — управление запасами на складе предприятия — и сконцентрировать все усилия на разработке программы по снижению издержек на складе с последующим решением задачи оптимизации затрат на других участках. *Целесообразно осуществлять данную работу с использованием собственного потенциала и потенциала сторонних организаций при совместной разработке и реализации программы.*

— Повышение эффективности вложенных ресурсов и производительности персонала и оборудования возможно только через разработку или модернизацию бизнес-процессов, а также внедрение новых технологий. *Целесообразно привлечение сторонних организаций, способных выполнить эту работу.*

— Мотивация компетентного персонала возможна при выполнении двух задач: при подготовке или привлечении высококвалифицированных специалистов, а также разработке и внедрения эффективной программы мотивации персонала. *Целесообразно осуществлять данную работу с использованием собственного потенциала и потенциала сторонних организаций при совместной разработке и реализации программы.*

Логистическая компания  
**ООО «Лоджиклайн»**  
 Московская область (МО), г. Мытищи

**Складская и транспортная логистика**  
**Ответственное хранение**

- Работа на постоянной основе
- Грузоперевозки по Москве, МО, ЦФО, сети
- Транспорт от «Соболя» до Еврофуры. Изотерм, РЕФ

www.llogicline.ru, managerLL@mreki.ru, (495) 728-80-85, 505-78-03