

## СЕКЦИЯ 2 ТЕНДЕНЦИИ И ИННОВАЦИИ В ЛОГИСТИКЕ: НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, МЕТОДЫ И ПОДХОДЫ.

УДК 338.2

### СТРАТЕГИИ ЛОГИСТИКИ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

Н.А. Вакулич<sup>1</sup>, Д.В. Станкевич<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Брестский государственный технический университет  
Республика Беларусь, г. Брест, ул. Московская 267.  
navakulich@g.bstu.by

*Глобальный финансовый кризис привел к сокращению потребления, инвестиций и оборота внешней торговли и, как следствие, к снижению спроса на логистические услуги. В статье выявлены особенности стратегий логистики в условиях циклического экономического кризиса.*

*Ключевые слова: логистика, экономический кризис, стратегические решения, глобальные вызовы.*

### LOGISTICS STRATEGIES IN THE CONDITIONS OF ECONOMIC CRISIS

N.A. Vakulich<sup>1</sup>, D.V. Stankevich<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Brest State Technical University  
Republic of Belarus, Brest, Moskovskaya str. 267.  
navakulich@g.bstu.by

*The global financial crisis has led to a reduction in consumption, investments and foreign trade turnover and, as a result, to a decrease in demand for logistics services, which has become one of the key problems of logistics development today. The article reveals the peculiarities of logistics strategies in the conditions of a cyclical economic crisis*

*Keywords: logistics, economic crisis, strategic decisions, global challenges.*

С точки зрения тематики и целей данного исследования необходимо определение сути экономического кризиса. В своем измерении макроэкономический кризис – это естественная фаза делового цикла, которая проявляется прежде всего в снижении валового внутреннего продукта и росте безработицы в результате экономического спада, вызванного перепроизводством или чрезмерным долгом [1]. Дополнительные симптомы экономического кризиса – снижение инвестиций, производства и потребления, снижение реальных доходов населения и оборота внешней торговли. Экономические кризисы чаще всего проявляются в форме экономического спада, продолжающегося несколько лет при падении ВВП более чем на 10%, что может перерасти в состояние, называемое экономической депрессией.

Термин, близкий к кризису, но не совсем тождественный – чрезвычайная ситуация. Под этим термином понимается ситуация, оказывающая негативное влияние на уровень безопасности людей, имущества или окружающей среды, что приводит к значительному ограничению деятельности государственного управления в связи с неадекватностью сил и средств. При этом к основным источникам угроз, вызывающих подобную ситуацию относятся:

– природные катастрофы, такие как тектонические движения, наводнения, погодные аномалии и эпидемии;

- технические катастрофы (пожары, аварии, радиация, аварии на транспорте, катастрофы строительные и горнодобывающие и др.);
- преднамеренные террористические акты (саботаж, похищения, взрывы, заражение, кибератаки).

В отличие от кризиса, который, как правило, является естественным и циклическим в процессе социально-экономического развития, чрезвычайные ситуации могут появиться внезапно, и время, сила и последствия их возникновения очень трудно спрогнозировать. Чрезвычайные ситуации могут стать причиной организационного кризиса, который определяется как ситуация с низкой вероятностью, которая рассматривается ключевыми заинтересованными сторонами как имеющая существенное влияние на выживание организации. Преодоление чрезвычайных ситуаций требует от организаций гибкого реагирования, которое будет ответом на возникающие угрозы.

Неизбежность и цикличность макроэкономических кризисов в экономической системе позволяет участникам рыночной игры принимать решения и превентивные действия в соответствии с современным принципом проактивности – с ориентацией на стратегическое управление. Большая неопределенность в отношении времени, типа и силы возникновения чрезвычайных ситуаций требует же постоянного реагирования на уровне тактико-оперативного управления [1].

Рассмотрим более детально вопрос реагирования именно на экономические кризисы.

Глобальный финансовый кризис привел к сокращению потребления, и, как следствие, к снижению спроса на услуги логистики. Остаться на рынке в кризисных и посткризисных условиях могут только те компании, которые хорошо подготовлены к работе в условиях снижения рентабельности бизнеса и усиления конкуренции. То есть те, кто оптимизировал свои расходы, персонал, компании, у которых есть четкий план и стратегия развития. Именно эти игроки, благодаря опыту и наличию внутренних ресурсов, могут сохранить стабильные позиции на рынке, построить клиентскую базу даже в сложной экономической ситуации.

Рентабельность логистического бизнеса в периоды экономического кризиса снижается, это очевидно. Компании не имеют возможности индексировать тарифы даже на уровне инфляции, иначе это повлияет на спрос. Между тем их расходы постоянно растут, причём это происходит на постоянной основе. Так, за последние несколько лет топливо выросло примерно на 40 процентов, тогда как тарифы логистических операторов выросли в среднем на пять процентов. Налоговое бремя также возрастает, арендная плата и коммунальные услуги увеличились и т. д.

Кризис, так или иначе, затрагивает все сегменты отрасли логистики, но, наиболее серьезные последствия, как правило, ощущает рынок складской логистики. В особенно неприятной ситуации оказываются операторы, у которых нет собственного хранилища. Это связано с тем, что рост инфляции стимулирует владельцев складов повышать арендные ставки. Потребители услуг складской логистики не готовы это оплачивать, поэтому расходы поставщиков растут, их рентабельность, и без того низкая, снижается, увеличивается количество вакантных складских площадей.

В целом кризис во многом зависит от компетентного персонала и ценовой политики компании.

Непременным условием успешной работы в условиях кризиса является также ориентированность компании на клиента. Но не должно быть слепого желания угодить клиенту. Ориентация на клиента должна быть выгодна не только потребителям услуг, но и самой компании.

Сегодня все основные логистические операторы стремятся оптимизировать свою деятельность, логистические процессы и снизить затраты. Небольшие компании, как правило, пытаются сделать то же самое, но могут выжить только на локальных рынках. Их задача – именно выживание, а не развитие и расширение.

Крупные компании, по сравнению с небольшими, имеют большое преимущество. Оно заключается в том, что в условиях кризиса потребители логистических услуг стремятся

заключить долгосрочные контракты с надежными и финансово стабильными компаниями, предлагающими полный спектр логистических услуг.

Сегодня далеко не все операторы могут предоставлять комплексные услуги. У одних компаний есть внешняя транспортная логистика, у других нет собственного хранилища, у третьих нет лицензии таможенного представителя. Таким образом, в более выигрышной позиции сегодня находятся крупные поставщики 3PL.

Логистический рынок достаточно большой и разнообразный, и падает неравномерно. В одном сегменте объемы транспортировки, хранения и т. д. уменьшаются, в другом – нет, поэтому многое зависит от вида товаров, с которыми работают логистические операторы. Например, продукты питания или фармацевтические препараты и, в целом, все, что называется товарами первой необходимости, находятся в постоянном кризисном спросе. Спрос на одежду, обувь, автомобили, бытовую электронику снижается. Таким образом, одним из основных факторов выживания в кризисных условиях является способность гибко адаптироваться к рыночным условиям.

Одним из критериев классификации антикризисных стратегий являются причины кризиса и способы реагирования предприятий на возникающие в это время возможности и угрозы в окружении.

Согласно данным критериям выделим 4 стратегии:

- стратегии выхода с рынка, которые предполагают масштабирование бизнеса и даже отказ от избранных рынков и ассортимента предлагаемой продукции;
- стратегии организации, направленные на организационно-финансовую реструктуризацию – сокращение расходов и активов;
- стратегии консолидации, ведущие к сосредоточению бизнеса на рынки и продукты, на которых можно получить преимущество по стоимости, оставаясь на прежнем уровне качества;
- инвестиционные стратегии, связанные с использованием инноваций (инновации в логистике выражаются во внедрении новых услуг или логистических процессов, которые ориентированы на удовлетворение потребностей клиентов и связаны с высоким качеством [2]). Подобные стратегии направлены на использование новых возможностей инвестируя в новые продукты, завоевывая новые рынки при разработке новых концепций управления и стратегических альянсов, поглощений и слияний.

Еще одно разделение антикризисных стратегий ориентируется на время интенсивности кризиса:

- стратегия банкротства, которая направлена на ликвидацию компании без сохранения капитала;
- стратегия ликвидации, направленная на ликвидацию или продажу предприятия с сохранением максимального капитала;
- стратегия санации по реструктуризации, направленной на улучшение позиции на рынке;
- стратегия роста, заключающаяся в инвестировании в новые продукты и рынки и стремление к синергетическим эффектам интеграции с другими организациями.

Обе классификации совпадают с модельным представлением так называемых чистых стратегий, которые возникают из-за взаимосвязи между силами и слабостями предприятия и возникающими возможностями и угрозами в его окружении, что можно представить в виде табл. 1.

**Таблица 1** – «Чистые» и антикризисные стратегии как результат взаимосвязи между потенциалом предприятия и условиями во внешней среде

Показатель	Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Агрессивная стратегия (инвестирование, рост)	Конкурентная стратегия (консолидация)
Угрозы	Консервативная стратегия (упорядочение, санация)	Оборонительная стратегия (отзыв, ликвидация, банкротство)

Антикризисные стратегии выхода с рынка, а также стратегии ликвидации и банкротства являются формами классической оборонительной стратегии, выбор которой оправдан преимуществом слабых сторон предприятия над его сильными сторонами и восприятие кризиса как ряда угроз, исходящих из окружающей среды.

Применение стратегии упорядочения и санации соответствует консервативной стратегии, которая является реакцией предприятия с большим внутренним потенциалом на преимущество рисков над возможностями, связанными с кризисом. Напротив, антикризисная стратегия консолидации в значительной степени совпадает с конкурентной стратегией компании, которые, несмотря на преобладание слабости над активами, решают использовать кризис для улучшения конкурентных позиций на отдельных рынках.

Антикризисные стратегии инвестирования и роста, в свою очередь, могут быть квалифицированы как разновидность проактивной агрессивной стратегии, которая применяется в ситуации, когда кризис рассматривается как возможность получить и сохранить конкурентные преимущества.

Отметим, что экономические кризисы влияют на стратегическое планирование во всех сферах логистической деятельности предприятий: от их местоположения до складирования, управления запасами, транспортировки, до улучшения информационных потоков и уровня качества обслуживания поставок.

В табл. 2 приведем пути антикризисного реагирования в различных областях логистической деятельности.

**Таблица 2** – Пути антикризисного реагирования в различных областях логистической деятельности [1]

Логистическая деятельность	Пути антикризисного реагирования
Снабжение	1) партнерство с небольшим количеством стратегических поставщиков; 2) затраты в качестве основного критерия для выбора; 3) эффекты экономии за счет масштаба.
Хранение и управление запасами	1) внедрение точно в срок увеличение частоты заказов небольших партий; 2) резкое сокращение запасов; 3) методы управления реактивными запасами; 4) прогнозирование спроса.
Транспорт и распределение	1) альтернативные и более дешевые транспортные средства; 2) перепроектирование распределительной сети; 3) использование большей грузоподъемности транспорта и более опытных специалистов.

Отметим, что каждая логистическая система как объект исследования уникальна в смысле наличия определенной системы факторов, связей и процессов, значительное количество которых являются стохастическими или качественными, что вызывает высокую степень неопределенности в ее поведении и формировании управления [3], в мире существует множество форм и моделей развития предприятий [4], однако пути развития в кризисных условиях схожи для всех – оптимизация расходов, тарифов, сведение к минимуму сроков доставки товаров, развитие новых услуг, новых сегментов бизнеса.

В заключение отметим ключевые выводы исследования:

– цикличность экономических кризисов создает условия для активного управления и разработки различных логистических стратегий предприятий и цепочек поставок [5], в зависимости от внутреннего потенциала и возникающих возможностей и угроз во внешней среде;

– эмпирические исследования указывают на преобладание реактивных антикризисных стратегий, что часто приводит к использованию оборонительных логистических стратегий;

– логистические стратегии предприятий, работающих в условиях кризиса, как правило, ориентированы на снижение затрат

### Список использованных источников

1. Witkowski J. et al. Logistyka w warunkach kryzysu ekonomicznego iw innych sytuacjach kryzysowych //Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. 2015. №. 382. С. 154-165.
2. Бережная Г. Г., Медведева Г. Б. Инновации в логистике: сущность понятия и проблемы внедрения // Тенденции экономического развития в XXI веке : Материалы II Международной научной конференции, Минск, 28 февраля 2020 года / Редколлегия: А.А. Королёва (гл. ред.) [и др.]. Минск: Белорусский государственный университет, 2020. С. 330-333. EDN JPEZVQ.
3. Вакулич, Н. А., Кулеш Е. И Современные тенденции развития логистических систем // Перспективы инновационного развития Республики Беларусь: сборник научных статей. Брест, 2013. С. 208-209.
4. Диковицкая, Д. В. Применение моделей развития социального предпринимательства как механизма активизации инновационно-инвестиционных процессов // Мировая экономика и бизнес-администрирование малых и средних предприятий : материалы 16-го Международного научного семинара, проводимого в рамках 18-ой Международной научно-технической конференции «Наука – образованию, производству, экономике», 26 марта 2020 года, Минск, Республика Беларусь / Белорусский национальный технический университет. Минск : Право и экономика, 2020. С. 117-119.
5. Слюсарчик, В. З., Вакулич, Н. А Управление цепями поставок // Логистический аудит транспорта и цепей поставок : материалы III международной научно-практической конференции, Тюмень, 28 апреля 2020 года / отв. ред. С. А. Эртман. Том 1. Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2020. С. 439-443. EDN AJVILP.

### Reference

1. Witkowski J. et al. Logistyka w warunkach kryzysu ekonomicznego iw innych sytuacjach kryzysowych //Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. 2015. №. 382. S. 154-165.
2. Berezhnaya G. G., Medvedeva G. B. Innovatsii v logistike: sushchnost' ponyatiya i problemy vnedreniya // Tendentsii ekonomicheskogo razvitiya v XXI veke : Materialy II Mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii, Minsk, 28 fevralya 2020 goda / Redkollegiya: A.A. Koroleva (gl. red.) [i dr.]. Minsk: Belorusskiy gosudarstvennyy universitet, 2020. S. 330-333. EDN JPEZVQ.
3. Vakulich, N. A., Kulesh E. I Sovremennye tendentsii razvitiya logisticheskikh sistem // Perspektivy innovatsionnogo razvitiya Respubliki Belarus': sbornik nauchnykh statey. Brest, 2013. S. 208-209.
4. Dikovitskaya, D. V. Primenenie modeley razvitiya sotsial'nogo predprinimatel'stva kak mekhanizma aktivizatsii innovatsionno-investitsionnykh protsessov // Mirovaya ekonomika i biznes-administrirovaniye malyykh i srednykh predpriyatiy : materialy 16-go Mezhdunarodnogo nauchnogo seminar, provodimogo v ramkakh 18-oy Mezhdunarodnoy nauchno-tekhnicheskoy konferentsii «Nauka – obrazovaniyu, proizvodstvu, ekonomike», 26 marta 2020 goda, Minsk, Respublika Belarus' / Belorusskiy natsional'nyy tekhnicheskii universitet. Minsk : Pravo i ekonomika, 2020. S. 117-119.
5. Slyusarchik, V. Z., Vakulich, N. A Upravlenie tsepyami postavok // Logisticheskiiy audit transporta i tsepey postavok : materialy III mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, Tyumen', 28 aprelya 2020 goda / отв. red. S. A. Ertman. Tom 1. Tyumen': Tyumenskiy industrial'nyy universitet, 2020. S. 439-443. EDN AJVILP.

© Vakulich N. A., Stankevich D. V., 2023