УДК 338.24

© Н. Г. Плетнева, д-р экон. наук, профессор
(Санкт-Петербургский государственный
архитектурно-строительный университет)
E-mail: pletneva_ng@mail.ru

DOI 10.23968/1999-5571-2017-14-6-318-327

© N. G. Pletneva, Dr. Sci. Ec., Professor
(Saint Petersburg State University of Architecture
and Civil Engineering)
E-mail: pletneva_ng@mail.ru

УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК КАК ДРАЙВЕР РАЗВИТИЯ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AS A DRIVER OF DEVELOPMENT AND COMPETITIVENESS OF BUSINESS STRUCTURES

Рассматривается управление цепями поставок как драйвер развития предпринимательских структур, который способствует поддержке стратегии конкурентоспособности предпринимательской структуры соответствующей логистической стратегией. Показаны концептуальные основы, служащие опорой стратегии развития бизнеса на данный драйвер. Предложены варианты моделей логистики для разных направлений развития предпринимательских структур; рассмотрены методы, применяемые на разных этапах формирования бизнес-стратегии и логистической стратегии.

Ключевые слова: бизнес-стратегия, управление цепями поставок, логистическая стратегия, предпринимательская структура.

The article considers the supply chains management as a driver for the entrepreneurial structure development. This provides for an appropriate logistics strategy supporting the general strategy of the business structure competitiveness. Conceptual framework supporting the business development strategy for this driver is highlighted. Some options of logistics strategy regarding for various different directions of business structure development are proposed and the methods applied at different stages of the business strategy formation and logistics strategy formation are considered.

Keywords: business strategy, supply chain management, logistics strategy, business structure.

Предпринимательские структуры периодически сталкиваются с проблемами определения перспектив развития как отдельных сфер бизнеса, так и всей предпринимательской деятельности. Выбор направления развития бизнеса зависит от многих факторов, таких как продукт, рынок, применяемые технологии и др. В теории предпринимательства достаточно подробно изучены базовые бизнес-стратегии: стратегии концентрированного, интегрированного, диверсифицированного роста; стратегия целенаправленного сокращения. Чаще всего при рассмотрении различий между ними акцент делается на факторах «продукт» и «рынок». Несомненно, что предпринимательские структуры реализуют одновременно несколько бизнес-стратегий на разных рынках и/или для разных продуктов.

Основными причинами, мотивирующими предпринимателя или бизнесмена (следует от-

метить, что два этих понятия рассматриваются в контексте данной статьи как синонимы, хотя мы, безусловно, поддерживаем различие между ними, обозначенное А. Н. Асаулом [1]) пересматривать стратегию бизнеса, являются снижение эффективности отдельного бизнеса и/или предпринимательской структуры в целом, а также падение конкурентоспособности продукта, предпринимательской деятельности в результате изменений на рынке, обусловленных действиями конкурентов, колебаниями и структурой спроса и другими причинами.

Чтобы бизнес-стратегия действительно привела к повышению эффективности предпринимательской деятельности, росту и развитию предпринимательской структуры, необходимо правильно определить механизмы управления бизнес-структурой, обладающей сложной системой многоуровневых хозяйственных связей, —

«драйверы». В работе [4] дано определение драйверов экономического роста как совокупности механизмов, которые «улавливают потенциальный первичный и вторичный рыночный спрос и катализируют импульсы, идущие от этого расширяющегося спроса, определенным образом, включая разрозненные активы (материальные, финансовые, информационные, трудовые и т. д.) в русло мощного движения». Авторы цитируемой работы рассматривают экономические драйверы, приводящие к росту национальной экономики и изменяющие экономическую действительность внутри страны. Однако суть данного понятия вполне соответствует задаче определения путей развития, роста предпринимательской структуры, повышения ее эффективности. Драйвер возникает из условий удовлетворения спроса за счет внутренних резервов предпринимательской структуры; основная его функция — сформировать связи, способствующие улавливанию импульсов от точек роста, от центра спроса. Экономическими драйверами для предпринимательской структуры могут быть региональные инфраструктурные проекты, логистика, благоприятная предпринимательская среда в определенной экономической зоне, бизнес-традиции и т. п.

Хотелось бы обратить внимание на такой драйвер экономического роста, как логистика. Если он рассматривается в рамках национальной экономики, то сомнения в его потенциале не возникает. Каждый понимает, что проекты совершенствования и развития отечественной транспортно-логистической инфраструктуры (проекты модернизации Транссиба, БАМа, строительство и модернизация портовой инфраструктуры и т. п.) повышают конкурентоспособность экономики России, позволяют снизить долю логистических издержек в цене товаров. Если же рассматривать драйверы роста с точки зрения предпринимательской структуры, то логистика нечасто выбирается приоритетным драйвером, хотя ее важность определяется сферой экономической деятельности, в которой действует конкретное предприятие. Так, логистике как драйверу развития больше всего уделяют внимания в сфере оптовой и розничной торговли, а также в промышленности. Возможно, что причина недооценки потенциала логистическо-

го драйвера состоит в неверном понимании логистики. Очень распространена точка зрения, что логистика — это, прежде всего, транспортировка. Иными словами, логистика воспринимается исключительно как операционная деятельность (доставка, хранение, грузопереработка, упаковка). Такой взгляд на вещи был вполне оправдан в 1950–1970-е гг. Однако современная логистика вышла далеко за пределы операционного функционала. Сегодня в ее арсенале есть самые различные инструменты, координирующие логистические функции (такие как управление запасами, управление циклами заказов потребителей, интегрированное планирование, межфункциональная и межорганизационная логистическая координация и др.), и механизмы управления цепями поставок, позволяющие добиться успеха, если удастся объединить усилия компании и ее контрагентов, что, в свою очередь, позволяет повысить организованность в цепях поставок, экономическую устойчивость и рост доходов.

Впервые драйвер логистики в контексте управления цепями поставок был отмечен последователями теории конкуренции М. Портера. Известно, что движущими силами конкуренции, по М. Портеру, являются появление новых конкурентов, наличие товаров-заменителей, способность покупателей и поставщиков отстаивать свои интересы, соперничество между конкурентами [11]. Позднее была добавлена еще одна движущая сила — зависимость от компаний, «чи продукты работают взаимодополнительно с вашими, т. е. по принципу синергии» [2, с. 197]. Это небольшое (на первый взгляд) дополнение изменило мышление предпринимателей, бизнесменов, менеджеров, которые стали понимать, что рассмотрение цепи создания ценности как объекта оптимизации может дать лучший результат по сравнению с изолированным рассмотрением отдельных компаний — участников данной цепи. Предпринимательская структура, не учитывающая шестую движущую силу конкуренции, будет, скорее всего, наблюдать тенденции увеличения затрат и снижения эффективности в зонах пересечения интересов разных структур [7].

Использование экономического драйвера «управление цепями поставок» дало убедитель-

ный эффект. Так, в работах [3, 13, 14] представлены следующие наиболее существенные результаты от перехода на управление цепями поставок:

- улучшение обслуживания клиентов на 5–25 %;
- снижение ошибок прогнозирования на 50–60 %;
- уменьшение объемов запасов от 20 до 40 %;
- сокращение времени циклов выполнения заказов на 30–70 %, а стоимости обработки заказов — на 20–40 %;
- увеличение прибыли от 5 до 25 %;
- сокращение времени выхода на рынок от 15 до 30 %;
- снижение затрат на закупки на 5–15 %, в производстве — на 5–15 %, снижение общих логистических издержек от 10 до 15 %;
- увеличение доходности вложенного капитала от 3 до 9 %;
- повышение оборачиваемости активов, связанных с логистикой, от 1,5 до 4 раз.

Еще более убедительных результатов добились компании, оказавшиеся в рейтинге лучших по применению концепции управления цепями поставок: среди их достижений — рост среднегодового дохода на 29 %, рентабельности и чистой прибыли на 50 %, существенный рост бизнеса в целом, гибкость и снижение рисков.

Концептуальная основа для развития бизнеса с учетом управления цепями поставок включает, среди прочих, следующие управленческие концепции:

- *корпоративной гибкости*, согласно которой для успешной предпринимательской деятельности необходима быстрота реакции на возникающие на рынке возможности и опасности [2]. С точки зрения такого подхода гибкость достигается не за счет создания запасов, а через прозрачность рыночной информации и точное прогнозирование. Замена запасов информацией стала принципом предпринимателей и менеджеров, которые стремятся добиться гибкости и своевременного отклика на нестабильных рынках с коротким жизненным циклом [7];
- *концепцию управления отношениями с клиентами*, в соответствии с которой в задачи продавца входят развитие бизнеса клиента и увеличение конкурентных возможностей клиента [7]. Выполнение указанной задачи в первую очередь

подразумевает обслуживание потребителей, охватывающее все контакты поставщика и потребителя;

- *концепцию бережливости* (Lean production), которая ориентирует на достижение результата с наименьшими ресурсами (запасами, оборудованием, времени, персоналом и др.); при этом главной задачей становится формирование эффективного потока создания ценности для потребителей.

Следует отметить, что эти управленческие подходы успешно применяются не только зарубежными предпринимателями, но и российским бизнесом. Так, автопроизводитель «КамАЗ» только за 2016 г. сэкономил 2,3 млрд р. за счет инструментов бережливого производства¹.

Востребованность управления цепями поставок как драйвера развития предпринимательской структуры приобретает наибольшее значение в ситуации рынка покупателя, зачастую требующей индивидуального подхода к требованиям потребителей и характеризуемой обострением традиционных факторов конкурентоспособности (таких как качество, время, затраты) и появлением новых факторов, связанных с традиционными. К подобным новым факторам относятся:

- быстрота реакции на запросы потребителей (параметр, связанный с традиционными параметрами времени и качества);
- способность к изменениям (параметр, связанный со временем и затратами);
- снижение затрат за счет взаимодействия, интеграции и координации действий (параметр, связанный с качеством и затратами).

Для достижения этих параметров необходима интеграция с организациями, включенными в единую цепь поставок. Следует отметить, что интеграционная парадигма, затрагивающая логистику, прошла в своем развитии несколько этапов и выражается в появлении разных видов интеграции [12, 14]:

- операционной, основанной на принципах инсорсинга, объединения усилий транспортной, складской деятельности и информационной поддержки в рамках одной предпринимательской структуры;

¹ Кайдзен по-русски: как производить лучшие в мире товары // РИА Новости/ URL: <https://ria.ru/society/20171017/1506909828.html?relap=1> (дата обращения: 29.10.2017).

- инфраструктурной — объединении управления инфраструктурными мощностями логистики, формировании транспортно-складских комплексов, которые подчинены службе логистики, выделенной в организационной структуре управления;

- интеграции логистических бизнес-процессов в функциональных областях логистики (снабжении, производстве, распределении) как следствия понимания взаимосвязи логистических процессов на входе, внутри и на выходе;

- интеграции в рамках аутсорсинга как нового уровня операционной интеграции, обусловленной взаимодействием с комплексными логистическими посредниками типа 3PL-провайдеров;

- организационной, выразившейся в переходе к процессным структурам управления;

- информационной — построении единого информационного пространства для разных предпринимательских структур, объединенных в цепи поставок.

Если предпринимательская структура сфокусируется на управлении цепями поставок как драйвере роста либо развития, то ей следует сформировать бизнес-стратегию, или стратегию обеспечения конкурентоспособности. Данная стратегия должна позволять опираться на функции координирующей логистики и управление цепями поставок как стратегические элементы, важные и для самой предпринимательской структуры, и для ее цепей поставок.

При разработке стратегии конкурентоспособности предпринимательским структурам необходимо установить целевые ориентиры, связанные с задачами развития цепей поставок продукции и сфокусированные как на традиционных, так и на новых параметрах конкурентоспособности. Учет факторов конкурентоспособности, связанных с управлением цепями поставок, делает актуальным вопрос разработки логистической стратегии. Высокая степень интеграции цепей поставок — фактор, требующий учета интересов всех участников при разработке логистических стратегий. Речь идет прежде всего о требованиях потребителей. Благодаря интеграции в цепях поставок могут достигаться такие эффекты, влияющие на конкурентоспособность, как улучшение контроля; повышение качества логистического

сервиса, управления персоналом и объектами логистической инфраструктуры; более полное достижение целевых значений показателей развития предпринимательских структур; повышение надежности.

В настоящее время существует несколько определений понятия логистической стратегии. Наиболее полно клиентоориентированному подходу соответствует следующее определение: «Логистическая стратегия — это планирование логистической деятельности для достижения конкурентного преимущества за счет повышенной ценности и обслуживания потребителей» [15]. В этом определении учтены различные аспекты обслуживания, охватывающие все контакты потребителя и поставщика (продукции или услуги) в соответствии с моделью «обслуживание — взаимоотношения — удержание» [7, с. 47].

Разработка логистической стратегии взаимосвязана с вопросами построения логистической системы или цепи поставок, увязывающими координирующие и операционные виды логистической деятельности с бизнес-стратегией. Сначала на основе бизнес-идеи разрабатывается бизнес-стратегия, которая конкретизируется функциональными стратегиями. Так, логистическая стратегия разрабатывается на основе логистической миссии (предназначения логистики); затем выбираются или разрабатываются логистические технологии, которые формируют логистические бизнес-процессы и принципы управления ими, после чего определяются выполняемые логистические операции и функции [6]. Следует отметить, что большое значение для гармонизации логистической деятельности с целями бизнеса имеют информационно-компьютерная поддержка и система контроллинга.

Рассмотрим следующие аспекты формирования стратегии повышения конкурентоспособности предпринимательской структуры в рамках применения концепции управления цепями поставок:

- условия выбора стратегии логистики (стратегии цепи поставок) для поддержки бизнес-стратегии предпринимательской структуры;

- методы, применяемые на разных этапах формирования стратегии.

Выбор стратегии логистики для поддержки бизнес-стратегии. Одна из наиболее важных

(с точки зрения обеспечения конкурентоспособности предпринимательской структуры) проблем разработки логистической стратегии — определение и учет взаимосвязи логистической стратегии и стратегии бизнеса. Этот вопрос актуален для любой предпринимательской структуры при условии выбора управления цепями поставок как экономического драйвера.

Для более правильного выбора логистической стратегии необходимо установить соответствие между стратегиями, предварительно определив, через какие параметры логистика может улучшить показатели, наиболее важные для предпринимательской структуры и обозначенные в бизнес-стратегии. Традиционно считается, что логистика может влиять на конкурентоспособность через снижение затрат. С развитием логистики стала распространяться иная точка зрения, согласно которой сфера влияния логистики не ограничиваются одними затратами, но затрагивает и конкурентоспособность за счет других рычагов — доходности и капитала. Подробно варианты решений в логистике, влияющих на результаты предпринимательской деятельности, представлены в работе [8].

Выбор логистической стратегии для поддержки бизнес-стратегии может быть произведен по табл. 1, где представлено соответствие стратегий логистики смешанным стратегиям конкурентоспособности, предложенным последователями М. Портера (стратегии, основанной на факторе времени — «быть быстрее»; стратегии «массовой индивидуализации»; двойной стратегии интернационализации и др.). Приводимая здесь таблица дополняет данные, представленные в работе [9].

Следует отметить, что в зависимости от основного рычага, через который осуществляется влияние логистики на результаты предпринимательской деятельности, могут быть выбраны разные логистические стратегии (стратегии цепи поставок). Об этом свидетельствует разнообразие вариантов логистических стратегий, представленных в табл. 1. «Близкие» логистические стратегии могут быть реализованы при разных стратегиях конкурентоспособности предпринимательских структур. Так, известно, что стратегия оптимизации логистики (стратегия минимизации логистических затрат) является на прак-

тике одной из самых распространенных. Она может дать конкурентные преимущества практически при любой стратегии предпринимательской структуры. Аналогичный вывод можно сделать относительно стратегии повышения качества логистического сервиса.

Методы, применяемые на разных этапах формирования логистической стратегии. Методы, применяемые для разработки и реализации стратегии логистики (стратегии цепи поставок), могут различаться в зависимости от особенностей бизнес-стратегии. В первом приближении эти методы сгруппированы в табл. 2.

Как было отмечено выше, определение соответствия стратегии логистики и бизнес-стратегии — одна из ключевых задач стратегического управления цепями поставок. Другой не менее важной задачей является включение целей развития логистики, позволяющих адекватно поддержать бизнес-стратегию, в общую систему целей предпринимательской структуры. Для решения данной проблемы следует обратить внимание на методы и алгоритмы формирования сбалансированной системы показателей (ССП) [5]. Методика разработки СПП позволяет на уровне целей и стратегических мероприятий учесть требования потребителей, передовые стандарты операционной логистической деятельности, важные аспекты взаимодействия, ожидания предпринимателя, условия развития персонала, инновации и т. п. При этом способы включения стратегии логистики в СПП могут различаться: можно либо включить элементы стратегии логистики в СПП на уровне показателей, либо дополнить систему целей целями логистики; также есть варианты включения отдельной перспективы «Логистика» или «Управление цепями поставок» в СПП наравне с классическими — «Финансы», «Клиенты», «Процессы» и «Потенциал». Самым сложным является вариант каскадирования (или разработки) СПП для логистики и/или управления цепями поставок. Аналогичный подход может применяться и в других сферах. Так, в работах [10] и [16] рассмотрен вариант интеграции СПП и управления риска в логистике.

Каждый из этих вариантов имеет свои преимущества и недостатки, которые обобщены в табл. 3. Данная таблица поможет определить

Таблица 1
Стратегии конкурентоспособности предпринимательских структур и соответствующие им логистические стратегии

Вид и характеристика стратегии конкурентоспособности предпринимательской структуры	Характеристика стратегии	Варианты соответствующей логистической стратегии	Направление влияния логистики на конкурентоспособность
Стратегия, основанная на факторе времени	«Быть быстрее»	Стратегия сфокусированности на скорости: улучшение качества логистического сервиса за счет увеличения скорости потока товаров в цепи поставок	Влияние через рычаг доходности на единицу выпускаемого продукта за счет предоставления более нового или свежего продукта, чем конкурент Стратегические параметры логистики: время доставки, своевременность поставок, время на принятие мер («чуткость» логистики)
Стратегия «массовой индивидуализации»	Изготовление продуктов, ранее выпускавшихся массово, с учетом индивидуальных потребностей клиентов, ставшим возможным благодаря использованию новых производственных, информационных и коммуникационных технологий, причем без существенного увеличения цены	Максимальное тяготение к бережливой стратегии логистики, сфокусированной на борьбе с потерями времени	Влияние через рычаг затрат: ускорение процессов обеспечивает сокращение времени циклов и уменьшение стоимости процессов
		Стратегия логистического аутсорсинга, позволяющего отказаться от собственной логистики и сфокусировать внимание на разработке продукции и маркетинге	Влияние через рычаг капитала: аутсорсинг позволяет избежать вложений в собственную логистическую инфраструктуру, повышается окупаемость вложений Влияние через рычаг доходности на единицу продукции Цепь поставок с логистическими посредниками более динамична, плюс есть возможность увеличить прибыль за счет высокой наценки
		Стратегия оптимизации логистики: минимизация логистических издержек за счет снижения уровня запасов, создания «бережливых» цепей поставок с элементами быстрого реагирования	Влияние через рычаги затрат и капитала: логистика направлена на снижение операционных затрат, повышение производительности объектов логистической инфраструктуры и персонала, а также эффективности операций Большое внимание уделяется применению информационных технологий, позволяющих эффективно управлять запасами, минимизировать инвестиционные риски, быстро реагировать на изменения
		Стратегия индивидуализированного обслуживания потребителя: улучшение качества логистического сервиса за счет повышения «чуткости» логистики к индивидуальным потребностям клиентов	Влияние через рычаг доходности посредством установления прочных и долговременных взаимоотношений с потребителями, фокусирования на повышении ценности для потребителя. Со временем появляется возможность снижения затрат

Окончание табл. 1

Вид и характеристика стратегии конкурентоспособности предпринимательской структуры	Характеристика стратегии	Варианты соответствующей логистической стратегии	Направление влияния логистики на конкурентоспособность
Двойная стратегия интернационализации	Использование различных конкурентных стратегий в разных географических точках	Стратегия оптимизации логистики (минимизация логистических издержек в цепи поставок для конкретного региона) Стратегия индивидуализированного обслуживания потребителя: улучшение качества логистического сервиса по параметрам качества, наиболее важным для потребителя в конкретном регионе	Влияние через рычаг затрат за счет наилучшего баланса решений по транспортировке и складированию, оптимизации запасов, размещения объектов инфраструктуры в наиболее выгодном с точки зрения затрат регионе Влияние через рычаг доходности за счет создания стратегий обслуживания, быстрого реагирования, точности выполнения параметров, если последние важны для потребителей в конкретном регионе
Концепция одновременности	Одновременная реализация идеи лидерства по издержкам и идеи дифференциации как следствие использования новых производственных технологий	Стратегия оптимизации логистики (минимизация логистических издержек) Стратегия индивидуализированного обслуживания потребителя: улучшение качества логистического сервиса по параметрам качества, наиболее важным для потребителя	Влияние через рычаг за счет повышения производительности Влияние через рычаг доходности за счет создания стратегий обслуживания, быстрого реагирования, точности выполнения параметров, если эти параметры важны для конкретных потребителей
Динамическая продуктовая дифференциация	Создание оптимального потенциала для разных изделий (быстро, дешево, качественно) с помощью соответствующей настройки современных производственных систем	Стратегия оптимизации логистики (минимизация логистических издержек) Стратегия сфокусированности на скорости: улучшение качества логистического сервиса за счет увеличения скорости потока товаров в цепи поставок Стратегия логистического аутсорсинга	Влияние через рычаг затрат, если наиболее важным признаются параметры логистических издержек, в том числе на единицу выпускаемой продукции Влияние через рычаг доходности на единицу продукции за счет более быстрых процессов, своевременности и скорости реагирования Влияние через рычаг капитала (из-за отказа от инвестиций в собственную логистику), а также через рычаг доходности на единицу продукции за счет более высокого качества и экономичности Влияние через рычаг капитала и затрат, если признается, что прибегнуть к аутсорсингу не удастся, а потребность в снижении операционных и капитальных затрат на логистику существенна

Таблица 2

Методы, применяемые при формировании логистической стратегии предпринимательской структуры

Этап (задачи) разработки логистической стратегии	Методы, применяемые на этапе разработки стратегии	Ожидаемые результаты
Оценка возможностей предпринимательской структуры при конкурентоспособном выполнении логистических видов деятельности, осуществляемом самостоятельно или посредством аутсорсинга	Маркетинговый анализ	Сегментирование потребителей по логистическим критериям
	Анализ разрыва (GAP-модель)	Выявление узких мест в обслуживании потребителей, определение направлений совершенствования логистического сервиса
	Метод портфельного анализа	Оценка и выбор значимых бизнес-единиц для последующего распределения ресурсов компании, определение ключевых компетенций
Дифференциация потребителей	АВС-анализ по критериям прибыли, объемам заказов, частоте сервиса и др.	Оценка возможности стратегического партнерства, реализации логистических технологий, выбор стратегических партнеров
	Анкетирование потребителей (проведение опросов, интервью)	
Изучение требований стратегических потребителей	Анкетирование потребителей (проведение опросов, интервью)	Определение и уточнение требований стратегических (ключевых) потребителей к логистическому обслуживанию
Разработка логистической стратегии предпринимательской структуры. Учет требований стратегии бизнеса	Методы критериального выбора из нескольких альтернатив	Выбор наиболее приемлемых вариантов логистических стратегий
	Установление соответствия между стратегией бизнеса и логистической стратегией (стратегией цепи поставок)	Выбор вариантов стратегий логистики в зависимости от стратегии предпринимательской структуры (см. табл. 1)
	Экономические методы оценки приемлемости вариантов логистической стратегии (метод анализа создания цепочки ценности, оценка целевых затрат, инвестиционные расчеты)	Оценка эффективности логистической стратегии, процессов, инвестиций
	Сбалансированная система показателей	Выбор варианта включения стратегии логистики в ССП (см. табл.3); установление целей логистики в ССП; выбор показателей, их целевых значений; выбор стратегических мероприятий
Формирование требований к оперативному контроллингу	Методы расчета KPI логистики	Рекомендации по выбору KPI логистики, периодичности расчета показателей, ответственных за сбор, обработку, передачу данных и др.

Таблица 3

**Преимущества и недостатки вариантов интеграции логистической стратегии
и сбалансированной системы показателей предпринимательской структуры**

Вариант интеграции	Преимущества варианта при управлении логистикой	Недостатки варианта при управлении логистикой
Интеграция показателей логистики в сбалансированную систему показателей	Простота; не требуется формулировать цели, связанные с управлением логистикой. Может использоваться в предпринимательских структурах с невысоким уровнем развития логистики, концептуально не готовых к УЦП	Снижение точности оценки степени достижения целей из-за увеличения количества показателей. При высокой важности УЦП для обеспечения конкурентоспособности и низком уровне логистики не даст хорошего результата
Включение различных аспектов, отражающих логистику, в систему целей ССП	Более «осознанное» управление логистикой, так как уже формулируются цели, относящиеся к логистике, что позволяет включать важные аспекты конкурентоспособности, формируемые логистикой	Сложность формирования целей по перспективам «Клиенты» и «Обучение и развитие персонала». Размытость целей по разным перспективам снижает качество управления логистикой
Создание отдельной перспективы «Логистика» или «Управление цепями поставок»	Хорошо увязываются цели управления логистикой и цепями поставок, а также проблема обеспечения конкурентоспособности	Сложность формирования, если уровень логистики достаточно низкий
Формирование отдельной ССП для логистики и управления цепями поставок	Наилучшим образом отражает стратегическую направленность управления цепями поставок конкретной предпринимательской структуры. Можно каскадировать ССП на структурные подразделения в отделах логистики	Сложно реализовать при низком уровне развития логистики

вариант интеграции логистической стратегии в сбалансированную систему показателей предпринимательской структуры.

Таким образом, если предпринимательская структура планирует развитие с опорой на драйвер управления цепями поставок, то, учитывая наличие концептуальной основы для такого развития, необходимо при разработке бизнес-стратегии или стратегии повышения конкурентоспособности предпринимательской структуры выбрать и сформировать такую стратегию логистики (или стратегию цепи поставок), которая обеспечила бы существенный вклад в эффективность бизнеса.

Библиографический список

1. Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности. СПб.: Питер, 2012. 352 с.
2. Дирлав Д. Избранные концепции бизнеса. Теории, которые изменили мир: пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. 336 с.
3. Дыбская В. В. Передовые практики в логистике и управлении цепями поставок в контексте мировых исследований // Логистика и управление цепями поставок. 2014. № 6 (65). С. 7–20.
4. Иванова Л. Н., Терская Г. А. Точки роста и драйверы роста: к вопросу о содержании понятий // Журнал институциональных исследований. 2015. Т. 7. № 2. С. 120–133.
5. Каплан Р. С., Нортон Д. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей: пер. с англ. М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2006. 384 с.
6. Корпоративная логистика в вопросах и ответах / под общ. и науч. ред. проф. В. И. Сергеева. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2013. 634 с.
7. Кристофер М., Пэк Х. Маркетинговая логистика. М.: Издат. дом «Технологии», 2005. 200 с.
8. Плетнева Н. Г. Обеспечение конкурентоспособности предпринимательских структур за счет развития логистики // Вестник гражданских инженеров. 2012. № 3 (32). С. 347–351.
9. Плетнева Н. Г. Стратегическое управление цепями поставок. СПб.: СПбГЭУ, 2014. 124 с.

10. Плетнева Н. Г. Управление рисками в логистике на основе методологии контроллинга // Вестник ИНЖЭКОНа. 2013. Вып. 6 (65). С. 90–96.

11. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

12. Сергеев В. И. Интеграция и координация как ключевые драйверы логистики и SCM в разрезе организационного проектирования // Логистика: современные тенденции развития: материалы XIV Междунар. науч.-практ. конф. СПб.: Изд-во ГУМиРФ им. адмирала С. О. Макарова, 2015. С. 328–331.

13. Сергеев В. И. Логистика и управление цепями поставок — антикризисные инструменты менеджмента // Логистика и управление цепями поставок. 2015. № 1 (66). С. 9–23.

14. Сергеев В. И. Управление цепями поставок. М.: Юрайт, 2015. 479 с.

15. Сток Дж. Р., Ламберт Д. М. Стратегическое управление логистикой: пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2005. 797 с.

16. Pletneva N., Koshcheyev V. Logistics of a Building Company: Specifics and Methods of Logistics System Management // Applied Mechanics and Materials. 2015. Vols. 725, 726. Pp. 1013–1018.

References

1. Asual A. N. Organizatsiya predprinimatel'skoy deyatel'nosti [Organization of entrepreneurial activity]. St. Petersburg, Piter Publ., 2012, 352 p.

2. Dirlav D. Izbrannyye kontseptsii biznesa. Teorii, kotorye izmenili mir [Selected concepts of business. Theories that have changed the world]. Transl. from English. Moscow, Olimp-Biznes Publ., 2007, 336 p.

3. Dybskaya V. V. Peredovye praktiki v logistike i upravlenii tsepyami postavok v kontekste mirovykh issledovaniy [Advanced practice in logistics and management of supply chains in the context of international research]. Logistika i upravlenie tsepyami postavok – Logistics and management of supply chains, 2014, no. 6(65), pp. 7–20.

4. Ivanova L. N., Terskaya G. A. Tochki rosta i drayvery rosta: k voprosu o soderzhanii ponyatiy [Points of growth and drivers of growth: to the issue of the concept content]. Zhurnal institutsional'nykh issledovaniy – Journal of institutional research, 2015 vol. 7, no. 2, pp. 120–133.

5. Kaplan R. S. Strategicheskoe edinstvo: sozdanie sinergii organizatsii s pomoshch'yu sbalansirovannoy sistemy pokazateley [Strategic unity: creation of the organization

synergy by means of a balanced system of indicators]. Transl. from English. Moscow, Vil'yams Publ., 2006, 384 p.

6. Korporativnaya logistika v voprosakh i otvetakh [Corporate logistics in questions and answers]. Ed. by Sergeev V. I., 2-nd edition, revised and added. Moscow, INFRA-M Publ., 2013, 634 p.

7. Kristofer M. Marketingovaya logistika [Marketing logistics]. Moscow, Tekhnologii Publ., 2005, 200 p.

8. Pletneva N. G. Obespechenie konkurentosposobnosti predprinimatel'skikh struktur za schet razvitiya logistiki [Ensuring the competitiveness of business organizations through the development of logistics]. Vestnik grazhdanskikh inzhenerov – Bulletin of Civil Engineers, 2012, no. 3(32), pp. 347–351.

9. Pletneva N. G. Strategicheskoe upravlenie tsepyami postavok [Strategic management of supply chains]. St. Petersburg, UNECON Publ., 2014, 124 p.

10. Pletneva N. G. Upravlenie riskami v logistike na osnove metodologii kontrollinga [Risk management in logistics on the basis of controlling methodology]. Vestnik INZheKONa – Bulletin of UNECON, 2013, no. 6(65), pp. 90–96.

11. Porter M. Konkurentnaya strategiya. Metodika analiza otrasley i konkurentov [Competition strategy. Technique of analyzing the branches and competitors]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2006.

12. Sergeev V. I. Integratsiya i koordinatsiya kak klyuchevyye drayvery logistiki i SCM v razreze organizatsionnogo proektirovaniya [Integration and coordination as key drivers of logistics and SCM regarding the organization design]. Trudy XIV Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii «Logistika: sovremennyye tendentsii razvitiya», 2015 [Proc. of the XIV of the Int. sci. and pract. conf. “Logistics: current trends of development”, 2015]. Admiral Makarov National University of Shipbuilding Publ., 2015, pp. 328–331.

13. Sergeev V. I. Logistika i upravlenie tsepyami postavok — antikrizisnye instrumenty menedzhmenta [Logistics and management of supply chains as anti-crisis management instruments]. Logistika i upravlenie tsepyami postavok – Logistics and supply chain management, 2015, no. 1(66), pp. 9–23.

14. Sergeev V. I. Upravlenie tsepyami postavok [Supply chain management]. Moscow, Yurayt Publ., 2015, 479 p.

15. Сток Дж. Р. Стратегическое управление логистикой [Strategic management of logistics]. Transl. from English. Moscow, INFRA-M Publ., 2005, 797 p.

16. Pletneva N., Koshcheyev V. Logistics of a Building Company: Specifics and Methods of Logistics System Management. Applied Mechanics and Materials, 2015, vols. 725–726, pp. 1013–1018.