

На правах рукописи

Саркисов Сергей Васильевич

# **Международные логистические системы в условиях глобализации**

08.00.14. — «Мировая экономика»

**АВТОРЕФЕРАТ**

**диссертации на соискание ученой степени  
доктора экономических наук**

Москва 2008 г.

Работа выполнена на кафедре «Бизнес и деловое администрирование» Института бизнеса и делового администрирования (ИБДА) Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования Академии народного хозяйства (АНХ) при Правительстве Российской Федерации.

**Официальные оппоненты:**

доктор экономических наук, профессор

**Портной Михаил Анатольевич**

доктор экономических наук, профессор

**Пресняков Виктор Юрьевич**

доктор экономических наук, профессор

**Неруш Юрий Максимович**

**Ведущая организация: Государственный Университет Управления (ГУУ)**

Защита состоится « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2008 г. в \_\_\_\_\_ часов на заседании Диссертационного совета Д 002.009.02 при Институте экономики РАН по адресу: Москва, 117418, Ново-Черемушкинская ул., 42а.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Института экономики РАН

Автореферат разослан « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2008 года

Ученый секретарь Диссертационного совета Д 002.009.02  
доктор экономических наук, профессор **Волошин В.И.**

# Общая характеристика работы

**Актуальность темы исследования.** В современных условиях развития хозяйства для предприятий России возникает острая необходимость обратить серьезное внимание на оптимизацию своей деятельности, так как во все большей степени в стране укореняются принципы рыночной экономики, усиливается конкуренция. В этом контексте особое значение приобретает создание систем, позволяющих повысить эффективность управления материальными потоками, что улучшает всю хозяйственную деятельность. Резервы повышения конкурентоспособности в сфере производства для многих российских предприятий, практически исчерпаны. Поэтому необходимо больше внимания уделять оптимизации процессов, связанных со сферой обращения. В целом, эту проблему можно определить как формирование конкурентных преимуществ через сокращение логистических издержек и улучшение качества обслуживания на основе создания эффективно функционирующих логистических систем.

Успешно работающее предприятие в качестве одного из аспектов своей стратегической деятельности обязательно ставит вопрос о выходе на внешние рынки. Тем более в эпоху глобализации мировой экономики, которая характеризуется образованием единого общемирового экономического пространства и созданием единого рынка производства и распределения материальных благ. Появление и быстрое развитие международных логистических систем (МЛС) является проявлением глобализации, процесса, самым прямым образом затрагивающего российскую экономику и хозяйственную деятельность российских предприятий.

Но выходить на международные рынки с архаичными представлениями, методами и способами осуществления логистических операций — заведомо обречь себя на неудачу. Правильное формирование и дальнейшее развитие логистических систем на основе внедрения международных стандартов функциони-

рования логистики является залогом успешной деятельности на мировых рынках и интеграции российских предприятий в современную структуру мировой экономики.

Актуальность темы определяется:

- все возрастающей ролью, которую играет логистика в хозяйственной деятельности в условиях рыночной экономики, в качестве фактора, формирующего ключевые компетенции и конкурентные преимущества при выходе предприятий на внешние рынки;
- проблемами интеграции России в мировую логистическую инфраструктуру и адаптации ее к стандартам и требованиям, действующим в развитых странах;
- необходимостью формирования стратегии, направленной на создание эффективно функционирующих МЛС, обеспечивающих высокое качество обслуживания клиентуры при низких издержках, что способствует продвижению российских товаров на внешние рынки;
- необходимостью формирования, развития и совершенствования организационных структур управления МЛС;
- необходимостью применения современных технологий и экономических механизмов формирования и развития, а также эффективного функционирования МЛС;
- необходимостью определения основных критериев и подходов к аутсорсингу логистических услуг во внешнеэкономической деятельности, особенно в области транспортировки и управления материальными запасами; определению критериев и системы взаимоотношений с провайдерами логистики.

Актуальность исследования определяется также и тем вниманием, которое уделяется Правительством России вопросам развития логистической инфраструктуры и ее взаимодействию с международной логистической средой. основополагающим программным документом, определяющим базовые приоритетные направления развития логистической инфраструктуры, в том числе и международной, на долгосрочную перспективу является «Транспортная стратегия России», одобренная Государственным Советом и Правительством Российской Федерации.

Основная цель этого документа — развитие транспортной системы страны и интеграция России в мировую логистическую инфраструктуру. В то же время, реализация этого документа дает возможность российским предприятиям более эффективно осуществлять логистические операции на международном уровне, внедрять и широко использовать во внешнеэкономической деятельности современные методы формирования и функционирования МЛС.

**Целью диссертационной работы** является разработка на основе изучения и анализа основных тенденций и путей развития логистических систем и процессов в мировой экономике научной базы для формирования и эффективного функционирования МЛС во внешнеэкономической деятельности предприятий России. Для реализации цели диссертации в работе были сформулированы и решены следующие основные задачи:

- определены роль и значение логистики в условиях глобализации мировой экономики;
- определены основные подходы к формированию МЛС;
- произведен анализ современного состояния и определены основные тенденции развития рынка логистических услуг;
- определены основные тенденции развития логистической инфраструктуры в мировой экономике;
- систематизированы и проанализированы основные тенденции в развитии организационных структур управления МЛС;
- определены основы формирования стратегии и экономические показатели эффективности функционирования МЛС;
- определено влияние логистического фактора на эффективность реализации продукции на внешних рынках;
- разработан и рекомендован к использованию современный инструментарий и методология формирования, развития и контроллинга МЛС;
- разработаны и рекомендованы к использованию основные критерии выбора видов транспорта и аутсорсинга логистических услуг при формировании МЛС, а также основных систем управления запасами и складским хозяйством;

- определено, что осуществление международных логистических операций невозможно без привлечения провайдеров логистики, крупнейшие из которых готовы предоставить клиентуре самый широкий спектр услуг;
- проведен анализ конкретных примеров из практики ведения внешнеэкономической деятельности российскими предприятиями с последующими рекомендациями по внедрению современных способов и методов построения МЛС и оптимизации логистической деятельности в целом.

**Предметом исследования** являются экономические, управленческие, и организационные отношения, связанные с формированием, функционированием и оптимизацией работы логистических систем во внешнеэкономической деятельности российских предприятий.

**Объектом исследования** являются процессы формирования механизмов функционирования международных логистических систем в условиях глобализации мировой экономики.

**Теоретической и методологической базой диссертационной работы** послужили труды отечественных и зарубежных ученых и практиков, которые опубликовали за последние годы фундаментальные и прикладные работы в области национальной и мировой экономики, внешнеэкономических связей, логистики, транспорта. В частности, данная проблематика освещалась в работах Б.А. Аникина, А.М. Гаджинского, В.В. Дыбской, Л.Б. Миротина, В.М. Назаренко, Ю.М. Неруша, Д.С. Николаева, Т.Н. Поляновой, О.Д. Проценко, Т.А. Прокофьевой, С.М. Резера, А.И. Семененко, В.И. Сергеева, В.И. Степанова, А.Н. Стерлиговой, К.В. Холопова др. Из зарубежных авторов следует отметить работы: Д. Бауерсокса, Е. Барди, П. Казабана, Дж. Клосса, Д. Коула, Дж. Ленгли, Д. Ватерса, Д. Стока. По вопросам развития мировой экономики были использованы работы О.Т. Богомолова, А.С. Булатова, Р.С. Гринберга, В.М. Кудрова, В.К. Ломакина, М.А. Портного.

В работе широко использован материал научно-информационного направления, статистические данные, нормативно-правовые документы, оперативные материалы и данные российских предприятий, компаний и организаций, «Интернет», сайт

Минтранса РФ, а также сайты логистических, транспортных, экспедиторских и др. компаний.

Вопросы организации и осуществления логистических операций и построения МЛС российскими предприятиями, также как и вопросы организации и обеспечения функционирования логистических систем и использования прогрессивных технологий в области логистики в зарубежных странах, освещались самим автором в монографиях, учебниках, учебных пособиях и статьях, опубликованных в годы с 1973-го по 2007-й.

**Научная новизна проведенного исследования.** В процессе исследования в диссертационной работе автором были получены следующие теоретические и практические результаты, определяющие научную новизну:

1. Определены роль и значение логистики в мировой экономике в условиях глобализации. Установлено, что в современных условиях, во все большем масштабе возможности повышения эффективности хозяйственной деятельности определяются оптимизацией процессов, происходящих в области управления материальными потоками, то есть в области логистики.

2. Определены основные подходы к формированию МЛС в мировой экономике в контексте необходимости обеспечения надежности, доступности и функциональности логистики. Применение жестких требований к стандартам обеспечения логистики делает ее фактором ключевой компетенции в формировании основных конкурентных преимуществ на международном уровне.

3. Произведен анализ текущего состояния и структуры мирового рынка логистических услуг. Определено, что установление тесных кооперационных связей и активный процесс слияний и поглощений, то есть явления, имевшие место на данном рынке в последние годы, привели к тому, что основная доля мирового рынка, практически, поделена между крупнейшими компаниями — провайдерами логистики, работающими во всех регионах земного шара, опирающимися на самые современные технологии, готовыми предложить клиентуре полный комплекс логистических услуг, включая операции на таком новом сегменте рынка, как «управленческая логистика».

4. Определены тенденции развития мировой логистической инфраструктуры и основные направления научно-технического и инновационного прогресса в области международной логистики, в том числе и в сфере информационных технологий.

5. Изучены общие подходы к формированию структур управления логистическими системами. Осуществлен анализ основных тенденций построения логистических структур на предприятиях развитых стран и определены основные стадии развития и принципы построения логистических структур на предприятиях России. Выявлено, что абсолютно универсальных организационных структур не может быть, когда речь идет о структурах управления МЛС. Они обязательно должны быть построены с учетом специфики работы предприятия.

6. Разработана стратегия построения эффективно функционирующих МЛС. Определено, что главным при их построении становится стратегия соответствия и поддержания общей стратегии предприятия. Это приводит к реализации логистики как фактора ключевой компетенции. Логистическую стратегию следует разрабатывать с учетом полной интеграции со всеми участниками МЛС.

7. Произведен анализ экономических показателей, определяющих результаты эффективности функционирования МЛС.

8. Определены технологии формирования, развития и контроллинга международных логистических систем. Установлено, что залогом успешного функционирования МЛС является правильное их планирование, построение (инжиниринг) и развитие (реинжиниринг), а также постоянный контроль за результатами работы (контроллинг).

9. Обоснована специфика оценки эффективности функционирования такой сложной многокомпонентной системы, какой является международная логистика. Смысл этой специфики в сочетании использования формализуемых показателей эффективности работы и экспертных — в сочетании количественных и качественных оценок.

10. Определено, что при формировании издержек функционирования МЛС, основные затраты связаны с транспор-



тировкой и управлением материальными запасами (включая складирование и хранение), на которые приходится иногда вплоть до 75–80% всех издержек. Следовательно, главные пути оптимизации логистической деятельности — это совершенствование транспортных операций и операций по управлению запасами.

11. Определены критерии выбора и оценки видов транспорта при формировании и функционировании МЛС. Установлено, что главным в оптимизации функционирования МЛС является правильное понимание использования транспортного фактора как важнейшей предпосылки эффективной реализации продукции на внешних рынках.

12. Выявлены современные тенденции в работе провайдеров логистики по обеспечению функционирования МЛС. Установлено, что успешная работа российских предприятий на внешних рынках обязательно предполагает аутсорсинг логистики. Именно таковы мировые тенденции, и в этом отношении Россия не исключение. Обосновано, что важным моментом в этих условиях для предприятий является правильное построение взаимоотношений с провайдерами логистики.

**Практическая значимость** диссертационной работы состоит в том, что ее предложения и выводы по теоретическим и методологическим положениям доведены до конкретных рекомендаций по формированию и функционированию МЛС. Внедрение результатов исследования имело место, когда автор выступал в качестве консультанта большого количества российских предприятий и организаций. Многие примеры из практики их работы приведены в диссертации. Результаты диссертационного исследования широко используются в педагогической работе автора. Им читаются лекции и проводятся занятия по тематике диссертации в крупнейших бизнес — школах Москвы.

**Публикации и апробация результатов исследования.** Теоретические и практические разработки данной проблемы нашли свое отражение в работах автора, которые начали публиковаться еще с начала 70-х годов. Практически, вся научная работа автора была посвящена разработке вопросов организации и обеспечения

логистической деятельности на предприятиях СССР, а затем РФ; изучению опыта организации осуществления логистических процессов и функционирования логистических систем за рубежом; использованию новых технологий и инноваций в логистике, как на национальном уровне, так и за границей.

Основные труды автора представлены монографиями и учебными пособиями по указанной тематике, опубликованными различными издательствами начиная с 1990 г. и по 2007 г. По проблемам, затронутым в диссертации, автор неоднократно печатался в сборниках научных трудов. За период с 1973 года по настоящее время им опубликовано более 30 статей в различных периодических изданиях.

## **Структура и объем работы**

Диссертационная работа состоит из введения, 6 глав, заключения и списка литературы из 224 наименований. Объем работы составляет 368 страниц. В работе 61 рисунок (схемы) и 22 таблицы.

## ОГЛАВЛЕНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

### Введение

#### **Глава 1. Международные логистические системы в условиях глобализации мировой экономики.**

- 1.1. Логистика в условиях глобализации мировой экономики.
- 1.2. Основные подходы к формированию международных логистических систем в мировой экономике.
- 1.3. Анализ текущего состояния и структуры мирового рынка логистических услуг.

#### **Глава 2. Тенденции развития международных логистических систем и мировой логистической инфраструктуры.**

- 2.1. Основные тенденции развития мировой логистической инфраструктуры.
- 2.2. Научно-технический прогресс и инновационные процессы в области международной логистики.

#### **Глава 3. Подходы к формированию структур управления международными логистическими системами.**

- 3.1. Общие подходы к формированию логистических структур управления.
- 3.2. Развитие и эволюция логистических структур на предприятиях стран с развитой рыночной экономикой.
- 3.3. Становления и развитие логистических структур на предприятиях России.

#### **Глава 4. Формирование стратегии эффективного функционирования международных логистических систем**

- 4.1. Формирование стратегии функционирования международных логистических систем.
- 4.2. Анализ экономических показателей эффективности функционирования международных логистических систем.

- 4.3. Влияние логистического фактора на эффективность реализации продукции на внешних рынках.

## **Глава 5. Современные технологии формирования и функционирования международных логистических систем.**

- 5.1. Технологии формирования, развития и контроллинга международных логистических систем.
- 5.2. Критерии выбора вида транспорта при формировании и функционирования международных логистических систем.
- 5.3. Эффективное функционирование международных логистических систем при управлении запасами и складским хозяйством.

## **Глава 6. Обеспечение эффективного функционирования международных логистических систем методом аутсорсинга логистики.**

- 6.1. Современные тенденции в работе провайдеров логистики по обеспечению функционирования международных логистических систем.
- 6.2. Основные критерии выбора и оценки аутсорсинга логистических услуг.

### **Заключение**

### **Список используемой литературы**

# Содержание основных положений работы

**Вопросы развития логистики в условиях глобализации мировой экономики, основные подходы к формированию международных логистических систем раскрываются в первой главе работы. Кроме того осуществлен анализ текущего состояния и структуры мирового рынка логистических услуг.**

Логистика и логистические процессы прямо или косвенно влияют на все аспекты человеческой деятельности. Связь логистики со всеми жизненными явлениями определяется тем, что объектами в логистических системах являются природные, человеческие, финансовые и информационные ресурсы. В результате их функционирования обеспечиваются потоковые процессы, лежащие в основе мировой экономики.

За последние годы процессы глобализации мировой экономики и развития системы международных экономических отношений охватили, практически, все страны мира, подписано множество международных соглашений, эффективно работают авторитетные международные организации, такие как ГАТТ, ОЭСР, ВТО, созданы зоны свободной торговли. Объем мирового экспорта в 2005 году составил более 9 триллионов долларов и 2,4 триллиона — объем услуг, что примерно на 10% больше, чем в 2004 г. Общий рост мирового промышленного производства в 2000 — 2005 гг. составил 4,5%.

Роль логистики существенно возросла в эпоху постиндустриализации, вызвавшей значительные изменения в мировой экономике и характеризующейся увеличением доли услуг в производстве и потреблении мирового ВВП. Эти изменения оказали на логистику значительное влияние, так как данная отрасль напрямую связана с такими явлениями постиндустриального развития мировой экономики, как: активное использование научных знаний и переход в развитых странах на наукоемкие технологии, что в свою очередь связано с использованием новых

технологий и инноваций в логистике; доступностью и обилием различной информации — информатизация логистических процессов; доступность средств связи и транспорта; высокий уровень образования и активное использование знаний в труде — улучшение работы всего логистического бизнеса за счет правильного и рационального использования трудовых ресурсов, роста компетенций персонала.

Существует множество причин, которые побуждают компании к выходу на мировой рынок. Стремление к росту и выживанию в конкурентной борьбе служит компаниям стимулом для развития международных операций. В то же время, сопутствующее развитие технологий и производственных мощностей облегчает им глобализацию хозяйственной деятельности. В настоящее время на макроуровне существует ряд главных факторов, стимулирующих глобализацию. Это экономический рост большинства стран мира и либерализация их экономик; эффективное функционирование логистических систем и улучшение мировой логистической инфраструктуры; появление зон свободной торговли; технический и технологический прогрессы. Все названные макроэкономические факторы играют существенную роль в развитии мировой экономики, но, с точки зрения данного исследования, наибольший интерес представляет позиция: «эффективное функционирование логистических систем и улучшение мировой логистической инфраструктуры». Данный фактор является одной из движущих сил глобализации и отражает тенденции, действующие, практически на всем земном шаре.

Определено, что международная логистика отличается от внутренней, так как речь идет не только об изменении мест доставки товаров. Самыми очевидными различиями в данном контексте являются:

- международная торговля, как правило, связана с гораздо большими объемами заказов, чем поставки по заказам на внутренние рынки;
- международные рынки более разнообразны. Доставляя на них товары следует рассматривать больше вариантов доставки, иметь дела с большим количеством посредников и т.д.;

- многие предприятия не имеют богатого опыта работы на международных рынках, и это сопряжено с определенными сложностями;
- при доставке товаров международной торговли появляются новые логистические посредники, такие как фрахтовые агенты, таможенные брокерские компании, провайдеры логистики мирового уровня;
- расстояния доставки и большее количество задействованных посредников затрудняют прямые коммуникации между предприятием и потребителями его продукции;
- торговые условия, базисы поставки, условия платежей могут оказаться совершенно неизвестными и непривычными для обычной работы;
- международная транспортная документация и документальные процедуры гораздо сложнее и многообразней;
- гораздо сложнее организовать информационный обмен между участниками логистической системы, тем более что зачастую приходится преодолевать границы многих стран и, соответственно, задействовать разные информационные системы;
- международная логистика предполагает пролонгацию функционального цикла; функциональные циклы в международной логистике гораздо продолжительней, они могут измеряться неделями и месяцами.

Важным явлением в современной мировой экономике стало формирование в ее рамках международных (иногда их называют глобальными) логистических систем. К международным логистическим системам относят межгосударственные системы, формируемые на уровне нескольких стран и даже континентов.

Как показал анализ, глобализация мировой экономики привела к формированию международных стандартов функционирования логистических систем. Решение организационных проблем установления должного стандарта обслуживания клиентуры обеспечивается путем ориентации логистического сервиса на выполнение основных показателей базового уровня: доступности, функциональности и надежности.

Высокие стандарты базового логистического обслуживания сложились благодаря глобализации мировой экономики,

выходу на международные рынки крупнейших провайдеров логистики, способных обеспечить обслуживание пользователей доступным, надежным и функциональным сервисом, построивших логистические системы, охватывающие большинство направлений и маршрутов международной торговли. Многие крупные провайдеры логистики пришли и в Россию. Их появление на российских рынках и начало включения России в систему функционирования МЛС является одним из проявлений глобализации мировой экономики и внешнеэкономической активности российских предприятий.

Анализ современного этапа развития логистики показал, что существуют три основных подхода к формированию логистических систем, как на национальном, так и на международном уровнях. Первый подход заключается в том, что при организации и осуществлении логистических операций основной упор делается на совершенствовании процесса управления материальными потоками в логистических системах. Этот подход можно назвать «операционным», то есть направленным на совершенствование различных операций в логистических системах. Другой подход заключается в том, что логистика должна быть гибкой и способной к быстрому реагированию на возможные изменения в запросах потребителей. Этот подход можно назвать «гибким», и суть его в гибком и быстром удовлетворении клиентуры. Третий подход концентрирует внимание на интеграции и координации работы всех участников логистических цепей в рамках действующих на национальном или международном уровне логистических систем. Этот подход можно назвать интегрированным. Однако в современных условиях и при тех требованиях, которые выдвигаются перед логистикой, с точки зрения гарантии качества логистического обслуживания потребителей и обеспечения четкого и эффективного функционирования логистических систем, логистика должна быть и «операционной», и «гибкой», и «интегрированной».

В работе определяется, что рынок логистических услуг в настоящее время находится на стадии фундаментальных изменений, оказывающих серьезное влияние на роль и масштабы



деятельности его участников и структуру их взаимоотношений. Основными сегментами логистического рынка являются:

- грузоперевозки и транспортно-экспедиторские операции;
- комплексные логистические услуги, включающие услуги по хранению и дистрибьюции товаров;
- услуги по оптимизации логистических бизнес-процессов (управленческая логистика).

При анализе рынка логистических услуг было выявлено, что доминирующей тенденцией на нем является значительный рост аутсорсинга. Мировой рынок логистического аутсорсинга, включающий услуги по транспортировке, обработке и складированию грузов, а также управленческую логистику, в 2001 г. оценивался в 197 млрд. евро (3,2% мирового ВВП). В 2005 г. наблюдался рост этого рынка до 250 млрд. евро (3,7% ВВП). Наиболее высокие темпы роста — 11–12% в год — отмечаются в сегменте управленческой логистики (с 50,4 млрд. евро. в 2001 г. до 75 млрд. евро в 2005 г.), что является следствием политики производственных и торговых компаний по передаче в аутсорсинг значительной части функций, связанных с управлением и оптимизацией логистических бизнес-процессов. Доля провайдеров логистики на этом рынке увеличилась с 29% в 2001 г. до 35% в 2005 г.

Особо следует отметить процессы слияний и поглощений (merges and acquisitions — «M&A»), которые также стали доминирующими на мировом рынке логистических услуг за последние годы и являются важной частью стратегии компаний — провайдеров логистики. Анализ процессов «M&A» показал, что они вызвали массовую реструктуризацию, связанную с необходимостью в полной мере интегрировать компании, которые были приобретены в процессе слияний и поглощений. Результатом этой реструктуризации явилась волна сделок по продаже непрофильных или малоприбыльных направлений бизнеса. Например, весь холдинг «Stinnes AG», в который входит одна из крупнейших логистических компаний Германии «Schenker», был куплен немецкой железнодорожной компанией «Deutsche Bahn» за 2,5 млрд. евро, в результате чего последняя сконцентрировалась на ключевых компетенциях своей деятельности —

перевозки железнодорожным транспортом (услуги перевозчика) и логистические услуги, продав, не связанные с данным видом бизнеса, такие непрофильные активы, как: химическое производство и производство стальных изделий. Примером здесь также может служить приобретение в 2005 г. холдингом «Deutsche Post World Net», являющимся одним из крупнейших предприятий логистического рынка, однопрофильной компании «Exel». В результате этой сделки к немецкому почтовому и транспортному оператору перешел логистический бизнес, оцениваемый в 20 млрд. долл. Таким образом, с учетом того, что ранее в холдинг вошла компания «DHL», «Deutsche Post World Net» стала крупнейшим в мире логистическим оператором с оборотом в 65 млрд. долл.

Делая вывод из отмеченного выше, можно сказать, что за последние годы среди логистических компаний, действующих на мировых рынках, преобладает комбинированная стратегия роста, когда компания развивается как за счет внутренних источников (расширяя свои рынки, предложение услуг, клиентскую базу), так и за счет приобретения других подобных предприятий. В частности, эти процессы особенно заметны в логистической индустрии стран Западной Европы, где следует отметить наличие высокого уровня активности по слияниям и поглощениям, а также формированию деловых альянсов, созданию совместных предприятий, других форм кооперации.

В результате вышеперечисленных процессов, имевших место начиная с 2000-х годов, в логистической отрасли, наметилась кардинальная перестановка сил, которая способна серьезно повлиять на конкурентную ситуацию на мировом логистическом рынке и изменить представление о нем как о низко монополизированном и фрагментированном.

**Тенденции развития логистических систем в мировой экономике и влияние научно-технического прогресса и инновационных процессов на формирование и развитие МЛС являются вторым анализируемым блоком вопросов.**

Как показало исследование, одним из основных проявлений современного этапа глобализации мировой экономики являются интеграционные процессы логистической инфраструк-

туры. Международный характер связей между странами делает их взаимно заинтересованными в создании в каждой из них эффективной и унифицированной инфраструктуры, обладающей достаточной пропускной способностью и гарантирующей должный уровень организации и обеспечения работы каналов поставки продукции. Но в то же время, следует отметить, что темпы развития мировой торговли превышают пропускную способность логистической инфраструктуры отдельных регионов. Характерна эта проблема и для России.

Было выявлено, что, несмотря на усилия ряда стран, принимаемых в целях оптимального использования особенностей и возможностей каждого отдельного элемента международной логистической инфраструктуры, возможности их совместного функционирования часто бывают не реализованы. Причины, не позволяющие использовать преимущества отдельных элементов, имеют различный характер. К ним относятся правовые, организационные и технологические барьеры. Одним из первых шагов преодоления этих барьеров является определение возможных вариантов эффективного использования различных элементов международной логистической инфраструктуры на устоявшихся грузонапряженных маршрутах международной торговли с учетом технологических, географических и правовых факторов, влияющих на формирование всего логистического процесса в целом. Подобного рода маршруты получили название «транспортных коридоров», хотя правильное их было бы назвать «логистическими коридорами» с учетом того, что элементами их формирования являются не только средства транспорта, но и многие другие объекты и элементы логистической инфраструктуры. В частности, при построении и эксплуатации транспортных коридоров используются возможности полного использования преимуществ естественной инфраструктуры стран (заливов, морей, возможности каботажного плавания, внутренних водных путей и т.д.).

На территории РФ объектами международной инфраструктуры общеевропейского значения являются международные транспортные коридоры (МТК) №№ 1, 2, 9, а также инфраструктура российской части Балтийского, Баренцево моря/

Евро-арктического регионов и зоны Черноморского экономического сотрудничества. Данные объекты являются частью Трансъвропейской системы, которая включает в себя портовую, внутренневодную, железнодорожную автомобильную и смешанные транспортные инфраструктуры, различные вспомогательные сооружения (склады, терминалы, пограничные переходы, подъездные пути и пр.), обустройства для осуществления воздушных перевозок. Одним из наиболее перспективных международных транспортных коридоров, проходящих по территории России, чья работа напрямую касается российских предприятий, является коридор «Север — Юг». В работе детально раскрываются особенности эксплуатации указанных транспортных коридоров, показаны проблемы, связанные с организацией и осуществлением перевозок, вопросами тарификации. Отмечено, что, несмотря на все трудности, по оценкам специалистов Минтранса РФ, реализация Федеральной целевой программы «Развитие экспорта транспортных услуг» может увеличить доходы страны от экспорта логистических услуг к 2010 году в 8—10 раз, с \$600 млн. до \$4,8 — 6 млрд.

Одной из основополагающих в развитии логистической инфраструктуры во всем мире в настоящее время стала тенденция появления и развития крупных транспортно-логистических центров (ТЛЦ). В частности, в странах Западной Европы на направлениях значительных материальных потоков, включая и международные, во все возрастающих масштабах создаются логистические центры и реализуется трехсторонняя схема доставки: производитель — логистический центр — потребитель. В настоящее время подобных центров в странах Западной Европы большое количество. Самым значительным из них является порт Роттердам, где только контейнеризованный поток грузов в начале века превысил 6 млн. ед. TEU. Аналогичная тенденция прослеживается во всех развитых странах.

В работе подробно рассматриваются вопросы: какие предприятия могут выступать в качестве ТЛЦ, на каких ключевых моментах должна концентрироваться стратегия их работы, каким должен быть необходимый объем и спектр предоставляемых услуг. Опыт западных стран показал, что работа логи-

стических центров позволяет снизить транспортные расходы на 7–20%, расходы на погрузочно-разгрузочные работы и хранение материальных ресурсов и готовой продукции на 15–30%, общие логистические расходы на 12–35%.

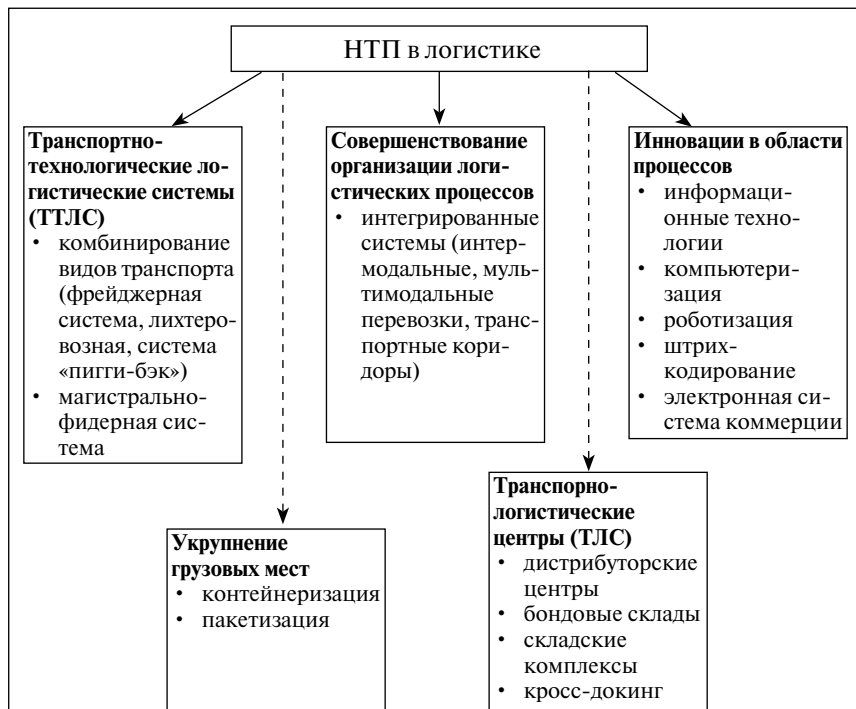
Для России с ее огромной территорией, различным уровнем социально-экономических и экономико-географических условий, формирование региональных ТЛЦ и их последующая интеграция с федеральной и международной логистической инфраструктурой имеет большое значение. Исследования, проведенные в рамках государственной программы «Транспортная стратегия России», показывают, что в крупных общесетевых узлах федерального и международного уровня, таких как Московский, Ленинградский (Санкт-Петербург), Краснодарский, Новосибирский, Горьковский (Нижегород), Свердловский (Екатеринбург), Красноярский, Иркутский, Хабаровский, — целесообразно создание сети региональных терминалов и ТЛЦ, объединенных в региональные транспортно-логистические системы на основе формирования единой системы организационно-экономического, финансового, информационного, кадрового и правового обеспечения управления системой материальных потоков.

Повышение эффективности и качества работы МЛС во многом определяется внедрением в логистику достижений научно-технического прогресса. Анализируя ситуацию, сложившуюся в логистике за последние годы, можно сделать выводы:

- научно-технический прогресс в логистике не ограничивается только совершенствованием технических средств, а распространяется на совершенствование процессов организации логистических операций, разработку новых технологий в области логистики, совершенствование научных подходов к решению проблем логистики;
- внедрение инноваций в области международной логистики на глобальном уровне принимает первостепенное значение, так как невозможно и неэффективно в рамках одной МЛС иметь подсистемы разного уровня развития;

В практике развитых стран реализация современных тенденций и требований к функционированию МЛС вылилась

в сочетании контейнеризации с созданием интегрированных транспортно-технологических логистических систем (ТТЛС), в которых работа всех видов транспорта жестко взаимосвязана, погрузочно-разгрузочные работы практически автоматизированы, в организации процесса доставки широко используются вычислительная техника и безбумажные технологии. Подобные интегрированные системы получили свое первоначальное развитие на Североамериканском континенте, где стали называться «интермодальными системами», а перевозки по названным системам — «интермодальными перевозками». В европейском звучании их называют «мультимодальные перевозки». Разновидности интегрированных ТТЛС-систем получили название: «Лэндбридж», «Минибридж», «Микробридж» и «Моторбридж».



**Рис. 1. Основные направления научно-технического прогресса в области функционирования МЛС.**

Исследование показало, что для решения проблем интеграции РФ в систему функционирования МЛС особенно актуально внедрение электронно-вычислительных систем. В целом, по России внедрение подобных систем в рамках построения предприятиями логистических систем идет быстрыми темпами. Практически нет ни одного крупного или даже среднего предприятия, где бы не решались вопросы компьютеризации бизнес-процессов, в том числе и связанных с решением логистических задач. В частности, в области логистики популярна система SAP (mySAP Customer Relationship Management, mySAP Lifecycle Management, mySAP Business Intelligence). В первую очередь внедрение электронных систем происходит на крупных сырьевых предприятиях («РусАл», «Мечел», «Северсталь», НТМК и ряде других), так как внедрение и последующее использование подобных систем обходится в сумму от сотен тысяч до десятков миллионов долларов. В то же время предприятия малого и среднего бизнеса, используя те или иные средства информационной логистики, как правило, замыкаются на самих себя. Логистические сети, выходящие за рамки предприятия, редкость. В основном это касается лишь связей непосредственно с ближайшей клиентурой. Общероссийских сетей осуществления бизнес-процессов, как, например, система ЭДИФАКТ в развитых странах, нет.

**Третий блок проблем развития МЛС связан с построением организационных структур управления. Определяются общие подходы к формированию логистических структур и стадии эволюции на предприятиях стран с развитой рыночной экономикой. Анализируются тенденции становления и развития логистических структур на предприятиях России, даются рекомендации по их формированию и развитию.**

Логистическая деятельность имеет место на любом предприятии, независимо от его размера, структуры бизнеса, месторасположения и т.д. Но каждое предприятие организует свою логистическую деятельность по-своему. Основой, на которой строится логистическая стратегия, является миссия компании. Именно в рамках миссии определяются основные цели и задаются основные параметры работы.

Формулирование миссии логистики позволяет устранить конфликты внутри организации и послужить основой для работы персонала, занятого в осуществлении логистической деятельности. Компоненты заявления о корпоративной миссии логистики, а также факторы, влияющие на эффективность работы логистической структуры предприятия, приводятся в таблице.

**Таблица. Основные компоненты корпоративной миссии логистики.**

• Признание логистики сферой ключевой компетенции.
• Признание логистики сферой конкурентных преимуществ.
• Заявление о предоставлении услуг интегрированной логистики
• Осуществление логистического управления при помощи единой сетевой структуры, общей информационной сети.
• Заявление об упрочении имиджа с помощью логистики (например, заявление об ускорении и совершенствовании операций по доставке продукции).
• Заявление о логистике как важном компоненте сокращения затрат.

Для создания устойчивой организационной структуры управления логистическими подразделениями рекомендуется использовать семь общих характеристик, свойственных успешно действующим логистическим структурам:

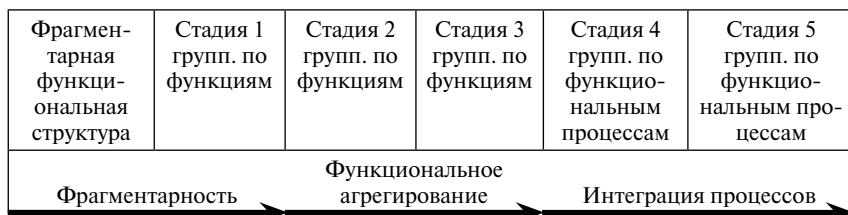
- наличие ясной формализованной организационной структуры управления логистикой. Чем проще и четче построена оргструктура, тем легче персоналу понять и приспособиться к данной форме управления, активно участвовать в реализации целей предприятия;
- централизованный подход к формулированию политики и общих направлений в логистической деятельности. Система должна быть эффективной и обеспечивать прямую и обратную связь;
- прозрачность подчиненности и ответственности. Координацию ответственности должно осуществлять высшее руководство. Функции линейного руководства и функциональных служб должны быть четко разграничены и скоординированы;
- построение организационной структуры (в центре и на местах), позволяющей в полной мере реализовать логистическую стратегию;



- организация и обеспечение непрерывного интегрированного логистического процесса;
- устранение «узких» мест как внутри логистических процессов, так и между логистикой и другими направлениями деятельности предприятия (маркетинг, бухгалтерия, производство, финансы);
- адаптивность и восприимчивость к инновациям и нововведениям.

Опыт множества предприятий показывает, что все они находятся на разных стадиях развития. В западной экономической литературе говорят о шести стадиях развития логистических структур, начиная от «нулевого цикла» — фрагментарного выполнения логистических операций, через три стадии функционального агрегирования и до двух конечных стадий: «интеграции функциональных процессов» и «интеграция информационных процессов». Все названные стадии представлены на рисунке 2. Естественно, в странах с развитой рыночной экономикой можно наблюдать всю гамму стадий развития логистики. И, тем не менее, чем более развиты бизнес и экономика какой-либо страны, тем выше стадии ее функциональной интеграции.

Поиски оптимальных структур управления логистической деятельностью продолжались постоянно. В 70-е годы наиболее целесообразной считалась линейно-штабная система». При этой системе «линейные менеджеры» несут ответственность за обеспечение рутинных, ежедневно выполняемых работ, в то время как «штабные менеджеры» снабжают линейных необходимой информацией, разрабатывают планы, занимаются аналитической работой.



**Рис. 2. Стадии развития организационных логистических структур в развитых странах.**

В 80-е годы было признано, что агрегирование функций не в состоянии обеспечить оптимальный механизм функционирования логистики. Акцент сместился с функций на процессы. Предприятия стали анализировать то значение, которое играет логистика в процессе создания потребительной стоимости. Переключение внимания на единый логистический процесс ослабило тенденцию к объединению функций в рамках организационных структур. Ключевым стал вопрос не о том, как организовать выполнение отдельных функций, а о том, как лучше руководить целостным логистическим процессом.

В результате исследования было определено, что в настоящее время в рамках теории целостности руководства логистическим процессом используются в основном два подхода. Этими подходами являются:

- программно-ориентированный подход;
- матричная организационная структура управления.

Программно-ориентированный подход строится на методе, при котором логистическая деятельность рассматривается как программа, в реализации которой принимает участие все предприятие.

Подход на основе матричной организационной структуры требует координации различных видов деятельности, выполняемых за пределами отдельных структурных единиц предприятия. Логистика при матричной структуре является функцией многих подразделений, что особенно проявляется при выполнении каких-либо проектов, в реализации которых участвуют два и более подразделения.

Последняя, пятая, стадия цикла развития логистики на предприятии прогнозируется как стадия интеграции информационных процессов. В основе такого типа организаций лежит концепция, согласно которой предприятия должны специализироваться и концентрировать свои усилия на том, что они выполняют лучше всего (то есть максимально использовать ключевые компетенции), а для выполнения других видов деятельности прибегать к аутсорсингу. Такая концепция получила название «виртуальной организации». В соответствии с ней ряд компаний объединяются для разработки, производства, про-

дажи и реализации товаров и услуг на определенное, возможно достаточно длительное, время. Задействованные в этом процессе предприятия поддерживают между собой тесные производственные отношения, но только на время реализации совместного проекта. В рамках «виртуальной организации» логистика может быть передана на 100%-ный аутсорсинг логистическому предприятию, участвующему в совместном проекте.

Что касается классификации стадий развития логистических структур в РФ, то здесь их число можно сократить до четырех, что представлено ниже.

В работе на основании анализа многочисленных примеров определяется, что на современном этапе развития бизнеса в России среди мелких предприятий превалирует первая стадия, среди средних — стадия 2, реже 3. Переходя от первой стадии развития ко второй, российские предприятия создают специализированные логистические подразделения или в области закупок и снабжения, или в области сбыта. Причина подобного явления заключается в определении того, что важнее для предприятия: наладить снабжение или сбыт; что в большей стадии влияет на успешную работу, что требует большего внимания с точки зрения стратегии развития. На этой стадии происходит начальное становление международной логистики. В рамках снабженческого или сбытового направления начинается формирование МЛС, пока еще недостаточно развитой, с минимальным набором функций и предоставляемых услуг. Многие операции логистики на международном уровне передаются на аутсорсинг. На стадии 2 находятся предприятия, относительно недавно начавшие работу и не производящие широкой номенклатуры продукции. Оборот этих компаний, как правило, не превышает 5 млн. долларов в год.

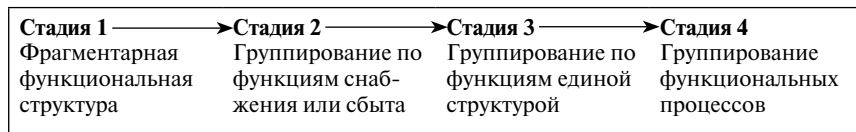


Рис. 3. Стадии развития логистических оргструктур на предприятиях России.

Стадия 3 — формирование единой службы логистики — все логистические операции сводятся в одно крупное функциональное подразделение. Перемещение логистики на более высокий организационный уровень связано с появившимися возможностями влияния на стратегию компании. Логистика признается одной из сфер ключевой компетенции. Международные логистические операции в рамках внешнеэкономической деятельности на данной стадии в основном концентрируются на уровне того же самого единого логистического подразделения, в котором выделяются лица ответственные именно за построение МЛС и их функционирование. На данной стадии находятся многие крупные российские предприятия, представляющие как промышленность, так и торговлю, теперь уже с многолетним опытом работы в условиях рынка, с историей своего развития и становления.

На стадии 4 развития организационных структур предприятий прослеживается тенденция к объединению всех логистических функций и операций под единым руководством. В развитии организационной структуры проявляются тенденция к группированию многих функций (как планово-координационного, так и оперативного характера) в единый блок с общим руководством и ответственностью. Цель состоит в стратегическом управлении всеми товарно-материальными потоками и запасами во внешнеэкономической деятельности ради максимизации прибыли (через сокращение издержек и оптимизацию управления ими) и кардинального улучшения обслуживания внешней и внутренней клиентуры. При этом упор делается на усиленное использование информационных технологий, начиная от планирования и оперативного управления структурами, в рамках которых достижима полная интеграция логистических операций. На данной стадии каждая функциональная область международной логистики — снабжение (закупки), производство и сбыт (физическое распределение) — может быть структурирована как отдельный бизнес-процесс.

В качестве примера российского предприятия, находящегося на четвертой стадии развития организационных логистических структур, можно привести «Нижнетагильский метал-

лургический комбинат» (НТМК). Выйти на уровень четвертой стадии предприятию удалось благодаря внедрению в 2004 г. информационно-аналитической системы, позволяющей оперативно организовывать процессы, а также анализировать их, добиваясь максимальной оптимизации.

Исходя из представленного материала, следует сделать вывод, что для российской действительности главным в настоящий момент является необходимость внедрять такие логистические структуры, которые были бы максимально приспособлены к работе данного предприятия и к процессам, происходящим в экономике. Особенно это относится к построению МЛС, которые должны быть максимально адаптированы к современным требованиям, в части удовлетворения стандартов обеспечения качества работы, принятых в развитых странах.

**Четвертый блок проблем касается формирования стратегии и экономического обоснования функционирования международных логистических систем. В нем исследуются вопросы формирования стратегии функционирования МЛС, производится анализ основных экономических показателей эффективности их функционирования, определяется влияние логистического фактора на эффективность реализации продукции на внешних рынках.**

Любой бизнес сталкивается с проблемой разработки стратегии своей деятельности: экономической, коммерческой, организационной и другими. Естественно, встает вопрос о разработке стратегии в области построения МЛС. Стратегию обеспечения функционирования МЛС следует рассматривать на трех основных уровнях:

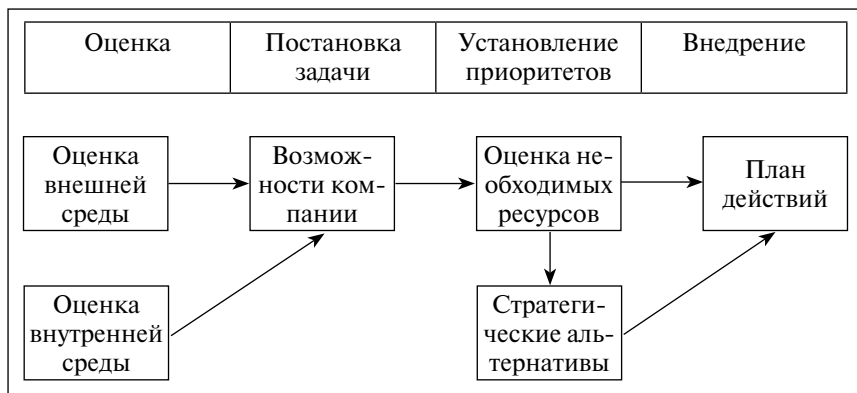
- макроэкономическом, касающемся всех общеэкономических, технических, организационных и правовых аспектов функционирования логистики во всех сферах экономики;
- мезоэкономическом, то есть ограниченном пределами какого-либо сектора экономики или региона;
- микроэкономическом, то есть на уровне функционирования отдельных логистических предприятий.

Стратегическое планирование в области логистики базируется на четырех основных принципах:

- поиск возможных в будущем альтернатив развития;

- установления целей, выбор путей и методов их достижения;
- установление подходов к поставленным задачам;
- установление связи между собственно стратегическим планом, среднесрочными программами и оперативным планированием.

Процесс стратегического планирования построения МЛС должен состоять из следующих этапов: оценка, постановка задачи, установление приоритетов и внедрение. Эти этапы отображены на рисунке 4.



**Рис. 4. Этапы стратегического планирования МЛС.**

Основным назначением логистической стратегии при построении МЛС является поддержание общей корпоративной стратегии. Среди логистических стратегий на международном уровне можно отметить, например, стратегию минимизации издержек, стратегию минимизации капиталовложений в собственную инфраструктуру, стратегию кардинального улучшения обслуживания потребителей. Стратегическая важность логистики при построении МЛС становится ясной, когда понятен ее вклад в принятие важнейших решений, когда очевидно ее влияние на долгосрочные показатели работы. Многие аспекты логистики могут иметь стратегическую значимость, а направленность стратегии показывает, что именно данное предприятие считает наиболее важным. Логистическую стратегию, и это

в полной мере касается вопросов построения и функционирования МЛС, следует разрабатывать, постоянно помня о целях, заданных в стратегиях более высокого уровня, а также сильных сторонах предприятия и условиях, в которых оно ведет свой бизнес. Какой-то единой, универсальной, подходящей для всех стратегии не бывает. Она разрабатывается исходя из множества конкретных факторов и специфики деятельности.

Формированию стратегии в области построения МЛС корпорациями западных стран уделяется серьезное внимание. В то же время опрос, проведенный Международным центром логистики ГУ-ВШЭ в 2004 г. среди слушателей, показал, что только 3% респондентов, представителей российских компаний, способны сознательно сформулировать логистическую стратегию. Причины этого — недопонимание и недооценка многими менеджерами российских предприятий предназначения логистики как общекоординирующего и интегрирующего звена в деятельности предприятия, позволяющего оптимизировать материальные потоки, сократить общие издержки, улучшить финансовое положение.

Логистические стратегии в области построения и эксплуатации МЛС следует формировать в виде набора целей и процедур. Все это представляется в виде бизнес-плана. План может состоять из достаточно большого количества пунктов и подпунктов.

Положения, которые должны обязательно там присутствовать, следующие:

- общее резюме, представляющее стратегию в области МЛС, и отвечающее на вопрос, как эта стратегия соответствует общему направлению деятельности предприятия в целом;
- цели и задачи МЛС, показатели работы и критерии оценки;
- отражение путей достижения поставленных задач, какие изменения предусматриваются и как ими управлять;
- описание того, какой вклад в достижение показателей бизнес-плана будут вносить отдельные логистические операции и как будет организовано их взаимодействие;
- обоснование необходимых для реализации плана средств и ресурсов, финансовые вложения и финансовые показатели работы.

На разработку предприятием логистической стратегии на международном уровне сильно влияет внешняя среда бизнеса, включая те ее факторы, которые находятся вне логистических компетенций. К основным факторам подобного рода относятся:

- ожидания потребителей и связанные с этим демографические особенности и характеристики рынков;
- рыночные условия, их стабильность, конъюнктурные колебания и другие подобные факторы;
- политические условия и отношения с органами власти;
- экономический климат в стране, социальные условия, условия предпринимательства, правовые нормы и ограничения и т.д.;
- конкуренты — их число, легкость или трудности проникновения на рынки;
- акционеры и группы заинтересованных лиц — их цели, намерения, политика доходов и инвестиционная политика, ожидаемая прибыль;
- передовые технологии и инновации, доступные в настоящее время и вероятные направления их развития.

При разработке стратегии в области построения МЛС можно рекомендовать пользоваться методом СВOT-анализа, при котором определяются сильные стороны (Strengths (S)), слабые места (Weaknesses (W)), возможности (Opportunities (O)) и угрозы (Threats (T)). Сильные и слабые места связаны с внутренней средой. Возможности и риски — это проявления внешней среды. В работе приводятся и анализируются примеры построения предприятиями стратегии развития своих МЛС на основе метода СВOT.

Существует множество показателей влияния логистического фактора на эффективность реализации продукции на международных рынках. Некоторые из них прямо связаны с финансами, например такие, как доходность на активы, период окупаемости, вклад в прибыль. Финансовые показатели легко определяются, позволяют системно подходить к анализируемым проблемам и проводить сопоставление полученных результатов. Однако у них есть свои недостатки, так как они скорее отражают прошлые результаты, а не текущие. На практике в допол-



нение к финансовым показателям следует пользоваться прямыми показателями логистической деятельности: количеством доставляемых грузов, скоростью оборачиваемости запасов, расстояниями перевозки и др. В работе анализируется влияние как финансовых, так прямых показателей эффективности логистической деятельности предприятия.

Рассматриваются такие показатели, как «коэффициент использования логистических мощностей предприятия»; «общая производительность логистических мощностей», связывающая общую пропускную способность системы и количество используемых ресурсов; «частичная производительность», получаемая от деления общей пропускной способности на число единиц отдельного используемого ресурса. Важными являются такие показатели, как: производительность складских мощностей, производительность транспортного оборудования.



Рис. 5. Стратегические факторы, учитываемые при построении МЛС.

Очень важным экономическим показателем является потребительская добавленная ценность (customer value added — CVA)— показатель, отражающий ценность работы предприятия для потребителей его продукции. Безусловно, этот показатель довольно субъективен, но, тем не менее, в логистике

он отражает удовлетворение запросов клиентуры к функционированию МЛС. Важным, с точки зрения анализа ценности логистической деятельности предприятия, является показатель вклада логистики в рост акционерного капитала (EVA — Equity Value Added). Данный показатель следует рассматривать как надежный и стабильный способ анализа ценности бизнеса и измерения того, как альтернативные стратегии и варианты инвестиций влияют на общую стоимость компании.

В условиях функционирования МЛС предприятий логистический фактор, как важный элемент, прямо влияющий на стоимость продукции, играет важную роль при обосновании целесообразности той или иной внешнеторговой сделки, оказывая существенное влияние на установление цены товара, делая возможным или невозможным осуществление внешнеторговой сделки.

Доля логистических расходов по доставке товара в цене товара СИФ сильно колеблется, достигая по некоторым категориям грузов 100 и более процентов. Особенно это относится к особорежимным грузам, когда речь идет скорее не о цене доставки, а о том, как бы вообще эта доставка состоялась. В среднем, по категории готовой продукции (general cargoes) величина логистических расходов в цене товара СИФ составляет 7–12%, по массовым грузам (сырье и полуфабрикаты) колеблется от 20–22% и до 100 % (по углю), по домашней технике — 5–6%, по пищевым продуктам — от 5% и до 14% . В работе приводятся соответствующие примеры из практики действующих компаний. Главное здесь то, что цена доставки товара может как содействовать продвижению продукции предприятий на внешние рынки, так и сделать это практически неосуществимым.

В работе определяется, что величина логистических расходов оказывает существенное влияние на решение о закупках товаров на том или ином рынках, как в случае равенства цен ФОб основного и неосновного рынков, так и в случае их неравенства. Покупатель может предпочесть более высокую цену ФОб на одном рынке, если уровень логистических расходов при перевозке товара с этого рынка будет ниже по сравнению с расходами по доставке с другого рынка и, следовательно, суммарные затраты окажутся меньше.

Исследуя влияние логистического фактора на цены товаров, следует проводить четкое разграничение между логистической составляющей, включенной в цену товара, и логистическими расходами — общими логистическими издержками по доставке товаров. Логистическая составляющая — это договорная удельная величина расходов, определяемая продавцом или покупателем при заключении контракта купли-продажи и включаемая в цену товара. Предназначена она для покрытия расходов при организации доставки груза покупателю в соответствии с базисными условиями контракта. Логистические расходы (издержки) — это сумма всех затрат, связанных с доставкой данного продукта. Эти расходы в зависимости от договоренностей несет или покупатель, или продавец, а чаще всего оба в зависимости от базисных условий контракта.

На основании анализа практики работы большинства предприятий России определено, что экспортеры предпочитают нести логистические расходы по доставке товара вплоть до границы, отдавая расходы на иностранной территории на откуп иностранному покупателю — базисные условия: FOB, DAF, FCA (авто- или авиаперевозки), FAS. Главным здесь является желание ограничиться организацией доставки товара российской территорией, так как для осуществления логистических операций за границей не хватает компетенции зачастую даже компаниям, позиционирующим себя в качестве провайдеров логистики. При импорте же, особенно это касается перевозок автотранспортом из стран Западной Европы, чаще всего применяются базисы CIP, CPT, DDU и даже DDP, возлагающие оплату логистических расходов по доставке товара до внутреннего пункта России на отправителя. Причины этого фактически те же, что и при экспортных перевозках.

Методика формирования цены товара с учетом «логистической составляющей» практически неприменима для перевозок грузов внутренней торговли. Хотя существуют примеры, когда компании вводят свои собственные нормативы «логистической составляющей», работая на внутренних рынках.

**Проблемы внедрения современных технологий формирования и функционирования международных логистических систем рас-**

**крываются в пятой главе работы. Также в ней анализируются критерии выбора вида транспорта, выявляются тенденции функционирования МЛС при управления запасами и складским хозяйством.**

Эффективность функционирования МЛС в наиболее общем виде можно представить как системную экономическую задачу, направленную на решение проблемы достижения высокого качества ее работы. Применительно к логистике системность означает, что все участники движения материальных потоков (транспорт, склады, посредники, поставщики и потребители и пр.) рассматриваются как части единого целого процесса, а сам процесс — как интегрированная проблема всех участников.

Путь к системной интеграции пролегает через процедуру, которую называют инжиниринг (формирование, построение, проектирование) или реинжиниринг (развитие, реорганизация, перестройка, если речь идет об уже действующих системах) логистических процессов. Не существует никаких общих правил, определяющих идеальную или минимальную степень необходимых действий для достижения целей инжиниринга или реинжиниринга. Все зависит от целей и намерений предприятия.

Основы инжиниринга логистики составляют принципы системного анализа. Системный анализ предполагает полное объединение усилий, направленных на достижение намеченных целей, создание из отдельных функций единого целого, которое превосходит по качественным показателям просто сумму составляющих его частей. То есть реализуется синергетический потенциал.

Важный этап инжиниринга логистических систем — сравнительный анализ, то есть сопоставление существующей системы с образцами передовой практики или отраслевыми стандартами. Сравнительный анализ можно определить как систематический процесс изучения внешнего опыта и использования полученных знаний для повышения эффективности работы собственной организации, тем более это касается предприятий, ведущих внешнеэкономическую деятельность, так как у них всегда есть возможности использовать лучший зарубежный опыт. В работе подробно раскрывается основное содержание этапов сравнительного анализа.

При осуществлении логистического инжиниринга важно иметь детальный план с описанием ресурсов, которые можно выделить для организации и обеспечения организационных процессов. Этот план должен содержать формулировку политики и предусматривать такое распределение мощностей, финансов, людских ресурсов, оборудования и пр., которое способно обеспечить достижение целей с наименьшими издержками. Во внешнеэкономической деятельности это особенно важно, так как следует учитывать специфику не только своей страны, но и зарубежья.

Для реализации процедуры инжиниринга или реинжиниринга МЛС следует прибегать к шестиэтапной процедуре организационной перестройки, представленной на рисунке 6. В работе приводятся примеры успешного инжиниринга и реинжиниринга построения и функционирования МЛС, реализованные известными компаниями, действующими в различных отраслях экономики России.

Основополагающим принципом логистического инжиниринга является постоянный контроль и анализ полученных результатов с целью внесения оперативных и тактических изменений и новаций, то есть логистический контроллинг. Логистический контроллинг составляет важную часть современной методологии формирования МЛС, так как его цель состоит в том, чтобы проследить, насколько фактические результаты работы отвечают принятым планам, соответствуют стратегии предприятия.

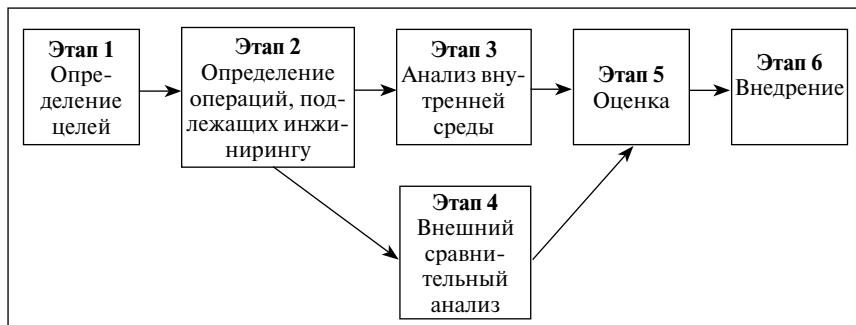


Рис. 6. Этапы процедуры инжиниринга и реинжиниринга.

В работе детально анализируются основные показатели контроллинга функционирования МЛС. В частности, это показатели работы, связанные с издержками логистики, уровнем обслуживания клиентуры и степенью ее удовлетворенности результатами, показатели управления активами и др.

При принятии решения по созданию и обеспечению функционирования МЛС возникает дилемма по определению тех основных критериев, на основании которых происходит выбор вида(ов) транспорта, доставляющего товар. В большинстве случаев при перевозках грузов в международном сообщении многие законодательные и нормативные документы международного, а также внутреннего характера, и это касается также законодательства России, сильно ограничивают, а иногда и фактически запрещают прямые отношения между транспортными компаниями и предприятиями — пользователями логистических услуг.

На современном уровне менеджмента при построении МЛС основным посылом при выборе вида транспорта в настоящих условиях и с учетом обычной практики работы большинства предприятий во внешнеэкономической деятельности является оптимизация доставки продукции. Но оптимизацию предприятия понимают по-разному.

Установлено, что для большинства предприятий внешнеэкономического комплекса России наиболее оптимальным является снижение стоимости транспортировки до минимального уровня. Особенно это важно с учетом того, что на транспортные расходы приходится, как правило, более 50% всех логистических издержек во внешней торговле страны. Часто это означает просто транспортировку по кратчайшему маршруту и по возможности наиболее дешевым видом транспорта. Но не всегда кратчайший маршрут является оптимальным по критерию дешевизны. Вторым по значимости критерием является удобство доставки, зачастую в ущерб дешевизне. Иногда, желая минимизировать транспортные расходы или добываясь удобства в доставке, предприятия выстраивают парадоксальные схемы, примеры которых приведены в работе.

Следующим важным критерием в практике работы российских предприятий является сохранность груза в пути. Чаще всего

выбирается тот вид транспорта и способ перевозки (конвенционный (то есть в обычной таре) или в укрупненном грузовом месте (чаще всего это контейнер), который обеспечивает максимально возможную сохранность товаров. Иногда это выбор делается в ущерб дешевизне. И, наконец, последним критерием является возможность данного вида транспорта обеспечить доставку товара в обусловленные контрактные сроки, иногда достаточно срочно. В этом отношении предприятия России все чаще прибегают к услугам авиатранспорта, несмотря на дороговизну тарифов.

Очень важным, с точки зрения построения оптимально функционирующей логистической системы, является понимание предприятием современного состояния и тенденций развития рынка транспортных услуг России. Данный рынок находится в стадии становления после глубокого кризиса 90-х годов. Понимание происходящих на данном рынке основных процессов, правильная ориентация среди множества самых разных факторов внутреннего и внешнего характера, позволит предприятию правильно выбрать и рационально построить отношения с транспортными компаниями, что повысит эффективность логистической работы и, следовательно, самого предприятия. В работе дается анализ современного состояния и перспектив развития рынка транспортных услуг России с точки зрения возможности его использования предприятиями внешнеэкономического комплекса.

Правильно организованная работа системы управления запасами при функционировании международных логистических систем во внешнеэкономической деятельности является фактором, гарантирующим стабильность деятельности предприятия в аспекте материально-технического снабжения и сбыта готовой продукции. Следует также подчеркнуть, что затраты предприятий, связанные с управлением запасами, как правило составляют не менее 20–25% общих логистических издержек функционирования МЛС.

Учитывая значение запасов для успешной внешнеэкономической деятельности при построении МЛС, предприятию необходимо решить следующие вопросы, которые позволят

оптимизировать как саму международную логистическую систему, так и многие производственные процессы:

- определить уровень запасов, который необходимо иметь для обеспечения высоких стандартов обслуживания клиентуры;
- определить должна ли продукция отгружаться непосредственно с предприятия, минуя склад;
- каков должен быть оптимальный уровень всех видов запасов на предприятии, поступающих из-за рубежа;
- как меняется динамика расходов по управлению запасами в зависимости от установленных норм их содержания и критериев обслуживания клиентуры.

В условиях постоянного снижения стабильности внешних рынков и современных требований, выдвигаемых перед логистическим обслуживанием потребителей на международном уровне в аспекте функциональности, надежности и доступности логистики, дорогостоящие резервные запасы вытесняются созданием систем информационного обеспечения и надлежащей организацией управления.

При этом ключевым является знание положения на рынках и условий доступа к соответствующей информации. В связи с этим в работе приводятся и оцениваются различные наиболее часто применяемые модели управления запасами, используемые при функционировании МЛС российских предприятий: такие как «система с установленной периодичностью пополнения запасов до постоянного уровня», «система минимум-максимум».

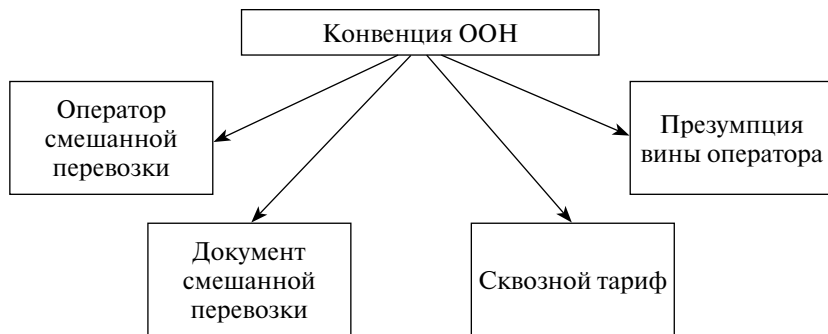
Важной проблемой оптимизации управления запасами во внешнеэкономической деятельности является определение рентабельного размера заказа (economic order quantity — EOQ). Рентабельный размер партии поставляемых товаров и, соответственно, оптимальная частота завоза зависят от следующих основных факторов: объема спроса (оборота), расходов на транспортировку и на хранение запасов.

В заключение данной главы автор на основании конкретных примеров анализирует практические аспекты использования современных способов и методов управления материальными запасами, практикуемых российскими предприятиями при построении ими МЛС.



**Проблемы обеспечения эффективного функционирования международных логистических систем методом аутсорсинга логистики рассматриваются в шестой главе. В ней раскрываются основные тенденции в работе провайдеров логистики по обеспечению функционирования МЛС, а также определяются критерии выбора и оценки аутсорсинга логистических услуг.**

В эпоху глобализации существует объективная необходимость в упрощении и унификации норм международного права, которые бы облегчили процесс осуществления логистических операций, сделали бы его доступным на всех уровнях и во всех регионах. Чрезвычайно актуальным стал вопрос о создании унифицированных правовых норм регулирования перевозок грузов при последовательном участии нескольких видов транспорта (смешанных перевозок). В 1980 г. была принята «Конвенция ООН о международных смешанных перевозках», которая и предложила решение указанных вопросов на международном уровне.



**Рис. 7. Принципиальные положения Конвенции ООН о международных смешанных перевозках.**

Указанная Конвенция ООН обобщила наиболее передовую по тем временам практику работы провайдеров логистики и сформулировала основные принципы, которые легли в основу их работы в последующие годы, включая и начало 21-го века. Впоследствии, (в 1984 г.), Международная торгово-промышленная палата (МТП) разработала проформу документа, который вы-

полняет функцию договора доставки при международных перевозках. Данный документ получил название «Договор смешанной перевозки» (Combined Transport Document). И хотя в названии документа фигурирует слово «перевозка», по сути он трактуется как договор доставки товара. Указанный документ начал использоваться в международной торговле в дополнение к другому документу — «сквозному коносаменту» (Through Bill of Lading), который применялся компаниями — провайдерами логистики еще до 1980 г., то есть до появления Конвенции ООН в качестве документа перевозки (доставки) товара.

Деятельность провайдеров логистики в России регулируется различными правовыми документами. Наиболее распространенным термином, применительно к компаниям, предоставляющим логистические услуги в России, является термин «экспедитор», или «оператор». Основным документом, определяющим их деятельность, является Гражданский кодекс РФ (глава 41 Транспортная экспедиция. Статьи 801 — 806). 30 июня 2003 года вступил в силу принятый Государственной думой Закон № 87-ФЗ «О транспортно-экспедиционной деятельности». Содержание Закона во многом напоминает содержание аналогичных статей Гражданского кодекса и существенно различается только в части, касающейся главы 3 «Ответственность экспедитора», статья 6 «Общие основания ответственности», параграф 3, по вопросам предела ответственности экспедитора. В стране действуют также Постановление Правительства № 554 от 08.09.2006 г. «Правила транспортно-экспедиционной деятельности».

В работе приводятся примеры и анализируются трудности, с которыми сталкиваются российские компании — провайдеры логистики при организации и обеспечении ими функционирования МЛС. Проблемой является отсутствие в большинстве нормативных документов, регулирующих работу видов транспорта, ссылки на возможность использования международных документов, с помощью которых оформляются договоры между провайдерами и предприятиями.

Исходя из современной практики, установлено, что в мире не существует самодостаточных, с точки зрения логистики, предприятий ни на национальном, ни на международном уровнях.

Только крупнейшие глобальные корпорации, в основном сырьевой направленности, создают специальные логистические подразделения (как правило, дочерние или аффилированные компании), и то это касается лишь части их деловой активности или отдельных регионов, где они действуют. Поэтому вопросы аутсорсинга логистики предприятиями, как на национальном уровне, так и при построении ими МЛС, является одним из наиболее актуальных проблем их успешного функционирования.

Аутсорсинг логистических услуг получил широкое распространение в России по многим причинам:

- во-первых, предприятия не вполне компетентны во многих областях и потому вынуждены прибегать к аутсорсингу логистики, ввиду недостаточной подготовленности к формированию и обеспечению функционирования МЛС;
- во-вторых, рост интенсивности конкурентной борьбы во всех сферах экономики предполагает необходимость достижения наивысшей эффективности всех операций, в том числе и логистических;
- в-третьих, на современном этапе развития бизнеса в России для большинства предприятий характерно географическое расширение своей деятельности внутри страны и выход на внешние рынки. В этих условиях обеспечить все бизнес-процессы, включая логистические, своими силами и средствами сразу на всей территории, а тем более за рубежом, просто нереально;
- в-четвертых, устоявшейся тенденцией развития мировой экономики за последние примерно сорок лет является установление долговременных постоянных партнерских связей между предприятиями и провайдерами логистики, которые способны предоставить логистические услуги своей клиентуре не только в рамках отдельных стран, но и в мировом масштабе, что делает нецелесообразным для предприятий пытаться самостоятельно решать проблемы логистики.

В настоящее время подобная система установления долгосрочных партнерских отношений между предприятиями (особенно крупными) и провайдерами логистики начинает формироваться и в России.

Объем российского рынка логистических услуг, переданных в аутсорсинг, в 2005 г. составил более 25 млрд. долл. В структуре выручки по видам предоставляемых услуг преобладают перевозки грузов транспортными компаниями — более 20 млрд. долл. Емкость рынка экспедиторских услуг оценивается 2,5 млрд. долл. Сегмент складских и дистрибьюторских услуг развивается высокими темпами, однако в структуре рынка занимает пока скромное место. Управленческая логистика, по оценкам автора, представляет не более 1% общего объема рынка — 250 млн. долл. По расчетным данным, оплата услуг провайдеров логистики в России составляет примерно 15–25% , а по отдельным операциям вплоть до 60% (по особорежимным грузам), от цены проделанной работы. В странах Западной Европы ставки намного меньше — 7–11%.

Установлено, что, с точки зрения мирового опыта и современных тенденций развития мирового рынка логистических услуг, Россия находится на этапе формирования и консолидации отрасли, существенно уступая западным странам, как по их качеству, так и по комплексности. При этом отставание по общему уровню развития логистики (прежде всего по качеству инфраструктуры и набору предлагаемых услуг) даже от восточноевропейских стран составляет 5–6 лет.

Динамика развития российского логистического рынка в последние 2–3 года определялась не столько стремлением компаний-клиентов к оптимизации бизнес-процессов за счет аутсорсинга непрофильных направлений деятельности и привлечения к управлению системами поставок логистических операторов, сколько ростом потребностей в транспортировке и складировании грузов в условиях оживления экономики и увеличения потребительского спроса. В работе приводятся основные характеристики российского рынка логистических услуг в сравнении с мировыми тенденциями развития отрасли.

В работе установлено, что для предприятий очень важной является проблема правильного выбора компании — аутсорсера логистики. Провайдеров, исходя из объема и перечня предоставляемых ими услуг, можно разделить на 4 категории (уровня). Наиболее полный набор услуг, включая «управленческую логи-

стику» (то есть комплексное управления всеми логистическими процессами с полным использованием возможностей по оптимизации всех операций), способны предоставить провайдеры логистики 4-го уровня — «4PL».

Подобный высокий уровень предоставления логистических услуг редок даже для западных провайдеров. Российские же национальные логистические предприятия в своем большинстве отвечают требованиям логистического обслуживания соответственно 2-го или, максимум, 3-го уровня.

Исходя из практики работы автора с российскими предприятиями — потребителями услуг провайдеров логистики, шкала приоритетов выглядит следующим образом. В первую очередь при выборе аутсорсеров логистики предприятия интересуются полнотой и комплексностью предоставляемых услуг, гарантией их качества, ценами и условиями оплаты. Вторую позицию в критериях оценки занимают вопросы длительности времени работы на рынке, финансовое положение и кредитоспособность. В отношении компетентности провайдера предпочтение отдается компаниям, имевшим опыт работы еще в советские времена. Объясняется это тем, что компетентность, умение работать, изобретательность (у логистиков изобретательность ценится, так как процесс доставки, тем более через границы, часто сопряжен с неожиданными решениями и затратами, которых желательно избежать) нарабатываются годами практической работы, так же как и необходимые производственные связи. Важную роль в шкале приоритетов занимает наличие у провайдера собственной материально-технической базы. В основном это автотранспорт и складские помещения. Серьезным критерием оценки компетентности провайдеров логистики является наличие развитой сети своих представительств в России и за рубежом. В качестве других критериев оценки деятельности провайдеров логистики называются также: наличие страхования ответственности перед клиентурой, поведение при возникновении претензионных дел.

В работе приводятся разработанные автором показатели оценки деятельности аутсорсеров логистики, такие как: степень удовлетворенности ожиданий клиентуры; бесперебойность

выполнения операций; обеспечение сохранности груза по количеству и качеству; вероятность риска возникновения убытков; показатель репутации провайдера; комплексность предоставления услуг; оперативность в действиях и предоставлении информации. Анализируется их влияние на общую оценку деятельности провайдеров логистики.

Завершая анализ материала по проблематике современных методов в работе провайдеров логистики, делается вывод, что в 21-м веке операции по логистике при функционировании МЛС в основном будут выполняться именно провайдерами. Современные методы работы провайдеров логистики, а именно: создание и эксплуатация интегрированных ТТЛС; использование прогрессивных технологий при организации и осуществлении доставки товаров; поддержка международных логистических организаций (ФИАТА, КЛЕКАТ и др.); нормативные акты, принятые на международном уровне и адаптация их к национальному законодательству многими странами, — все это приводит к тому, что предприятиям выгоднее и дешевле практически все логистические операции отдать на откуп профессионалам — провайдерам логистики. Лишь только самые крупные транснациональные корпорации могут себе позволить создание логистической инфраструктуры, и то в ограниченных масштабах и не во всех регионах. Тем более, что в основном это касается материально-технического снабжения, то есть перевозок сырья и полуфабрикатов. Что касается поставок готовой продукции, то ввиду ее огромного разнообразия и множественности географических регионов потребления предприятиям гораздо проще прибегнуть к аутсорсингу логистических услуг.

# Основные выводы

1. В диссертационной работе обоснована теоретически и практически решена проблема эффективного формирования и развития логистических систем во внешнеэкономической деятельности предприятий. Важность подобного исследования определяется тем, что логистические операции во все большей степени становятся фактором ключевой компетенции и источником конкурентных преимуществ предприятий как на национальном, так и на международном уровнях. Процесс глобализации мировой экономики привел к появлению глобальных международных логистических систем.

2. Теоретически определены и обоснованы основные подходы к формированию МЛС, смысл которых заключается в установлении в мировой экономике базовых стандартов логистического обслуживания в части функциональности, надежности и доступности логистики. При этом логистика должна постоянно совершенствоваться, гибко реагируя на запросы клиентуры и обеспечивая интеграцию всех участников логистического процесса.

3. Установлено, что рынок логистических услуг в настоящее время проходит через процесс серьезных изменений, приведших к появлению логистических гигантов, способных предоставить потребителям географическую диверсификацию полного набора услуг и лидирующих на многих сегментах данного рынка, доминирующими тенденциями на котором являются процессы слияний и поглощений и рост аутсорсинга логистических услуг.

4. Определено, что под влиянием НТП и благодаря постоянному внедрению инновационных технологий, в основе которых лежат самые современные информационные системы, логистическая инфраструктура переросла рамки национальных экономик. В настоящее время формируется мировая логистическая инфраструктура. Однако темпы развития мировой торговли местами превышают пропускные способности

отдельных регионов. В частности, эта проблема характерна для России.

5. Разработана концепция построения структур управления логистикой на предприятиях России. Определены общие подходы к формированию логистических структур и вероятные этапы их развития и становления. Обоснована необходимость выделения специальных логистических структур управления МЛС при постоянном росте и развитии внешнеэкономической деятельности.

6. В результате проведенных исследований определены основные пути, цели и методы формирования логистической стратегии предприятия. Определено, что логистическая стратегия должна быть направлена на достижение общей корпоративной стратегии. В этом случае логистика будет способна выполнить свою основную миссию: участие в сокращении общих издержек и содействие оптимизации всей деятельности предприятия и улучшение обслуживания потребителей.

7. Проанализированы основные технологии формирования (инжиниринг), развития (реинжиниринг) и контроллинга МЛС, критерии выбора вида транспорта и эффективного управления запасами и складским хозяйством при их функционировании. В результате проведенного исследования и на основании конкретных примеров работы российских предприятий даны рекомендации по методам и способам построения, развития и контроллинга работы МЛС. Определены и рекомендованы к использованию наиболее объективные и приемлемые критерии выбора вида транспорта.

8. Разработана концепция аутсорсинга логистических услуг на основе анализа современных тенденций и методов работы провайдеров логистики. Доказано, что предприятия во все большей степени прибегают к аутсорсингу, обоснованно полагая, что данные операции, требующие профессионализма и компетенции выгоднее и целесообразнее передать на исполнение специализированным компаниям, способным обеспечить высокую их эффективность, тем более когда речь идет о формировании и функционировании МЛС. Определены и рекомендованы к применению основные критерии выбора и оценки деятельности аутсорсеров логистики.



9. Практическая и экономическая значимость всех предложений, содержащихся в работе, заключается в том, что реализация их будет способствовать улучшению формирования и функционирования МЛС на предприятиях; позволит лучше организовать работу по сокращению издержек логистики и улучшению обслуживания клиентуры.

10. Внедрение результатов исследования создаст условия для эффективной работы МЛС российских предприятий, что, в свою очередь, будет способствовать успешному продвижению на международные рынки товаров российских производителей.

# По теме диссертации опубликованы следующие научные труды

## 1. Монографии

1. Формирование международных логистических систем предприятиями России в условиях глобализации мировой экономики. Монография. Изд. «Анкил».— М., 2007 г., 16,5 п.л.
2. Внешнеэкономическая деятельность. Монография. Изд. «Дело».— М., 2007 г. 34,45 п.л. В соавторстве с Дегтяревой О.И. и Поляновой Т.Н. (авторские 11,5 п.л.)
3. Менеджмент логистических систем во внешнеэкономической деятельности предприятий России. Монография. Изд. МГУ, М., 2005 г., 11 п.л.
4. Контейнерные перевозки в капиталистических странах. Монография. Изд. «Транспорт».— М., 1991 г., 11,66 п.л.

## 2. Публикации в научных сборниках

1. Современное состояние и перспективы развития интермодальных перевозок в капиталистических странах. В сборнике «Новые тенденции в развитии международных перевозок на современном этапе». Изд. РИО МГИМО.— М., 1988 г. (в соавтор-

стве с коллективом кафедры МТОиЛ МГИМО МИД СССР (авторские 1 п.л.).

2. Процесс концентрации и централизации капитала в транспортно-экспедиторском обслуживании капиталистических стран. В сборнике «Актуальные проблемы современных МЭО». Выпуск 4. Изд. РИО МГИМО.— М., 1975 г. В соавторстве с коллективом кафедры МЭО МГИМО МИД СССР (авторские 0,5 п.л.).
3. *Imagemaking in Business Logistics in Russia*. В сборнике «*Entwicklung von Public Relations als Spiegel der ökonomischen und sozialen Prozesse in Osteruropa*». Universitat Bremen. Издание Бременского Университета, 2002 г., (авторские 0,5 п.л.)

### **3. Статьи в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях**

1. Влияние логистического фактора на эффективность управления рисками во внешнеэкономической деятельности. ж. «Управление риском» №1.— М., 2007 г., 0,5 п.л.
2. Влияние логистического фактора на страхование во внешней торговле. ж. «Страховое дело» №1.— М., 2007 г., 0,5 п.л.
3. Аутсорсинг логистики — важный элемент управления рисками. ж. «Управление риском» № 4.— М., 2006 г., 0,5 п.л.
4. Морской транспорт Югославии. ж. «Морской флот» № 3, 1988 г. М., 0,5 п.л.
5. Постконтейнерная революция. ж. «Морской флот» № 4, 1987 г.— М., 0,7 п.л.
6. ЭВМ на капиталистическом транспорте. ж. «Морской флот» №1, 1986 г.— М., 0,9 п.л.
7. Ищут бизнес поприбыльней. ж. «Морской флот» №7, 1985 г.— М., 0,5 п.л.
8. Новый международный экономический порядок и морское судостроительство. ж. «Морской флот» №9, 1984 г.— М., 0,7 п.л.
9. Большая семерка в затруднении. ж. «Морской флот» №7., 1984 г.— М., 0,3. п.л.
10. АПЛ опережает конкурентов. ж. «Морской флот» №4, 1984 г.—М., 0,7. п.л.
11. Флот Австралии сдает позиции. ж. «Морской флот» №12, 1983 г.— М., 0,3.п.л.

12. За ширмой процветания. ж. «Морской флот» №7, 1983 г.— М., 0,6 п.л.
13. Судоходство Латинской Америки. ж. «Морской флот» №6, 1983 г.— М., 0,7 п.л.
14. Сотрудничество транспортно-экспедиторских организаций стран — членов СЭВ. ж. «Внешняя торговля» №4, 1973 г.— М., 0,3 п.л. (в соавторстве с Косариком И.А.).

#### **4. Статьи в периодических изданиях**

1. Выбирая базис поставки, думайте о логистике. ж «Деловые связи». №4—5, 1994 г.— М., 0,3 п.л.
2. Концепция логистики в современном менеджменте. ж. «Joint Venture». № 2—3, 1991 г.— М., 0,3 п.л.
3. Железнодорожный транспорт Великобритании. Бюллетень иностранной коммерческой информации (БИКИ) № 134 от 12.01.89 г. 0,8 п.л.
4. Некоторые тенденции развития контейнерных перевозок в 80-е годы. БИКИ № 108 от 12.09.89 г., 0,8 п.л.
5. Транспортная система Югославии. БИКИ № 7 от 10.01.88 г., 0,8 п.л.
6. Деятельность болгарского автотранспортного предприятия на рынке стран Ближнего и Среднего Востока. БИКИ № 130 от 01.11.89 г. В соавторстве с Воиновым В.В. 0,8 п.л.
7. Интермодальные перевозки в странах Западной Европы. БИКИ № 83 от 15.07.86 г. — 0,9 п.л.
8. Некоторые аспекты использования ЭВМ на транспорте в капиталистических странах. БИКИ №104 от 03.09.1985 г., 0,8 п.л.
9. Железнодорожный транспорт США и Канады в интермодальных перевозках. БИКИ №24 от 26.02 1985 г., 0,8 п.л.
10. Авиаконтейнерные перевозки в капиталистических странах. БИКИ №30 от 13.03.1984 г., 0,4 п.л.
11. Контейнерные перевозки на речном транспорте капиталистических стран. БИКИ №26 от 26.06.1984 г., 0,8 п.л.
12. Контейнерные перевозки на страны Аравийского полуострова. БИКИ №57 от 17.05.79., 0,45 п.л.
13. Новые направления в использовании трубопроводного транспорта. БИКИ № 65 от 06.06.1978 г., 0,3 п.л.
14. Грузовые авиационные перевозки в капиталистических странах. БИКИ № 52 от 30.04.1977г., 0,3 п.л.

15. Международные кооперативные связи транспортно-экспедиторских фирм капиталистических стран. БИКИ № 32 от 16.03. 1974 г., 0,2.п.л.
16. Некоторые вопросы работы экспедиторских фирм капиталистических стран. БИКИ. № 133 от 03.11.1973 г.,0,5.п.л.
17. Транспортно-экспедиторские фирмы Японии. БИКИ №77 от 04.07.1972 г., 0,4. п.л.

Подписан в печать: 10.01.08

Объем 2 печ. л.

Тираж 100 экз.

Отпечатано в ИЭ ОМЭПИ РАН Москва, 117418,  
ул. Новочеремушкинская, д.42а



