

Оригинальная статья
УДК 338.28

Логистическое стратегирование как фактор глобальной конкурентоспособности бизнеса

С. И. Дмитриева

МИРЭА – Российский технологический университет (РТУ МИРЭА), Москва, Россия
almo1212@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0001-6839-0429>

Аннотация: Стратегический подход к управлению бизнесом включает формирование долгосрочного видения, определение ключевых целей и разработку комплекса взаимосвязанных решений для достижения устойчивого конкурентного преимущества. В условиях растущей сложности глобальных экономических процессов и усиления неопределенности бизнес-среды логистические системы становятся критическим фактором, определяющим способность компаний конкурировать на международных рынках. Трансформация глобальных цепей поставок под влиянием цифровизации, геополитических изменений и растущих требований к устойчивому развитию требует пересмотра традиционных подходов к логистике и разработки интегрированных стратегических решений. Цель исследования – разработка комплексной методологии логистического стратегирования и определение механизмов ее влияния на формирование устойчивых конкурентных преимуществ компаний в условиях неопределенности. Объектом исследования выступают стратегические логистические процессы в системе глобальной конкурентоспособности. В основу научного исследования легла общая теория стратегии и методология стратегирования, разработанная в Центре стратегических исследований института математических исследований сложных систем и на кафедре экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ им. М. В. Ломоносова под научным руководством академика, иностранного члена РАН В. Л. Квинта. В статье разработана концептуальная модель логистического стратегирования, составлена типология логистических стратегий, выявлены ключевые факторы выбора оптимальных логистических стратегий в условиях глобализации и предложен интегрированный подход к оценке их влияния на конкурентоспособность бизнеса на международных рынках. Логистическое стратегирование выступает эффективным инструментом повышения глобальной конкурентоспособности бизнеса. Практическая значимость заключается в возможности применения разработанной методологии для формирования логистических стратегий компаний. Перспективными направлениями дальнейших исследований являются разработка инструментария оценки эффективности логистического стратегирования и его адаптация к различным отраслевым и региональным контекстам.

Ключевые слова: логистическое стратегирование, стратегия, логистика, глобальная конкурентоспособность, цепи поставок, цифровизация логистики, стратегическое управление

Цитирование: Дмитриева С. И. Логистическое стратегирование как фактор глобальной конкурентоспособности бизнеса // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т 5. № 3. С. 390–410. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-3-390-410>

.Поступила в редакцию 10.05.2025. Прошла рецензирование 27.06.2025. Принята к печати 07.07.2025.

original article

Logistics Strategizing as a Factor of Global Business Competitiveness

Svetlana I. Dmitrieva

MIREA – Russian Technological University, Moscow, Russia

almo1212@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0001-6839-0429>

Abstract: Logistics strategizing is an effective tool for enhancing global business competitiveness. A strategic approach to business management involves shaping a long-term vision, defining key objectives, and developing a set of integrated solutions to achieve sustainable competitive advantage. In the context of increasing complexity of global economic processes and growing uncertainty in the business environment, logistics systems have become a critical factor that determines companies' ability to compete in international markets. The transformation of global supply chains under the influence of digitalization, geopolitical changes, and growing requirements for sustainable development necessitates revising traditional approaches to logistics and developing integrated strategic solutions. This article introduces a comprehensive methodology for logistics strategizing and describes its effect on sustainable competitive advantages for companies under conditions of uncertainty. To study strategic logistics in the system of global competitiveness, the authors appealed to the general theory of strategy and strategizing developed by Professor Vladimir L. Kvint (Center for Strategic Research, Institute of Mathematical Research of Complex Systems; Economic and Financial Strategy Department, Lomonosov State University). The research yielded a conceptual model of logistics strategizing, a typology of logistics strategies, key factors for selecting optimal logistics strategies in the context of globalization, and an integrated approach to assessing their impact on international competitiveness. The methodology may be applied to strategize logistics at different types of companies. Future research will be focused on tools for evaluating the effectiveness of logistics strategizing and adapting it to various industrial and regional contexts.

Keywords: logistics strategizing, strategy, logistics, global competitiveness, supply chains, logistics digitalization, strategic management

Citation: Dmitrieva SI. Logistics Strategizing as a Factor of Global Business Competitiveness. Strategizing: Theory and Practice. 2025;5(3):390–410. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-3-390-410>

Received 10 May 2025. Reviewed 27 June 2025. Accepted 7 July 2025.

物流战略化是全球商业竞争力的重要因素

斯韦特兰娜·伊万诺夫娜·德米特里耶娃

MIREA – 俄罗斯技术大学 (RTU MIREA), 俄罗斯莫斯科

摘要: 企业管理的战略方法包括制定长期愿景、明确关键目标以及开发一套相互关联的解决方案, 以实现可持续的竞争优势。在全球经济过程日益复杂、商业环境不确定性加剧的背景下, 物流系统正成为决定企业国际市场竞争力的关键因素。在数字化、地缘政治变化和日益增长的可持续发展需求的影响下, 全球供应链的转型迫使我们重新审视传统的物流方法, 并制定综合的战略解决方案。研究目的是开发一套全面的物流战略化方法论, 并确定其在不确定条件下对企业形成可持续竞争优势的影响机制。研究对象是全球竞争体系中的战略物流流程。此项科学研究的基础是由莫斯科国立大学莫斯科经济学院经济与金融战略系及复杂系统数学研究所战略研究中心在俄罗斯科学院外籍院士V. L. 昆特的科学指导下开发的战略理

论和战略化方法论。本文构建了物流战略化的概念模型，划分了物流战略类型，确定了全球化背景下选择最佳物流战略的关键因素，并提出了一套综合方法来评估这些战略对企业国际市场竞争力的影响。物流战略化是提升企业全球竞争力的有效工具。其实际意义在于可以将所开发的方法论应用于企业物流战略的制定。未来有前景的研究方向是开发用于评估物流战略化有效性及其在不同行业和地区环境下的适应性的工具。

关键词：物流战略化、战略、物流、全球竞争力、供应链、物流数字化、战略管理

编辑部于2025年5月10日收到稿件。审稿日期：2025年6月27日。接受发表日期：2025年7月7日。

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В условиях стремительной трансформации глобальной экономической системы, характеризующейся повышением интенсивности международной конкуренции, внедрением технологических инноваций и возрастающей волатильностью геополитических процессов, императивом долгосрочного устойчивого функционирования субъектов хозяйствования становится имплементация научно обоснованных подходов к стратегированию.

Методология стратегирования, разработанная академиком В. Л. Квинтом, представляет собой фундаментальную теоретико-методологическую платформу, обеспечивающую системность процессов разработки и реализации стратегии на основе выявления и использования закономерностей формирования конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе¹. В отличие от традиционных парадигм стратегического планирования, концепция стратегирования акцентирует внимание на динамических аспектах стратегии, интеграции глобального и локального контекста, приоритизации стратегических интересов над возможностями и формировании проактивной позиции экономических субъектов в глобальной конкурентной среде.

Логистика как научно-практическая дисциплина и функциональная область бизнеса в современных условиях эволюционирует от операционного инструментария к стратегическому ресурсу, детерминирующему позиционирование экономических субъектов в системе международного разделения труда. Консолидация теоретико-методологических основ стратегирования с концептуальным аппара-

том логистики формирует перспективное научное направление – логистическое стратегирование, обеспечения глобальной конкурентоспособности.

Актуальность исследования логистического стратегирования детерминирована рядом факторов. Во-первых, интенсификация процессов глобализации и одновременная регионализация экономических систем обуславливают необходимость формирования адаптивных логистических стратегий, основанных на прогнозировании трансформации глобальных цепей поставок. Во-вторых, цифровизация экономических процессов инициирует пересмотр традиционных логистических парадигм и формирование инновационных бизнес-моделей, базирующихся на платформенных решениях и технологиях распределенного реестра. В-третьих, актуализация проблематики устойчивого развития и имплементация принципов ESG (Environmental, Social, Governance) предполагает интеграцию экологических и социальных императивов в процесс логистического стратегирования.

Обзор литературы. Фундаментальным теоретическим конструктом логистического стратегирования является общая теория стратегии, разработанная академиком В. Л. Квинтом². Согласно данной теории, стратегирование представляет собой системный процесс формирования и реализации долгосрочной концепции развития, основанный на последовательном анализе глобальных трендов, выявлении стратегических приоритетов и разработке механизмов достижения конкурентных преимуществ. Ключевыми принципами стратегирования по В. Л. Квинту, интегрированными

¹ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>

² Там же.

в логистическую сферу, являются: глобальность мышления, инновационность, лидерство, приоритет интересов над возможностями и учет цивилизационного контекста.

Еще одним значимым теоретическим компонентом данного исследования выступает интегральная теория логистики и управления цепями поставок (Supply Chain Management), эволюционировавшая от функционального подхода к системной парадигме. В рамках данной теории логистика рассматривается как интегрированная система управления материальными, информационными и финансовыми потоками, а цепь поставок – как стратегическая сеть организаций, взаимодействующих для создания потребительской ценности³. Методологический аппарат данной теории обеспечивает инструментарий для оптимизации логистических процессов в глобальном масштабе.

Теория транзакционных издержек, актуализированная в контексте развития цифровой экономики, обеспечивает методологическую основу для анализа эффективности различных форм организации логистической деятельности⁴. Данная теория позволяет обосновать стратегические решения о вертикальной интеграции логистических функций, их аутсорсинге или формировании гибридных организационных структур в зависимости от уровня специфичности активов, частоты транзакций и степени неопределенности внешней среды. Интеграция данных теоретических платформ в единый концептуальный каркас логистического стратегирования обеспечивает методологическую основу для разработки и имплементации логистических стратегий, направленных на достижение глобальной конкурентоспособности эконо-

мических субъектов в условиях трансформации международной бизнес-среды.

Отдельные аспекты формирования логистических стратегий рассматривались в работах зарубежных исследователей Р. Меркерта⁵, М. В. Соланги⁶, Э. Сандберга⁷ а также российских ученых В. К. Гайдо⁸, Е. Г. Жулиной⁹, Е. Н. Степановой¹⁰, Л. В. Алексахиной¹¹. Однако, несмотря на значительный вклад данных исследователей в развитие теоретических основ логистического управления, комплексный подход к логистическому стратегированию как к целостной системе формирования долгосрочных конкурентных преимуществ бизнеса в глобальном масштабе остается недостаточно проработанным.

Цель исследования – разработка комплексной методологии логистического стратегирования и определение механизмов ее влияния на формирование устойчивых конкурентных преимуществ компаний в условиях неопределенности. В соответствии с поставленной целью определены следующие задачи исследования: провести критический анализ теоретических основ логистического стратегирования в контексте глобальной конкурентоспособности; сформировать методологический аппарат логистического стратегирования, интегрирующий классические и инновационные подходы к управлению цепями поставок; систематизировать и классифицировать типы логистических стратегий с учетом их влияния на конкурентное позиционирование компаний; разработать концептуальную модель логистического стратегирования, учитывающую специфику глобальных рынков и технологические тренды; проанализировать и обобщить передовой опыт успешного логистического стратегирования глобальных компаний-лидеров различных отраслей.

³ Hugos M. H. Essentials of supply chain management. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2024. 416 p.

⁴ Степанова Е. Н. Стратегическое управление логистической деятельностью в цифровой экономике. Хабаровск: ТОГУ, 2025. 161 с.

⁵ Merkert R., Merkert R., Hoberg K. Global logistics and supply chain strategies for the 2020s. Cham: Springer International Publishing, 2022. 377 p.

⁶ Solangi M. W., Ejaz M. The role of logistic organizations in strategy and strategizing // Social Science Review Archives. 2025. Vol. 3. № 1. P. 1890–1899.

⁷ Sandberg E. Strategic logistics management: contemporary principles and practice. London: Kogan Page Publishers, 2025. 232 p.

⁸ Гайдо В. К. Стратегическая логистика. От теории к практике. М.: Перо, 2021. 271 с.

⁹ Стратегическое управление бизнесом и логистикой в условиях цифровой трансформации / под общ. ред. Е. Г. Жулиной. Саратов: Амирит, 2023. 325 с.

¹⁰ Степанова Е. Н. Стратегическое управление логистической деятельностью в цифровой экономике. Хабаровск: ТОГУ, 2025. 161 с.

¹¹ Алексахина Л. В. Информационная безопасность морского транспорта и логистики региона как объект стратегирования // Вестник Керченского государственного морского технологического университета. 2022. № 4. С. 428–440.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования в данной статье выступает логистическое стратегирование как целенаправленный процесс разработки и реализации комплексной долгосрочной программы оптимизации движения материальных, информационных, финансовых и сервисных потоков в цепях поставок в условиях глобальной конкуренции. Предметом исследования являются методологические и практические аспекты разработки и реализации логистических стратегий, обеспечивающих конкурентные преимущества бизнес-структур на международных рынках.

Теоретико-методологическую основу исследования составляет синтез концепции стратегирования В. Л. Квинта, фундаментальных положений теории логистики и международного менеджмента, а также современных научных подходов к анализу глобальных цепей создания стоимости. Эмпирическая база исследования включает статистические данные международных организаций, аналитические материалы консалтинговых компаний и результаты кейс-анализа практик логистического стратегирования транснациональных корпораций.

В рамках исследования применяются общенаучные методы: диалектический и формально-логический методы, методы сравнительного и системного анализа и обобщения, метод компаративного анализа – для сравнения различных логистических стратегий и выявления наиболее эффективных практик в контексте глобальной конкуренции, а также кейс-метод – для исследования конкретных примеров успешного внедрения логистических стратегий и их влияния на конкурентные позиции корпораций.

Исследование охватывало несколько последовательных этапов. На подготовительном этапе осуществлялись формирование проблемного поля, определение цели и постановка исследовательских задач в контексте изучения логистического стратегирования как фактора глобальной конкурентоспособности бизнеса. На теоретическом этапе

проведен системный библиометрический анализ академической литературы, охватывающий как фундаментальные труды в области теории стратегирования В. Л. Квинта, так и современные исследования стратегического управления логистическими системами, что позволило сформировать прочный теоретико-методологический базис исследования. В аналитическом разделе выполнен компаративный анализ стратегий управления логистическими процессами, а также проведено исследование кейсов ведущих глобальных компаний, использующих передовые логистические стратегии. Заключительный этап включал синтез полученных теоретических и эмпирических данных, на основе которого сформулирована концептуальная модель логистического стратегирования как интегрирующего фактора глобальной конкурентоспособности современного бизнеса.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Логистическая деятельность – это целенаправленный, системно организованный комплекс управленческих и операционных процессов по эффективному планированию, реализации, координации и контролю движения материальных, информационных, финансовых и сервисных потоков от источников первичного производства сырья до пунктов конечного потребления готовой продукции с целью оптимизации совокупных затрат, повышения уровня обслуживания клиентов и обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ на целевых рынках. По данным аналитического агентства Precedence Research, объём мирового рынка логистических услуг в 2024 г. оценивался в 9,97 трлн USD (более 8 % мирового ВВП), при этом в 2025 г. ожидается его увеличение до 11,23 трлн USD, а к 2034 г. – до 23 трлн USD при среднегодовом темпе роста в 9,35 %¹².

В современной парадигме глобальных экономических отношений логистическая деятельность приобретает характер стратегически детерминирующего фактора, обеспечивающего интеграционные

¹² Logistics Market Size and Growth 2025 to 2034 // Precedence Research. URL: <https://www.precedenceresearch.com/logistics-market> (дата обращения: 01.05.2025).

процессы в мировой экономической системе. Трансформация логистики из утилитарной функции обеспечения товародвижения в ключевой инструмент формирования добавленной стоимости и создания устойчивых конкурентных преимуществ обусловлена эволюцией глобальных производственно-распределительных сетей и экспоненциальным ростом трансграничных товарных потоков. Императивы цифровизации экономики, волатильность рыночной конъюнктуры и усиление геоэкономической турбулентности детерминируют необходимость научно-обоснованного подхода к логистическому стратегированию как имманентному компоненту корпоративного управления, обеспечивающему адаптивность и устойчивость бизнеса в контексте глобальных вызовов современности. Мультипликативный эффект от оптимизации логистических процессов распространяется на все звенья создания ценности, что позволяет констатировать фундаментальную роль логистики в механизмах обеспечения международной конкурентоспособности экономических субъектов различного масштаба и отраслевой принадлежности¹³.

Влияние глобальной логистики на конкурентоспособность предприятий обусловлено совокупностью взаимосвязанных факторов, формирующих интегрированную систему управления материальными, информационными и финансовыми потоками в международном масштабе. Современные компании, стремящиеся к укреплению конкурентных позиций на глобальных рынках, вынуждены адаптировать свои логистические системы к условиям растущей волатильности и неопределенности, что проявляется в трансформации подходов к организации цепочек поставок, выбору логистических стратегий и оптимизации международных перевозок. Особую значимость приобретают вопросы диверсификации поставщиков, обеспечения сквоз-

ной видимости логистических процессов, а также внедрения адаптивных стратегий многоканального снабжения (multi-sourcing), позволяющих оперативно реагировать на дестабилизирующие факторы внешней среды¹⁴.

Не менее важным аспектом является развитие логистической инфраструктуры и цифровизация логистических операций, что в совокупности с эффективным управлением человеческим капиталом создает фундаментальную основу для долгосрочных конкурентных преимуществ¹⁵. Стратегическое расположение объектов логистической инфраструктуры, автоматизация складских комплексов и внедрение цифровых платформ способствуют оптимизации операционных затрат и повышению качества логистического сервиса. Одновременно возрастает роль человеческого капитала, обладающего международным опытом, цифровыми компетенциями и навыками кросс-культурной коммуникации, что является необходимым условием для эффективной имплементации инновационных логистических решений в глобальном контексте и обеспечения устойчивых конкурентных позиций компании на международных рынках.

В целях систематизации и категоризации конкурентных преимуществ, формируемых в рамках логистической парадигмы, целесообразно обратиться к методологическому инструментарию причинно-следственного анализа – диаграмме Исикавы, отражающей влияние глобальных логистических факторов на конкурентоспособность бизнеса (рис. 1¹⁶).

Разработанная диаграмма Исикавы представляет собой многофакторную модель, демонстрирующую корреляционные связи между шестью ключевыми группами переменных глобальной логистики и результирующим показателем международной конкурентоспособности, что позволяет

¹³ Nagle F., Seamans R., Tadelis S. Transaction cost economics in the digital economy: A research agenda // *Strategic Organization*. 2024. <https://doi.org/10.1177/14761270241228674>

¹⁴ Global multi-sourcing network design with inventory planning under uncertainty / M. Wang [et al.] // *International Journal of Production Research*. 2024. Vol. 62. № 21. P. 7660–7686. <https://doi.org/10.1080/00207543.2024.2323068>

¹⁵ Ефанов В. А. Индустрия 4.0. Стратегирование цифровой трансформации: Стратегирование цифровой трансформации. Новосибирск: Академиздат, 2021. 150 с.

¹⁶ Рисунки 1–3 составлены автором.

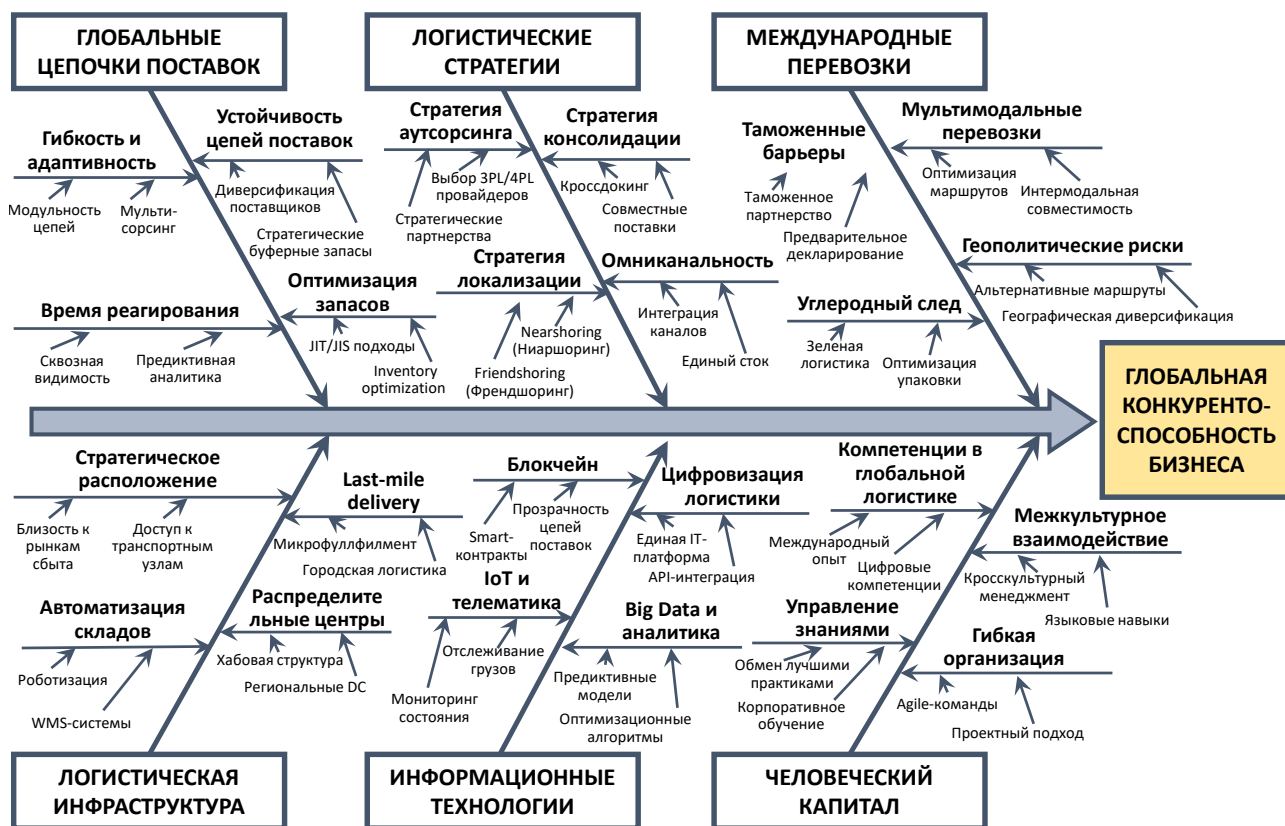


Рис. 1. Диаграмма Исикавы, отражающая факторы влияния логистики на конкурентоспособность бизнеса

Fig. 1. Ishikawa diagram for the effect of logistics on business competitiveness

идентифицировать приоритетные направления оптимизации логистических стратегий в условиях турбулентности глобальных рынков и геэкономической волатильности.

Одним из ключевых компонентов обеспечения глобальной конкурентоспособности бизнеса является эффективная логистическая стратегия – долгосрочный, ориентированный на перспективу комплекс управленческих решений и действий, направленных на оптимизацию движения материальных, информационных, финансовых и сервисных потоков в цепи поставок организации. Как и любая другая стратегия, логистическая стратегия является «результатом системного анализа среды, существующих прогнозов будущих условий

на основе стратегического мышления, глубоких знаний и интуиции»¹⁷. Данный стратегический подход определяет основные направления, принципы и методы управления логистическими процессами для достижения конкурентных преимуществ на рынке, снижения общих издержек функционирования логистической системы и повышения эффективности бизнеса при заданном уровне качества обслуживания потребителей¹⁸. В рамках корпоративного управления данный вид стратегии выступает неотъемлемой частью общей бизнес-стратегии компании и предусматривает координацию всех функциональных областей логистики в соответствии с меняющимися условиями внешней среды и стратегическими задачами организации.

¹⁷ Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

¹⁸ Lin S. Logistics management in electronic commerce: analysis of modern theories, strategies and their application in the digital era // Horizons of Economics. 2023. № 6(79). P. 157–160.

Анализ различных подходов к управлению логистическими системами позволяет сформировать комплексную типологию логистических стратегий, применяемых хозяйствующими субъектами в условиях глобальной конкуренции (рис. 2)^{19,20,21}.

Представленная типология логистических стратегий отражает многообразие концептуальных

подходов к организации логистической деятельности компаний в условиях глобальной конкуренции. Практическая имплементация данных стратегий требует их адаптации к специфике конкретных корпораций с учетом отраслевых особенностей, масштабов деятельности и конкурентной позиции на рынке. Эффективное логистическое стратегиро-

ТИПОЛОГИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ СТРАТЕГИЙ		
БАЗОВЫЕ ЛОГИСТИЧЕСКИЕ СТРАТЕГИИ		
Стратегия лидерства по издержкам в логистике	Стратегия дифференциации логистического сервиса	Стратегия фокусирования на ключевых логистических компетенциях
☐ Оптимизация операционных затрат ☐ Консолидация объемов ☐ Экономия за счет масштаба ☐ Оптимизация маршрутов и загрузки транспорта	☐ Повышение скорости доставки ☐ Обеспечение прозрачности логистических операций ☐ Персонализация логистических решений ☐ Расширенный спектр услуг	☐ Специализация на определенных видах логистики ☐ Фокус на ключевых клиентских сегментах ☐ Концентрация на специфических географических регионах ☐ Углубление компетенций в специализированных нишах
ИННОВАЦИОННЫЕ ЛОГИСТИЧЕСКИЕ СТРАТЕГИИ		
Стратегия цифровой трансформации логистики	Стратегия логистики как сервиса (LaaS)	Стратегия устойчивого развития логистики
☐ Внедрение цифровых двойников логистических систем ☐ Автоматизация складских и транспортных операций ☐ Развитие предиктивной аналитики ☐ Использование блокчейн для прослеживаемости	☐ Переход от владения активами к сервисной модели ☐ Создание экосистемы логистических сервисов ☐ Платформенные решения для интеграции участников цепи поставок ☐ Гиперперсонализация логистических услуг	☐ Декарбонизация логистических операций ☐ Внедрение циркулярной логистики ☐ Оптимизация использования ресурсов ☐ Социально-ответственные логистические практики
АДАПТИВНЫЕ ЛОГИСТИЧЕСКИЕ СТРАТЕГИИ		
Стратегия гибких цепей поставок	Стратегия локализации логистики	Стратегия омниканальной логистики
☐ Повышение адаптивности к рыночным изменениям ☐ Диверсификация поставщиков и логистических партнеров ☐ Развитие многовариантности логистических решений ☐ Создание резервных мощностей и каналов	☐ Приближение производства к рынкам сбыта ☐ Развитие региональных логистических хабов ☐ Адаптация логистических решений к местной специфике ☐ Сокращение протяженности цепей поставок	☐ Интеграция разных каналов сбыта в единую логистическую систему ☐ Унификация логистического опыта для клиентов ☐ Обеспечение бесшовности перехода между каналами ☐ Оптимизация логистической инфраструктуры под омниканальность

Рис. 2. Типология логистических стратегий

Fig. 2. Typology of logistics strategies

¹⁹ Домино А. С. Влияние глобализации в логистике // NovaInfo.Ru. 2024. № 145. С. 84–85.

²⁰ Стратегическое управление бизнесом и логистикой в условиях цифровой трансформации / под общ. ред. Е. Г. Жулиной. Саратов: Амирит, 2023. 325 с.

²¹ Орехова А. Е., Гришкова Д. Ю. Разработка стратегий в сфере логистики // Вызовы современности и стратегии развития общества в условиях новой реальности: сборник материалов XII Международной научно-практической конференции. М.: Алеф, 2022. С. 150–157. <https://doi.org/10.34755/IROK.2022.28.30.050>

вание предполагает не только выбор оптимальной базовой стратегии, но и ее интеграцию с корпоративной и функциональными стратегиями для обеспечения синергетического эффекта и устойчивого конкурентного преимущества.

Анализ практики логистического стратегирования ведущих международных компаний позволяет выявить наиболее эффективные подходы к формированию устойчивых конкурентных преимуществ в условиях глобализации. Так, американская корпорация Amazon представляет яркий пример реализации стратегии логистических инноваций, которая интегрирована в общую бизнес-стратегию. В основе логистического стратегирования Amazon лежит принцип клиентоцентричности, выраженный в логистической миссии: «Доставить любой товар любому клиенту в любую точку мира в кратчайшие сроки». Ключевые элементы логистической стратегии Amazon включают:

- создание глобальной сети фулфилмент-центров, стратегически размещенных для оптимизации «последней мили» доставки: по состоянию на 2024 г. компания управляет более 300 логистическими центрами общей площадью свыше 25 млн кв. м;
- внедрение передовых технологий автоматизации складских процессов, включая роботизированные системы комплектации заказов Kiva, автоматизированные системы сортировки и технологии компьютерного зрения для контроля качества;
- развитие собственной транспортной инфраструктуры (Amazon Logistics), включая флот авиаперевозок (Amazon Air), грузовые автомобили и курьерскую службу доставки «последней мили»;
- применение искусственного интеллекта и машинного обучения для прогнозирования спроса, оптимизации маршрутов и управления запасами, что позволяет сократить время доставки и минимизировать издержки.

Результаты реализации этой стратегии впечатляют: Amazon сократила срок стандартной доставки с 7–10 дней до 1–2 дней для большинства товаров, а программа Prime предлагает доставку в день

заказа в крупных городах. Логистические инновации позволили компании снизить логистические издержки с 18,5 % от выручки в 2015 г. до 15,9 % в 2024 г., несмотря на существенное расширение географии присутствия и ассортимента²².

Датская компания Maersk, изначально специализировавшаяся на морских контейнерных перевозках, реализует стратегию логистики как сервиса (LaaS), трансформируясь в глобального интегратора цепей поставок. Логистическая стратегия компании основана на следующих приоритетах:

- вертикальная интеграция через приобретение и развитие активов по всей цепочке поставок: от контейнерных терминалов и флота до сухопутной транспортировки и складского хранения;
- цифровая интеграция через платформу TradeLens (совместно с IBM), использующую блокчейн-технологии для создания единой экосистемы для всех участников цепи поставок, обеспечивая прозрачность и снижая транзакционные издержки;
- расширение спектра логистических услуг за счет приобретения таких компаний, как LF Logistics и Senator International, что позволило предложить клиентам комплексные решения по принципу «end-to-end»;
- фокус на устойчивом развитии и декарбонизации логистики через инвестиции в суда, работающие на биотопливе и метаноле, а также оптимизацию маршрутов для снижения выбросов CO₂.

Эффективность стратегии логистической интеграции Maersk подтверждается значительным улучшением финансовых показателей, при этом доля интегрированных логистических решений в общей выручке достигла 35 %, что значительно выше среднеотраслевых показателей²³.

Испанский ритейлер Zara (входящий в группу Inditex) реализует стратегию дифференциации логистического сервиса, ориентированную на обеспечение максимальной скорости вывода продукции на рынок и гибкости реагирования на изменения спроса. Основные компоненты логистической стратегии включают:

²² Amazon: Annual report 2024. URL: <https://ir.aboutamazon.com/annual-reports-proxies-and-shareholder-letters/default.aspx> (дата обращения: 05.05.2025).

²³ Investing.Pro. URL: <https://ru.investing.com/> (дата обращения: 05.05.2025).

- вертикально интегрированную цепочку поставок с централизованным контролем над всеми процессами от дизайна до розничной продажи. Около 60 % производства размещено в географической близости к основным рынкам сбыта (Испания, Португалия, Марокко, Турция);
- централизованную логистическую систему с крупными распределительными центрами в Испании, откуда товары доставляются во все магазины сети дважды в неделю. Это позволяет обновлять ассортимент магазинов каждые 2–3 недели;
- методологию «быстрой моды» (fast fashion), предполагающую минимизацию времени от разработки дизайна до поступления товара в магазин (14–21 день против 6–9 месяцев у традиционных ритейлеров);
- использование RFID-технологий для отслеживания товаров на всех этапах цепи поставок и оптимизации управления запасами в режиме реального времени;
- интеграцию онлайн- и офлайн-каналов продаж через единую логистическую систему, что позволяет использовать магазины как мини-распределительные центры для онлайн-заказов.

Результаты данного подхода к логистическому стратегированию включают оборачиваемость запасов в 6–7 раз в год (против 2–3 раз у конкурентов), снижение уровня неликвидных товаров до 15 % (против среднеотраслевых 30–40 %) и возможность быстро реагировать на изменения потребительских предпочтений²⁴.

Японский автопроизводитель Toyota разработал и успешно реализует стратегию лидерства по издержкам в логистике, основанную на философии бережливого производства (lean) и принципах Just-in-Time. Ключевые компоненты логистической стратегии Toyota включают:

- систему «вытягивающего» производства и логистики, основанную на реальном спросе, а не на прогнозах, что минимизирует избыточные запасы и перепроизводство;

- организацию логистических процессов по принципу just-in-time, обеспечивающую поставку необходимых компонентов в нужном количестве точно к моменту производственной необходимости;
- развитие долгосрочных стратегических партнерств с поставщиками, включающих обмен знаниями, технологиями и совместное развитие логистических компетенций;
- стандартизацию логистических процессов и постоянное совершенствование (кайдзен) на всех этапах цепи поставок от поставщиков до дилерских центров;
- локализацию производства и формирование региональных логистических кластеров для снижения логистических рисков и затрат.

В результате Toyota достигла выдающихся показателей эффективности логистики: оборачиваемость запасов составляет 12–13 раз в год, уровень своевременных поставок превышает 99 %, а логистические издержки составляют 4–5 % от себестоимости продукции (при среднеотраслевом показателе 7–9 %)²⁵.

Китайский технологический гигант Alibaba развивает стратегию цифровой трансформации логистики через свое подразделение Cainiao Network. Особенности данной логистической стратегии включают:

- формирование открытой логистической платформы, объединяющей более 3000 логистических партнеров по всему миру с помощью единых технологических стандартов и интерфейсов;
- создание интеллектуальной системы управления логистикой на основе больших данных и искусственного интеллекта, оптимизирующей маршруты, распределение заказов между партнерами и прогнозирование спроса;
- развитие сети «умных» распределительных центров с высоким уровнем автоматизации и роботизации (более 700 автоматизированных сортировочных центров в Китае);

²⁴ Investing.Pro. URL: <https://ru.investing.com/> (дата обращения: 05.05.2025).

²⁵ Там же.

- интеграцию информационных потоков между производителями, продавцами, логистическими операторами и потребителями для обеспечения прозрачности и эффективности цепей поставок;
- инвестиции в инновационные логистические технологии, включая беспилотные доставочные транспортные средства, дроны и автоматизированные системы доставки «последней мили».

Российская компания X5 Retail Group, один из крупнейших продуктовых ритейлеров в России, представляет значимый пример эффективной реализации стратегии омниканальной логистики в условиях трансформации рынка и логистических вызовов. Логистическая стратегия X5 характеризуется следующими ключевыми элементами:

- создание многоуровневой логистической инфраструктуры, включающей крупные распределительные центры (РЦ), локальные хабы и дарк-сторы для обслуживания различных форматов магазинов и онлайн-покупателей. К 2024 г. компания располагает сетью из более 50 распределительных центров общей площадью свыше 1,5 млн кв. м;
- внедрение сквозной цифровизации логистических процессов через собственную платформу X5 Transport, которая оптимизирует маршруты, загрузку транспорта и позволяет контролировать доставку в режиме реального времени;
- развитие собственного транспортного парка и одновременно построение гибридной модели с привлечением логистических партнеров для обеспечения оптимального баланса между контролем качества и операционной эффективностью;
- реализация стратегии омниканальности через интеграцию офлайн- и онлайн-логистики, развитие экспресс-доставки (Vprok.ru, «Перекрёсток Быстро», «Пятёрочка Доставка») и создание единой логистической системы для всех форматов бизнеса;
- внедрение технологий предиктивной аналитики и машинного обучения для прогнозирования спроса и оптимизации товарных запасов с учетом региональных особенностей и сезонности;

- автоматизация и роботизация складских процессов в распределительных центрах, включая внедрение автоматизированных систем хранения и комплектации заказов, систем сортировки и конвейерных линий.

Результаты реализации данной логистической стратегии включают снижение логистических затрат в структуре выручки, повышение уровня централизации поставок до 95 %, сокращение сроков доставки товаров в магазины до 24 часов для 90 % ассортимента, а также обеспечение возможности экспресс-доставки онлайн-заказов в течение 60 минут в крупных городах России.

Особую значимость представляет способность X5 адаптировать логистическую стратегию к масштабным изменениям внешней среды, включая перестройку цепей поставок, поиск новых поставщиков и логистических маршрутов в условиях геополитических ограничений. Компания успешно реализовала стратегию импортозамещения в логистических технологиях, разработав собственные решения в области управления транспортом и складскими операциями.

Представленные примеры демонстрируют, как методология стратегирования, адаптированная к специфике логистической деятельности, позволяет компаниям формировать устойчивые конкурентные преимущества на глобальных рынках и успешно адаптироваться к вызовам современной бизнес-среды.

Процесс разработки, долгосрочной реализации, мониторинга, последующих уточнений и обновлений стратегии в соответствии с концепцией В. Л. Квинта именуется стратегированием²⁶. Значимость логистического стратегирования определяется несколькими ключевыми факторами. Во-первых, оно обеспечивает интеграцию всех элементов цепи поставок в единую систему, что позволяет минимизировать временные и материальные затраты. Во-вторых, стратегический подход к логистике способствует повышению адаптивности бизнеса к изменениям внешней среды, что особенно важно в условиях нестабильности мировой экономики. В-третьих, логистическое стратеги-

²⁶ Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

рование ориентировано на создание устойчивых конкурентных преимуществ через оптимизацию всей цепочки создания ценности для потребителя.

В основе логистического стратегирования как фактора глобальной конкурентоспособности бизнеса должны быть заложены следующие принципы:

1) принцип системности и целостности – логистическое стратегирование должно рассматривать цепь поставок как единую интегрированную систему, где изменение одного элемента влияет на функционирование всей системы;

2) принцип приоритета конкурентоспособности – все логистические решения должны быть подчинены повышению конкурентных преимуществ предприятия на глобальном рынке;

3) принцип адаптивности и гибкости – логистическая стратегия должна предусматривать возможность оперативной корректировки в условиях изменяющейся внешней среды и глобальных вызовов;

4) принцип ориентации на ценность – фокус логистического стратегирования должен быть направлен на создание дополнительной ценности для клиентов при оптимизации затрат;

5) принцип инновационности – непрерывный поиск и внедрение передовых технологий и методов управления логистическими процессами для опережения конкурентов;

6) принцип экономической эффективности – обоснование стратегических решений в логистике должно базироваться на экономических расчетах и анализе их влияния на финансовые результаты предприятия;

7) принцип стратегического лидерства – как подчеркивает В. Л. Квинт, разработка и реализация стратегии требует сильного лидерства, способного объединить все ресурсы организации для достижения поставленных целей²⁷;

8) принцип учета региональных особенностей – логистическое стратегирование должно учитывать специфику регионов присутствия бизнеса, вклю-

чая географические, инфраструктурные и культурные особенности;

9) принцип устойчивого развития – стратегические решения в логистике должны обеспечивать баланс между экономической эффективностью, социальной ответственностью и экологической безопасностью;

10) принцип обоснованного риска – идентификация, оценка и управление логистическими рисками в глобальной среде как неотъемлемая часть процесса стратегирования;

11) принцип вовлеченности заинтересованных сторон – учет интересов всех участников цепи поставок при разработке логистической стратегии;

12) принцип непрерывности стратегического процесса – логистическое стратегирование как непрерывный цикл планирования, реализации, контроля и корректировки.

Процесс логистического стратегирования характеризуется последовательностью взаимосвязанных этапов, каждый из которых имеет важное значение для формирования эффективной логистической стратегии.

На первом этапе осуществляется сканирование внутренней и внешней среды, предполагающее анализ глобальных макроэкономических тенденций, изменений в международной торговле, технологических инноваций в сфере логистики и управления цепями поставок. Особое внимание уделяется изучению действующих и потенциальных конкурентов, их логистических стратегий и возможностей. Параллельно проводится оценка внутренних ресурсов компании: логистической инфраструктуры, информационных систем, компетенций персонала, финансовых возможностей. Результатом данного этапа является формирование информационной базы для принятия стратегических решений в сфере логистики²⁸.

На втором этапе осуществляется выявление ценностей и интересов, а также происходит определение ключевых стейкхолдеров логистической системы и их требований. В круг стейкхолдеров

²⁷ Там же.

²⁸ Журавлев Д. М. Стратегирование цифровой трансформации сложных социально-экономических систем. М. – СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. 352 с. <https://doi.org/10.55959/978-5-89781-862-4>

входят не только акционеры и менеджмент компании, но и поставщики, потребители, логистические посредники, персонал, государственные регулирующие органы. Для каждой группы стейкхолдеров определяются специфические ценности и интересы в отношении логистической системы. Важным аспектом становится выявление потенциальных конфликтов между интересами различных групп и разработка механизмов их сбалансирования. Данный этап создает основу для формирования ценностно-ориентированной логистической стратегии.

Третий этап связан с определением приоритетов и ранжированием стратегических инициатив в сфере логистики на основе их потенциального вклада в повышение конкурентоспособности бизнеса. При этом учитываются как внешние возможности и угрозы, так и внутренние сильные и слабые стороны компании. Приоритеты устанавливаются в соответствии с принципом Парето, который предполагает фокусирование на ключевых направлениях, способных обеспечить наибольший эффект. В качестве критериев приоритизации выступают: степень влияния на стоимость компании, уровень соответствия интересам ключевых стейкхолдеров, ресурсоемкость, риски реализации, временной горизонт получения результатов.

Формирование видения и миссии логистической системы является четвертым важным этапом стратегирования. Видение представляет собой идеальный образ логистической системы компании в долгосрочной перспективе. Оно должно быть амбициозным, но реалистичным, инспирирующим и мотивирующим для всех участников логистической цепи. Миссия логистической системы формулирует ее предназначение и ключевые ценности, определяет роль в общей стратегии компании. Четко сформулированные видение и миссия обеспечивают единство понимания стратегических целей всеми участниками логистической системы и создают основу для интеграции их усилий.

Пятый этап – этап разработки и обоснования стратегии – подразумевает формирование конкрет-

ного плана действий по трансформации логистической системы в соответствии с выработанным видением. На данном этапе определяются стратегические цели логистической системы, которые должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными во времени (SMART). Разрабатываются альтернативные варианты стратегии и проводится их оценка с использованием методов экономико-математического моделирования, сценарного анализа, оценки рисков. Выбранная стратегия обосновывается с позиции экономической эффективности и стратегической целесообразности. Формируется система ключевых показателей эффективности (KPI) для мониторинга реализации стратегии.

Шестой этап логистического стратегирования – реализация стратегии – представляет собой ключевую фазу практического воплощения разработанных концептуальных положений в конкретные управленческие решения и действия. В рамках данного этапа осуществляется комплексная трансформация организационной структуры логистической системы, происходит адаптация существующих бизнес-процессов к новым стратегическим требованиям, внедряются передовые технологические решения и информационно-аналитические системы, обеспечивающие эффективное управление логистическими потоками. Особую значимость на этой стадии приобретает управление организационными изменениями, включающее преодоление естественного сопротивления персонала инновациям и формирование корпоративной культуры, ориентированной на стратегические преобразования. Параллельно разрабатываются и внедряются механизмы мотивации сотрудников, целенаправленно стимулирующие их вклад в достижение стратегических показателей. Практическая имплементация логистической стратегии структурируется через систему взаимосвязанных проектов, для каждого из которых устанавливаются четкие временные рамки, определяются ответственные исполнители, формируется детализированный

бюджет и фиксируются ожидаемые количественные и качественные результаты²⁹.

Завершающим, седьмым этапом логистического стратегирования выступает мониторинг и корректировка стратегии, обеспечивающие непрерывность и итеративность стратегического процесса. На данном этапе формируется целостная система непрерывного отслеживания прогресса реализации стратегических инициатив посредством комплекса взаимосвязанных ключевых показателей эффективности, проводится многофакторный анализ выявленных отклонений фактических результатов от запланированных значений, определяются причинно-следственные связи наблюдаемых несоответствий. На основании собранной и систематизированной аналитической информации принимаются обоснованные решения о корректировке отдельных элементов логистической стратегии или методологических подходов к её реализации. Критически важным компонентом данного этапа является функционирование проактивного механизма раннего предупреждения, позволяющего своевременно идентифицировать возникающие рыночные возможности и потенциальные угрозы во внешней среде, требующие оперативного пересмотра стратегических положений. Интеграция данного механизма в систему стратегического управления логистикой обеспечивает необходимую адаптивность логистической стратегии к динамично изменяющимся условиям глобального бизнес-пространства, что критически важно для поддержания долгосрочной конкурентоспособности компании.

Таким образом, логистическое стратегирование представляет собой непрерывный циклический процесс, направленный на обеспечение долгосрочной конкурентоспособности бизнеса в глобальной экономике. Последовательное прохождение всех этапов стратегирования в соответствии с методологией В. Л. Квинта позволяет компаниям формировать эффективные логистические стратегии, обеспечивающие оптимальное использование

ресурсов и создание устойчивых конкурентных преимуществ. При этом каждый этап вносит свой вклад в общий результат, а их системное взаимодействие создает синергетический эффект, усиливающий конкурентные позиции компании на глобальном рынке. Реализация перечисленных этапов логистического стратегирования невозможна без применения специализированного методического инструментария, обеспечивающего научную обоснованность и практическую реализуемость стратегических решений в сфере логистики. Комплекс инструментов логистического стратегирования представляет собой многоуровневую систему аналитических, прогностических, оптимизационных и контрольно-мониторинговых методов, адаптированных к специфическим задачам управления логистическими потоками в условиях неопределенности внешней среды.

На этапе сканирования и анализа глобальных трендов используются такие инструменты, как система мониторинга глобальных тенденций в логистике, адаптированный PESTLE-анализ, форсайт-исследования и картирование логистических трендов, позволяющие сформировать целостное представление о направлениях трансформации глобальной логистики и выявить стратегические возможности для организации. Для выявления и формулирования логистических ценностей и интересов применяется система определения ценностных ориентиров, методология идентификации стратегических логистических интересов, матрица гармонизации интересов стейкхолдеров. Согласно теории В. Л. Квинта, ценности представляют собой глубинные убеждения и принципы, определяющие характер и содержание стратегических решений в сфере логистики (например, экологичность, клиентоориентированность, инновационность, надежность)³⁰. Аналитический инструментарий оценки соответствия логистических интересов глобальным вызовам представляет собой комплекс методов и метрик, позволяющих оценить степень соответ-

²⁹ Стратегические приоритеты цифрового развития социально-экономических систем / под общ. ред. Л. В. Славнецковой. Саратов: Амирит, 2021. 195 с.

³⁰ Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

ствия выявленных логистических интересов организации глобальным трендам и вызовам. Данный инструмент обеспечивает валидацию стратегических интересов и их корректировку в случае выявления несоответствий или противоречий с объективными тенденциями развития глобальной логистики.

Определение и обоснование логистических приоритетов осуществляется с применением комплекса взаимосвязанных инструментов, обеспечивающих научную обоснованность стратегических решений. Центральное место в данной группе инструментов занимает методология OTSW-анализа, предложенная академиком В. Л. Квинтом специально для сферы стратегирования³¹. В отличие от традиционного SWOT-анализа, данный подход подчеркивает первичность исследования возможностей и угроз внешней среды относительно оценки внутренних факторов, что обеспечивает проактивность логистической стратегии. Дополняет OTSW-анализ система многокритериальной оценки логистических приоритетов, основанная на комплексном рассмотрении таких параметров, как стратегическая значимость, ресурсоемкость, сложность реализации, вероятность успеха, потенциальный эффект и соответствие глобальным трендам, что позволяет объективно обосновать выбор приоритетных направлений развития логистики. Для практической реализации выбранных приоритетов применяются методы их декомпозиции и каскадирования по уровням управления и функциональным областям логистики, обеспечивающие системную взаимосвязь стратегических решений различного масштаба. Завершают данный инструментальный комплекс методологические подходы к межфункциональной координации логистических приоритетов с приоритетами других подразделений организации, что способствует формированию интегрированной системы приоритетов и достижению синергетического эффекта в реализации корпоративной стратегии.

Формирование стратегического видения и миссии логистической системы осуществляется с исполь-

зованием специальной методологии разработки видения, технологии формулирования миссии, матрицы согласования с корпоративной стратегией и коммуникационных инструментов для эффективной трансляции стратегических установок всем заинтересованным сторонам, что способствует мобилизации ресурсов для успешной реализации логистической стратегии. В соответствии с концепцией В. Л. Квинта, стратегическое видение должно быть амбициозным, но реалистичным, вдохновляющим и ориентированным на создание конкурентных преимуществ³². Выстраивание стратегической архитектуры логистической системы требует системного подхода к проектированию многоуровневой структуры. В соответствии с концепцией «матрешки стратегий» необходимо учитывать взаимосвязи между стратегиями различного масштаба: глобального, национального, регионального, отраслевого и корпоративного уровней. Такой подход обеспечивает согласованность и взаимную поддержку стратегических решений различной степени агрегирования.

Экономическое обоснование логистической стратегии опирается на комплекс методов инвестиционного анализа и оценки эффективности. Расчет дисконтированных денежных потоков, анализ чувствительности, сценарное моделирование финансово-экономических результатов – все эти инструменты формируют доказательную базу для принятия стратегических решений в сфере логистики. Генерация стратегических альтернатив осуществляется с использованием специальных методов: сценарного планирования, морфологического анализа, метода Дельфи, стратегических мастерских. Это позволяет расширить пространство поиска оптимальных решений и повысить качество итоговой логистической стратегии. Для обеспечения практической реализуемости стратегии применяется методология ее декомпозиции на конкретные инициативы и проекты. Система стратегических логистических инициатив включает механизмы приоритизации, планирования, ресурсного обе-

³¹ Там же.

³² Там же.

спечения и координации проектов, направленных на достижение стратегических целей³³. В условиях нестабильности внешней среды особую важность приобретают инструменты управления стратегическими сценариями. Методологические подходы к разработке и оценке альтернативных сценариев развития логистической системы позволяют подготовить организацию к различным вариантам будущего и сформировать гибкие, адаптивные стратегии.

Успешная имплементация логистической стратегии невозможна без эффективной системы стратегического лидерства. Комплекс инструментов развития лидерских компетенций руководителей, формирования приверженности персонала стратегическим целям и создания поддерживающей организационной культуры является, согласно концепции В. Л. Квинта, критически важным фактором успеха³⁴. Для обеспечения согласованности оперативной деятельности со стратегическими приоритетами применяется методология каскадирования стратегических логистических целей. Инструменты декомпозиции и трансляции целей на различные уровни управления и функциональные области позволяют вовлечь всех сотрудников в процесс реализации стратегии.

Финансовое обеспечение стратегических инициатив осуществляется с помощью системы стратегического бюджетирования. Данный инструментарий включает механизмы формирования бюджетов стратегических инициатив, мониторинга их исполнения и своевременной корректировки при изменении внешних условий или стратегических приоритетов. Реализация логистической стратегии часто требует существенных организационных трансформаций, для планирования и поддержки которых применяются специальные методы управления стратегическими изменениями. Этот комплекс инструментов включает методы преодоления сопротивления, развития необходимых компетенций персонала, адаптации организационной структуры и бизнес-процессов. В современных

условиях возрастает роль инструментов межорганизационной координации в цепях поставок. Методологические подходы к организации взаимодействия с партнерами включают механизмы стратегического партнерства, совместного планирования, синхронизации процессов, справедливого распределения рисков и выгод от стратегической кооперации.

Система стратегического контроллинга логистической деятельности представляет собой интегрированный комплекс инструментов информационно-аналитической поддержки. Она обеспечивает непрерывный мониторинг реализации стратегии, анализ отклонений и формирование корректирующих воздействий. Важным элементом этой системы являются инструменты раннего предупреждения о возникающих угрозах и возможностях. Оценка прогресса в реализации стратегии осуществляется с помощью системы ключевых индикаторов эффективности, при этом такая система должна включать как опережающие, так и запаздывающие показатели, охватывающие различные аспекты и уровни логистической деятельности. Аналитическая оценка стратегической эффективности логистики основывается на комплексе методов и моделей, позволяющих определить вклад логистической стратегии в создание устойчивых конкурентных преимуществ и повышение стоимости бизнеса. Этот инструментарий включает оценку стратегической позиции компании на рынке и анализ эффективности стратегических инициатив.

Системный подход к своевременному обновлению и адаптации стратегии с учетом изменений внешней среды, появления новых технологических возможностей и эволюции приоритетов организации обеспечивает динамичность и актуальность стратегического управления логистикой. Завершающим инструментом системы стратегического управления является анализ обратной связи от стейкхолдеров. Методологический подход к сбору и интерпретации информации о восприятии и оценке логистической стратегии различными

³³ Журавлев Д. М. Стратегирование цифровой трансформации...

³⁴ Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

заинтересованными сторонами позволяет выявлять проблемы и возможности для совершенствования на основе многоаспектной обратной связи от клиентов, поставщиков, сотрудников и других значимых стейкхолдеров.

Представленное описание сущности, этапов и инструментов логистического стратегирования формирует методологический фундамент для системного подхода к управлению цепями поставок. Однако для полноценного понимания механизмов принятия стратегических решений в логистике и обеспечения их эффективной имплементации необходима концептуализация процесса стратегирования в виде целостной теоретической модели. Переходя от дискретного рассмотрения отдельных элементов к их интеграции в единую систему, целесообразно разработать концептуальную модель логистического стратегирования, которая позволит не только визуализировать взаимосвязи между этапами и инструментами, но и идентифицировать ключевые точки влияния на результативность логистической стратегии. Данная модель призвана синтезировать теоретические положения стратегирования с прикладными аспектами логистики, обеспечивая тем самым когерентность стратегического видения и операционной эффективности (рис. 3).

На основании представленной концептуальной модели логистического стратегирования можно сделать вывод, что это комплексный, многоуровневый процесс, направленный на создание конкурентных преимуществ корпорации через эффективное управление материальными, информационными и финансовыми потоками. Модель демонстрирует системный подход, включающий четкие принципы, методологию из семи последовательных этапов с соответствующим инструментарием и разнообразные стратегические опции (от лидерства по издержкам до цифровой трансформации). Ключевая ценность логистического стратегирования заключается в его вкладе в глобальную конкурентоспособность компании через целенаправленное, структурированное управление логистическими процессами с учетом современных тенденций развития бизнеса.

ВЫВОДЫ

1. Проведенное исследование убедительно демонстрирует, что логистические стратегии в современных условиях трансформируются из вспомогательного элемента в ключевой фактор формирования устойчивых конкурентных преимуществ компаний на глобальных рынках. Разработанная типология логистических стратегий позволяет выделить три ключевые группы: базовые (стратегии лидерства по издержкам, дифференциации логистического сервиса и фокусирования на ключевых логистических компетенциях), инновационные (стратегии цифровой трансформации логистики, логистики как сервиса и устойчивого развития) и адаптивные стратегии (гибких цепей поставок, локализации логистики и омниканальной логистики).

2. Эмпирический анализ показывает, что компании, внедряющие интегрированный подход к логистическому стратегированию и гармонично сочетающие элементы различных типов логистических стратегий в соответствии со своими стратегическими приоритетами, демонстрируют значительно более высокие показатели конкурентоспособности. Метод кейс-стади позволяет выделить общие черты успешного логистического стратегирования глобальных компаний:

- интеграция логистической стратегии в общую стратегическую архитектуру компании, с четкой привязкой к корпоративной миссии и видению;
- ориентация на создание уникальных логистических компетенций, трудно копируемых конкурентами;
- активное внедрение цифровых технологий и инноваций как ключевого фактора трансформации логистических процессов;
- гибкость и адаптивность логистических стратегий к изменениям глобальной среды и региональным особенностям рынков;
- фокус на устойчивом развитии и экологичности логистических операций как элемент долгосрочной конкурентоспособности;
- постоянное совершенствование логистических процессов и компетенций через системное обучение и развитие персонала.

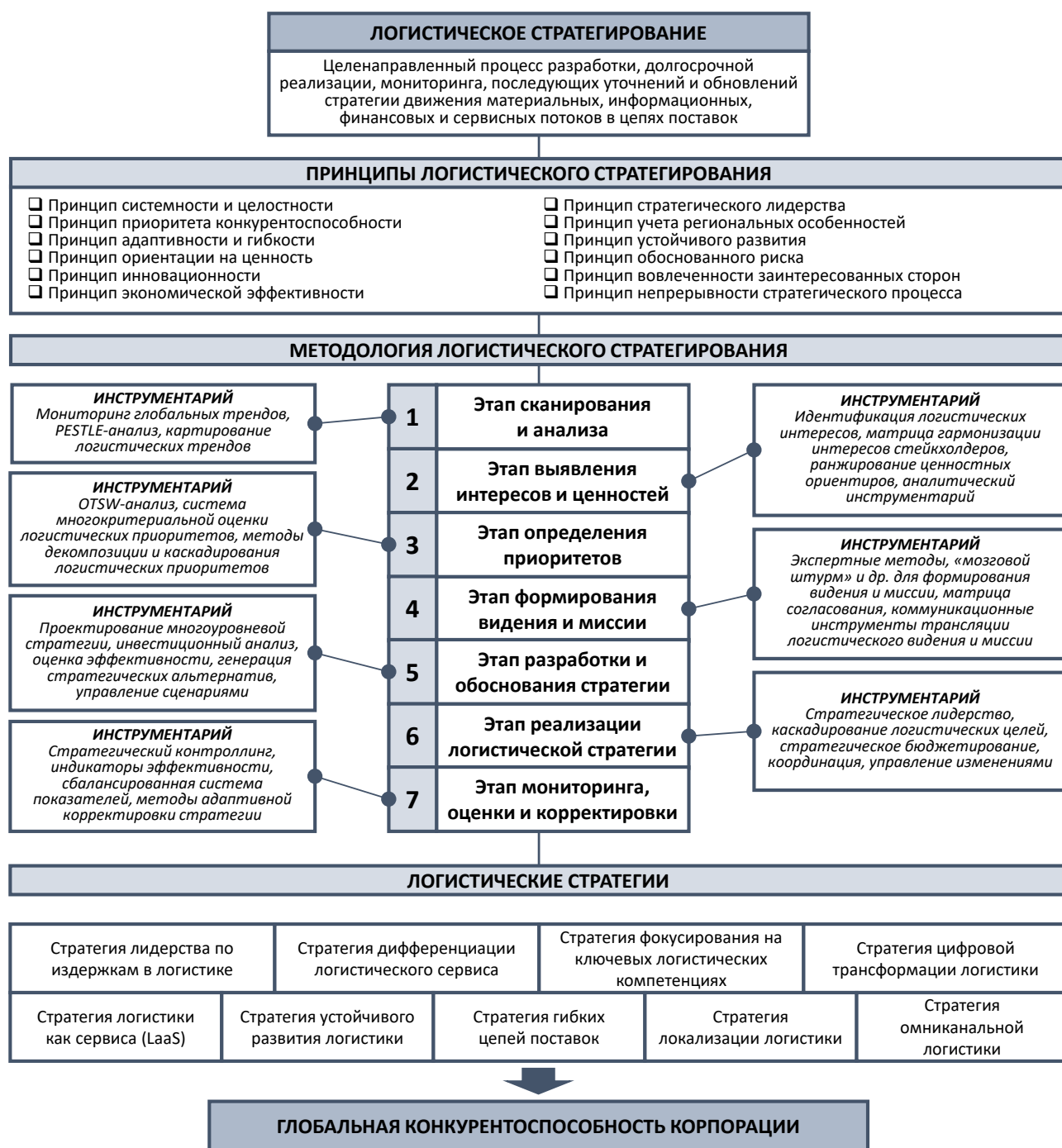


Рис. 3. Концептуальная модель логистического стратегирования как фактора глобальной конкурентоспособности бизнеса

Fig. 3. Conceptual model of logistics strategizing as a factor in global business competitiveness

Выбор оптимальной конфигурации логистических стратегий должен основываться на системном анализе внешних факторов и внутренних ресурсных возможностей компании, что обеспечивает формирование

уникальных логистических компетенций как источника долгосрочных конкурентных преимуществ.

3. Логистическое стратегирование – это целенаправленный процесс разработки, долгосрочной

реализации, мониторинга, последующих уточнений и обновлений стратегии движения материальных, информационных, финансовых и сервисных потоков в цепях поставок. Логистическое стратегирование должно основываться на принципах системности и целостности, приоритета конкурентоспособности, адаптивности и гибкости, ориентации на ценность, инновационности, экономической эффективности, стратегического лидерства, учета региональных особенностей, устойчивого развития, обоснованного риска, вовлеченности заинтересованных сторон, непрерывности стратегического процесса.

4. Разработанная методология логистического стратегирования представляет собой комплексный процесс преобразования логистической функции в стратегический актив компании. Она включает в себя этапы сканирования и анализа внешней и внутренней среды, выявления ценностей и интересов, определения приоритетов, формирования видения и миссии, разработки и обоснования стратегии, реализации логистической стратегии, мониторинга, оценки и корректировки стратегии. Для каждого этапа предложен специализированный инструментарий, позволяющий интегрировать логистическую стратегию в общую корпоративную стра-

тегию и формировать устойчивые конкурентные преимущества компании на глобальных рынках.

Проведенное исследование доказывает, что логистическое стратегирование становится критическим фактором обеспечения глобальной конкурентоспособности бизнеса в условиях возрастающей неопределенности международной среды. Разработанная типология логистических стратегий (базовых, инновационных и адаптивных) в сочетании с предложенной семиэтапной методологией логистического стратегирования формирует комплексный инструментарий трансформации логистики из операционной в стратегическую функцию компании. Эмпирический анализ подтверждает, что интеграция логистического стратегирования в систему стратегического управления позволяет организациям не только оптимизировать цепи поставок, но и создавать уникальные логистические компетенции, обеспечивающие устойчивые конкурентные преимущества на глобальных рынках, что открывает перспективные направления для дальнейших исследований в области оценки эффективности логистического стратегирования и его адаптации к различным отраслевым и региональным контекстам.

ЛИТЕРАТУРА

- Алексахина Л. В. Информационная безопасность морского транспорта и логистики региона как объект стратегирования // Вестник Керченского государственного морского технологического университета. 2022. № 4. С. 428–440.
- Гайдо В. К. Стратегическая логистика. От теории к практике. М.: Перо, 2021. 271 с.
- Домино А. С. Влияние глобализации в логистике // NovaInfo.Ru. 2024. № 145. С. 84–85.
- Ефанов В. А. Индустрия 4.0. Стратегирование цифровой трансформации: Стратегирование цифровой трансформации. Новосибирск: Академиздат, 2021. 150 с.
- Журавлев Д. М. Стратегирование цифровой трансформации сложных социально-экономических систем. М. – СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. 352 с. <https://doi.org/10.55959/978-5-89781-862-4>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Орехова А. Е., Гришкова Д. Ю. Разработка стратегий в сфере логистики // Вызовы современности и стратегии развития общества в условиях новой реальности: сборник материалов XII Международной научно-практической конференции. М.: Алеф, 2022. С. 150–157. <https://doi.org/10.34755/IROK.2022.28.30.050>
- Степанова Е. Н. Стратегическое управление логистической деятельностью в цифровой экономике. Хабаровск: ТОГУ, 2025. 161 с.

- Стратегические приоритеты цифрового развития социально-экономических систем / под общ. ред. Л. В. Славнецковой. Саратов: Амирит, 2021. 195 с.
- Стратегическое управление бизнесом и логистикой в условиях цифровой трансформации / под общ. ред. Е. Г. Жулиной. Саратов: Амирит, 2023. 325 с.
- Global multi-sourcing network design with inventory planning under uncertainty / M. Wang [et al.] // International Journal of Production Research. 2024. Vol. 62. № 21. P. 7660–7686. <https://doi.org/10.1080/00207543.2024.2323068>
- Hugos M. H. Essentials of supply chain management. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2024. 416 p.
- Lin S. Logistics management in electronic commerce: Analysis of modern theories, strategies and their application in the digital era // Horizons of Economics. 2023. № 6(79). P. 157–160.
- Merkert R., Merkert R., Hoberg K. Global logistics and supply chain strategies for the 2020s. Cham: Springer International Publishing, 2022. 377 p.
- Nagle F., Seamans R., Tadelis S. Transaction cost economics in the digital economy: A research agenda // Strategic Organization. 2024. <https://doi.org/10.1177/14761270241228674>
- Sandberg E. Strategic logistics management: Contemporary principles and practice. London: Kogan Page Publishers, 2025. 232 p.
- Solangi M. W., Ejaz M. The role of logistic organizations in strategy and strategizing // Social Science Review Archives. 2025. Vol. 3. № 1. P. 1890–1899.

REFERENCES

- Aleksakhina LV. Information security maritime transport and logistics of the region as an object of strategic planning. Bulletin of the KSMTU. 2022;4:428–440. (In Russ.)
- Domino AS. Impact of globalization in logistics. NovaInfo.Ru. 2024;145:84–85. (In Russ.)
- Efanov VA. Industriya 4.0. Strategirovaniye tsifrovoy transformatsii: Strategirovaniye tsifrovoy transformatsii [Industry 4.0. Strategizing Digital Transformation: Strategizing Digital Transformation]. Novosibirsk: Akademizdat; 2021. 150 p. (In Russ.)
- Gaido VK. Strategicheskaya logistika. Ot teorii k praktike [Strategic logistics. From theory to practice]. Moscow: Pero; 2021, 271 p. (In Russ.)
- Hugos MH. Essentials of supply chain management. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons; 2024. 416 p.
- Kazakova NV, Slavnetskova LV, Podsunkova LA, et al. Strategicheskoye upravleniye biznesom i logistikoy v usloviyakh tsifrovoy transformatsii [Strategic management of business and logistics in the context of digital transformation]. Ed. EG Zhulina. Saratov: Amirit; 2023. 325 p. (In Russ.)
- Kvint VL. The Concept of Strategizing. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Lin S. Logistics management in electronic commerce: analysis of modern theories, strategies and their application in the digital era. Horizons of Economics. 2023;6(79):157–160.
- Merkert R, Merkert R, Hoberg K. Global logistics and supply chain strategies for the 2020s. Cham: Springer International Publishing; 2022. 377 p.
- Nagle F, Seamans R, Tadelis S. Transaction cost economics in the digital economy: A research agenda. Strategic Organization. 2024. <https://doi.org/10.1177/14761270241228674>
- Orekhova AE, Grishkova DY. Razrabotka strategiy v sfere logistiki [Development of strategies in the field of logistics]. Vyzovy sovremennosti i strategii razvitiya obshchestva v usloviyakh novoy realnosti [Challenges of modernity and strategies for the development of society in a new reality: Proc. XII Sci. Conf.]. Moscow: Alef; 2022. P. 150–157. (In Russ.) <https://doi.org/10.34755/IROK.2022.28.30.050>

- Sandberg E. Strategic logistics management: Contemporary principles and practice. London: Kogan Page Publishers; 2025. 232 p.
- Slavnetskova LV, Goryacheva IA, Matushkin MA, et al. Strategicheskiye priority tsifrovogo razvitiya sotsialno-ekonomicheskikh sistem [Strategic priorities of digital development of socio-economic systems]. Ed. LV Slavnetskova. Saratov: Amirit; 2021. 195 p. (In Russ.)
- Solangi MW, Ejaz M. The role of logistic organizations in strategy and strategizing. Social Science Review Archives. 2025;3(1):1890–1899.
- Stepanova EN. Strategicheskoye upravleniye logisticheskoy deyatel'nostyu v tsifrovoy ekonomike [Strategic management of logistics activities in the digital economy]. Khabarovsk: TOGU; 2025. 161 p. (In Russ.)
- Wang M, Amiri-Aref M, Klibi W, Babai MZ. Global multi-sourcing network design with inventory planning under uncertainty. International Journal of Production Research. 2024;62(21):7660–7686. <https://doi.org/10.1080/00207543.2024.2323068>
- Zhuravlev DM. Strategizing of digital transformation of complex socio-economic systems. Ed. VL Kvint. St. Petersburg: IPC SZIU RANEPa; 2024. 352 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.55959/978-5-89781-862-4>

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Дмитриева Светлана Ивановна, канд. экон. наук, доцент кафедры современных технологий управления «МИРЭА – Российский технологический университет» (РТУ МИРЭА), Россия, Москва; almo1212@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0001-6839-0429>

CONFLICT OF INTERESTS: The author declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

ABOUT AUTHOR: Svetlana I. Dmitrieva, PhD.(Econ.), Associate Professor, MIREA – Russian Technological University, Russia, Moscow; almo1212@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0001-6839-0429>