

УДК 658.7

DOI: 10.28995/2782-2222-2021-4-54-63

Логистический аспект управления бизнесом: уроки пандемии

Мария И. Ларина

АО «В/О “Изотоп”», Москва, Россия, MI_Larina@isotop.ru

Екатерина Б. Покровская

Российский государственный гуманитарный университет,
Москва, Россия, reb707@mail.ru

Аннотация. Пандемия COVID-19 стала одним из главных вызовов последних лет. Ее влияние быстро распространилось по всему миру и затронуло все сферы, в том числе и логистический сектор, нарушив цепи поставок. В данной статье рассматривается, как пандемия коронавируса повлияла на глобальные цепи поставок, а также какие новые тенденции сформировались на рынке логистических услуг в условиях новых реалий. Кроме этого, в статье разбираются уязвимые участки цепей поставок и что компаниям следует предпринять уже сейчас, чтобы в будущем минимизировать влияние подобных непредвиденных обстоятельств.

Ключевые слова: цепь поставок, эпидемия коронавируса, логистический сектор, поставки, сбои в цепях поставок, логистика, уязвимость цепей поставок, картографирование поставщиков, бизнес-процессы, внешняя торговля

Для цитирования: Ларина М.И., Покровская Е.Б. Логистический аспект управления бизнесом: уроки пандемии // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2021. № 4. С. 54–63. DOI: 10.28995/2782-2222-2021-4-54-63

The logistical aspect of business management. Lessons from the pandemic

Mariya I. Larina

*Isotope – Regional Alliance, Joint-Stock Company (Isotope JSC),
Moscow, Russia, MILarina@isotop.ru*

Ekaterina B. Pokrovskaya

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia,
peb707@mail.ru*

Abstract. The COVID-19 pandemic has become one of the main challenges of recent years. Its influence quickly spread around the world and affected all spheres, including the logistics sector, disrupting supply chains. The article discusses how the coronavirus pandemic has affected global supply chains, as well as what new trends have formed on the logistics services market under the conditions of new realities. It also identifies what areas of the supply chains may be vulnerable and what companies should do now in order to minimize the impact of such unforeseen circumstances in the future.

Keywords: supply chain, coronavirus pandemic, logistics sector, supplies, halting in supply chains, logistics, vulnerability of supply chains, mapping of suppliers, business processes, foreign trade

For citation: Larina, M.I. and Pokrovskaya, E.B. (2021), “The logistical aspect of business management. Lessons from the pandemic”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 4, pp. 54–63, DOI: 10.28995/2782-2222-2021-4-54-63

Введение

С 2019 г. одним из самых значимых вызовов не только для людей, но и для мировых рынков и глобальных цепей поставок является пандемия COVID-19, которая началась в китайском городе Ухань и очень быстро распространилась по всему миру. Влияние коронавируса затронуло все сферы бизнеса, нарушив давно устоявшиеся связи между производителями, поставщиками и потребителями¹.

Правительства стран усиленно работали над тем, чтобы остановить распространение COVID-19 и вылечить инфицированных.

¹ Логистика 2020–2021: жизнь после пандемии [Электронный ресурс]. URL: https://telsgroup.ru/media_center/tels_in_the_press/5279/ (дата обращения 5 мая 2021).

Резкое закрытие границ между государствами, введение режима самоизоляции, приостановка работы производств привели к глобальным нарушениям грузопотоков, кризису предложения необходимого для производства сырья и материалов, а также нехватке рабочей силы. Компании начали понимать, что влияние коронавируса может затронуть и их и сделали своим главным приоритетом поддержку непрерывности своих цепей поставок, чтобы не допустить дальнейшего сокращения производственных мощностей и перебоев с поставками товаров.

Рассмотрим основные тенденции, которые сложились на рынке за последние пару лет благодаря влиянию COVID-19².

Трансформация бизнеса и изменение цепочек поставок

Из-за сокращения мирового грузооборота и, как следствие, простоя транспорта компании на логистическом рынке начали усиленную борьбу за клиентов, что привело к демпингу цен на рынке грузоперевозок, а в дальнейшем и закрытию некоторых компаний, так как они были финансово и технологически не готовы к длительному демпингованию. Кроме этого, на рынке наблюдается большое количество слияний и поглощений, где на лидерские позиции выходят компании, которые смогли еще до пандемии внедрить в свои процессы инновационные технологии и достичь устойчивого финансового положения³.

Также на рынке логистических услуг появляется все больше так называемых коллабораций. Это объединения логистических и сервисных компаний, которые поняли, что только совместная работа сможет помочь им оставаться конкурентоспособными на рынке. Они занимаются разработкой комплексных предложений для клиентов, объединяя свои лучшие сервисы и тем самым усиливая позиции на рынке⁴.

² Coronavirus Is a Wake-Up Call for Supply Chain Management [Электронный ресурс]. URL: <https://hbr.org/2020/03/coronavirus-is-a-wake-up-call-for-supply-chain-management> (дата обращения 13 апреля 2021).

³ Сергеев В.И. Основные тенденции в управлении цепями поставок и влияние пандемии // Логистика сегодня. 2020. № 4. С. 246–253.

⁴ Логистические тренды 2020–2021 года: влияние пандемии COVID-19 на перевозки [Электронный ресурс]. URL: <https://www.retail.ru/articles/logisticheskie-trendy-2020-2021-goda-vliyanie-pandemii-covid-19-na-perevozki/> (дата обращения 7 мая 2021).

Многие логистические компании, которые владеют собственным автопарком, начинают практически полностью отказываться от покупки новых транспортных средств. Следствием этого станет постепенное устаревание парка автомобилей и растущий спрос на различные услуги, связанные с его ремонтом и техническим обслуживанием.

Также широко распространяется тенденция уменьшения объемов перевозимых партий и увеличения количества сборных грузов. Таким образом, транспортные компании научатся еще лучше оптимизировать свои активы и консолидировать отправки на выгодных для обеих сторон условиях. Самый высокий спрос на перевозку сборных грузов наблюдается на территории Европы⁵.

Многие компании уже давно задумывались о совершенствовании и цифровизации своих процессов, но только некоторые перешли к этапу разработки и внедрения, поэтому новая реальность, которая возникла в период пандемии, стала катализатором изменений, которые положили начало ИТ-революции. Уже сейчас роботизация складских процессов, беспилотные транспортировщики вместо грузчиков стали нашей реальностью. Многие компании начали внедрять различные ИТ-платформы, которые позволяют другим участникам рынка быстро обмениваться актуальной информацией, например о тарифах и ставках. Также грузовладельцы получают доступ к широкому спектру услуг прямо в приложении на мобильном телефоне [Покровская, Кархова 2019].

До пандемии основные объемы перевозок занимали экспорт и импорт продукции, однако закрытие границ и уменьшение грузовых потоков из других стран послужили толчком для развития внутреннего рынка, как логистического, так и производственного. Помимо этого, из-за коронавирусного кризиса аутсорсинг становится все более востребованным, помогая компаниям сконцентрироваться на своих профильных процессах, сохранив тем самым время и бюджет⁶.

После введения ограничений и режима самоизоляции во многих странах начали быстро развиваться бесконтактная курьерская доставка, а также доставка посылок дронами. Лидирующие позиции на рынке стали занимать компании, которые смогли опера-

⁵Fighting Coronavirus with Big Data [Электронный ресурс]. URL: <https://hbr.org/2020/04/fighting-coronavirus-with-big-data> (дата обращения 4 мая 2021).

⁶Переход к новой реальности: DHL и эксперт по логистике профессор Ричард Уайлдинг выпустили информационный доклад о цепях поставок после окончания пандемии коронавируса [Электронный ресурс]. URL: <https://www.logistics.dhl.ru/ru-ru/home/press/press-archive/2020/07162020.html> (дата обращения 6 апреля 2021).

тивно перестроить свои процессы так, чтобы обеспечивать своим клиентам быструю доставку широкого ассортимента своих товаров бесконтактным способом.

Многие компании перевели своих сотрудников на удаленный режим работы на постоянной основе, что потребовало значительных изменений бизнес-процессов, а также их автоматизации. Некоторые компании для более глубокого вовлечения своих сотрудников в процессы компании создают интерактивные платформы, где люди могут обмениваться своими идеями, а также быть уверенными в прозрачности всех процессов внутри компании.

Из-за быстрого и резкого роста ставок на перевозки авиационным и морским транспортом, а также строгие проверки на границах и карантин для водителей при доставках автотранспортом открываются новые возможности для перевозок железнодорожным транспортом, в особенности на маршрутах Азия–Европа⁷.

Существует несколько технологических решений, которые компании могут внедрить в свою деятельность для того, чтобы быстрее восстановиться после коронавирусного кризиса и вернуться к прежним объемам поставок. Одним из вариантов может стать «умная» система управления заказами, которая показывает наличие необходимого товара на удобных для доставки складах, автоматически выбирает ближайший, потом отслеживает движение каждого заказа, а также сокращает логистические издержки компании благодаря тому, что в заказ можно внести изменения практически на любом этапе⁸.

Некоторые компании начали использовать так называемый Портал поставщиков, который дает возможность общаться с поставщиками как на этапе размещения заказов, так и на этапе отгрузки для облегчения и ускорения процесса документооборота. Кроме базовых функций Портал поставщиков позволяет клиенту и поставщикам совместно планировать перевозку поставляемого товара, прибытие перевозчика и т. д. Такая система позволяет делать все процессы понятнее и прозрачнее для обеих сторон⁹.

⁷ Delivery Technology Is Keeping Chinese Cities Afloat Through Coronavirus [Электронный ресурс]. URL: <https://hbr.org/2020/03/delivery-technology-is-keeping-chinese-cities-afloat-through-coronavirus> (дата обращения 10 апреля 2021).

⁸ Сковородников О.Г. Цифровая трансформация логистики: шаг бизнеса в будущее // Логистика сегодня. 2020. № 4. С. 260–264.

⁹ Virus Disrupts China's Shipping, and World Ports Feel the Impact [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nytimes.com/2020/02/27/business/economy/china-coronavirus-shipping-ports.html> (дата обращения 10 апреля 2021).

Таким образом, можно сделать вывод, что гибкость цепей поставок является обязательным условием для стабильной работы и конкурентоспособности компании на рынке.

Коронавирус продемонстрировал многим компаниям, что в их цепях поставок по-прежнему сохраняются уязвимые участки, сбои в которых в кризисные моменты могут полностью парализовать всю цепь¹⁰.

Одна из основных проблем связана с задержками в информационном обеспечении, которые могут привести к тому, что необходимые данные поступят после того, как они были нужны и какое-либо стратегическое решение уже было принято. Это может стать причиной излишних или недостаточных запасов на складах.

Кроме этого, существует проблема безопасности, связанная с утечкой информации. Компаниям-участницам глобальной цепи поставок крайне важно создать доверительные отношения друг с другом, чтобы сделать информационные потоки более устойчивыми и иметь возможность быстро принимать решения¹¹.

Также задержки поставок и выбор неэффективного транспортного маршрута могут негативно сказаться на функционировании всей цепи поставок. Это может повлиять и на удовлетворенность клиентов, так как одним из наиболее важных факторов удовлетворенности клиента является выполнение обязательств по срокам доставки [Покровская, Кархова 2019].

Другим негативным фактором является отсутствие гибких цепей поставок, которые помогли бы переключить какую-то часть заказов компании на альтернативных поставщиков в так называемый кризисный период. Многие компании просто не имеют установленных контактов с альтернативными поставщиками и, таким образом, не могут оперативно реагировать на сложившуюся ситуацию¹².

Еще одна проблема заключается в «ручном» управлении цепями поставок. При этом внесение изменений в заказы или процесс поиска новых поставщиков осуществляется сотрудниками компании. В критические периоды у компаний может физически

¹⁰ COVID-19: как построить устойчивую цепочку поставок? [Электронный ресурс]. URL: https://www.ey.com/ru_ru/consulting/how-to-build-a-supply-chain-thats-resilient-to-global-disruption (дата обращения 10 апреля 2021).

¹¹ *Рогов А.Ю.* Влияние информационных технологий на логистическую отрасль // *Логистика сегодня.* 2021. № 3. С. 176–181.

¹² *Масленников П.П.* Логистический сервис в период ограничений: итоги и перспективы // *Логистика сегодня.* 2021. № 3. С. 170–175.

не хватает времени на осуществление этих процессов [Ларина, Покровская 2020].

Как показали исследования, проводимые в начале пандемии, у большинства компаний нет полного представления о местоположении своих поставщиков разных уровней. Как следствие, возникает опасность того, что они не будут знать, где существует угроза производственным мощностям, и не смогут предсказать и предотвратить негативное влияние различных факторов на деятельность компании¹³.

Несмотря на все эти возможные сложности, до недавнего времени большинство компаний при составлении своих цепей поставок могли основываться на беспрепятственном движении материальных потоков, что позволяло им получать необходимые материалы из любого уголка земного шара, производить свою продукцию на наиболее выгодных условиях и далее распространять ее также по всему миру.

Изменение бизнес-процессов путем их цифровизации, а также современное управление цепями поставок – единственное решение, которое даст возможность компаниям остаться на рынке и быть лидерами в условиях постоянно меняющихся реалий¹⁴.

Метод картографирования сетей поставщиков компании может стать одним из таких решений. Цель составления такой карты – это проследить всю цепочку поставщиков, чтобы обнаружить скрытые угрозы, о которых компания может не догадываться. Такие компании лучше разбираются в структуре своих цепей поставок и в случае необходимости могут раньше других начать скупать имеющиеся у поставщика запасы или сразу переключиться на альтернативных поставщиков необходимого сырья и компонентов. Картографирование сетей поставщиков позволяет компании в течение нескольких часов проанализировать, как их цепочка поставок может быть затронута в ближайшие дни, недели и месяцы в случае наступления кризисной ситуации¹⁵.

¹³ Влияние COVID-19 на перевозки грузов [Электронный ресурс]. URL: <https://ru.kuehne-nagel.com/-/baza-znaniy/corona-virus-covid-19-poslednyaya-informaciya> (дата обращения 10 октября 2021).

¹⁴ Дыбская В.В., Сергеев В.И. Мировые тренды развития управления цепями поставок // Логистика и управление цепями поставок. 2018. № 2. С. 3–14.

¹⁵ Кризис COVID-19 как показатель несовершенства моделей цепочки поставок [Электронный ресурс]. URL: <https://www.generixgroup.com/ru/blog/krizis-covid-19-kak-pokazatel-nesovershenstva-modeley-cepochki-postavok> (дата обращения 28 апреля 2021).

По мнению экспертов, для составления карт цепей поставок рекомендуется выбрать пять лучших продуктов с точки зрения выручки, которую они приносят компании, и дальше рассмотреть все уровни поставщиков компонентов для этих продуктов. Карта должна содержать информацию о всех видах деятельности поставщика, а также о возможных альтернативных поставщиках и периоде времени, через который альтернативный поставщик может начать отгрузку.

Также многие компании при составлении контракта с новыми поставщиками начали включать пункт, требующий от поставщика ежегодно участвовать в составлении карт цепочек поставщиков. В случае возникновения форс-мажорных ситуаций эта информация может быть использована в качестве дорожной карты для выхода из кризиса. В контракте также могут быть прописаны ожидаемые сроки восстановления после кризисных ситуаций и методы выхода из них.

Однако многие компании игнорируют этот метод, так как боятся трудностей и больших финансовых издержек, с которыми они могут столкнуться при составлении сети их поставщиков. Это действительно очень трудоемкий процесс. Одна из японских компаний-производителей полупроводников поделилась информацией о том, что ее команде специалистов из 100 человек потребовалось больше года, чтобы составить сеть своих поставщиков на всех уровнях цепи. Компания пришла к необходимости этой стратегии именно после землетрясений и цунами в 2011 г.

Но как показывает опыт, те компании, которые ранее инвестировали в картографирование своих сетей снабжения, оказались более подготовлены к пандемии и дальнейшим ее последствиям. Зная, в какой части цепи может произойти сбой и на какие товары это может оказать влияние, у предприятий есть время для разработки стратегии предотвращения и смягчения последствий¹⁶.

Выводы

Коронавирус явился неожиданным и масштабным вызовом для экономики всех стран. Вместе с тем большинство компаний получают новые знания и опыт борьбы с критическими сбоями

¹⁶ Five questions on how coronavirus will impact the global supply chain [Электронный ресурс]. URL: <https://news.usc.edu/166804/coronavirus-global-supply-chain-economy-nick-vyas-usc-marshall/> (дата обращения 25 апреля 2021).

в цепях поставок, а на рынке логистических услуг появляются новые тренды. Стало ясно, что компаниям стоит вносить изменения в свои процессы уже сейчас, до того, как произойдет следующий сбой в работе цепи поставок. Таким образом, они смогут лишь корректировать свои действия в будущем, вместо того, чтобы начинать разработку плана с самого начала.

Для этого необходимо разработать план обеспечения непрерывности всех своих бизнес-процессов. Подобные планы должны определять действия сотрудников компании в непредвиденных ситуациях и касаться таких областей, как снабжение, движение денежных средств, транспорт и связь. Также стоит вовлекать своих поставщиков и клиентов в разработку таких планов. В резервный план целесообразно включать и непредвиденные расходы на повышение квалификации сотрудников, организацию удаленной работы и автоматизацию производственных процессов.

Составление карты поставщиков также может помочь компании понять свои уязвимые стороны. Расходы на этот процесс будут компенсированы снижением зависимости от запасов и человеческого фактора. Безусловное преимущество даст гибкая цепь поставок.

Никогда нельзя предсказать появление глобальных кризисов, вспышка коронавируса является этому подтверждением. Сейчас, спустя почти два года после начала распространения COVID-19, компании усиленно занимаются разработкой и модификацией своих бизнес-процессов. Многие из них учтут положительный опыт других компаний и будут больше уделять внимания изучению структуры своих цепей поставок. Однако некоторые фирмы по-прежнему будут верить, что подобный кризис больше не случится.

Литература

Ларина, Покровская 2020 – *Ларина М.И., Покровская Е.Б.* Управление цепями поставок: вызовы на современном этапе // Современные проблемы управления в сфере внешнеэкономической деятельности: Сб. ст. по результатам III Междунар. науч. конф. студентов и аспирантов. (26 ноября 2020 г.); Всероссийская академия внешней торговли Минэкономразвития России. М.: ВАВТ, 2021. 443 с. (Вып. 76).

Покровская, Кархова 2019 – *Покровская Е.Б., Кархова И.Ю.* Логистические факторы развития международной конкуренции // Конкурентоспособность фирмы на внутреннем и внешнем рынках: Колл. монография. М.: ВАВТ, 2019. С. 170–184.

References

- Larina, M.I. and Pokrovskaya, E.B. (2021), "Supply chain management: challenges at the current stage", *Sovremennye problemy upravleniya v sfere vneshneekonomicheskoi deyatel'nosti: Sb. st. po rezul'tatam III Mezhdunar. nauch. konf. studentov i aspirantov* [Modern issues of management in the field of foreign economic activity, Collection of articles based on the results of the III International Scientific Conference of students and postgraduates], November 26, 2020, (iss. 76), VAVT, Moscow, Russia.
- Pokrovskaya, E.B. and Karkhova, I.Yu. (2019), "Logistic factors of the development of international competition", *Konkurentosposobnost' firmy na vnutrennem i vneshnem rynkakh*, Koll. monografiya [Competitiveness of the company on the domestic and foreign markets. Collective monograph], VAVT, Moscow, Russia, pp. 170–184.

Информация об авторах

Мария И. Ларина, Всерегиональное объединение «Изотоп», Москва, Россия; 119435, Россия, Москва, ул. Погодинская, д. 22; MIIarina@isotop.ru

Екатерина Б. Покровская, кандидат экономических наук, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; peb707@mail.ru

Information about the authors

Mariya I. Larina, Foreign Trade Department, Isotope – Regional Alliance, Joint-Stock Company (Isotope JSC), Moscow, Russia; bld. 22, Pogodinskaya Street, Moscow, Russia, 119435; MIIarina@isotop.ru

Ekaterina B. Pokrovskaya, Cand. of Sci. (Economics), Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; peb707@mail.ru