

# КОНЦЕПЦИЯ ВОЕННОЙ ЛОГИСТИКИ В СОВРЕМЕННЫХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ



**АРТУР  
КУРБАНОВ**  
Центр (НИ, ВСИ МТО  
ВС РФ), Военная ака-  
демия материально-  
технического  
обеспечения  
им. генерала  
армии А. В. Хрулева,  
начальник  
лаборатории,  
доцент, к. э. н.



**АЛЕКСЕЙ  
МОСТОВОЙ**  
Центр (НИ, ВСИ  
МТО ВС РФ), Воен-  
ная академия мате-  
риально-техничес-  
кого обеспечения  
им. генерала армии  
А. В. Хрулева,  
старший научный  
сотрудник,  
к. в. н.



**МИХАИЛ  
МАРТЫНОВ**  
Центр (НИ, ВСИ  
МТО ВС РФ), Воен-  
ная академия мате-  
риально-техничес-  
кого обеспечения  
им. генерала  
армии  
А. В. Хрулева,  
научный  
сотрудник

Современная логистика характеризуется определенной степенью неоднородности как в своем теоретико-методологическом обосновании, так и в конкретно-прикладном значении. В этой связи представителями научного сообщества и практиками используются различные концепции логистики, выстраиваются разнообразные логистические модели, разрабатываются частные методы и методики. Однако, несмотря на это, изучение логистики должно базироваться на понимании основной идеи логистического подхода. Управление материальными потоками так же, как производственная, торговая и другие виды хозяйственной деятельности, осуществляется человеком, начиная с самых ранних периодов экономического развития общества. Хотя исторически логистика развивалась именно как военная дисциплина (соответствующий термин известен с IX века нашей эры (Византия); он обозначал, в основном, четкую, слаженную работу тыла по обеспечению войск всем необходимым, то есть работу, которая является значимой составляющей боевого успеха), а применение ее в деятельности гражданских коммерческих организаций датируется гораздо более поздним периодом, в настоящее время у широкой публики и у специалистов логистика прочно ассоциируется с управлением товарными и иными потоками фирмы [8, 9]. В своей работе мы бы хотели отчасти восстановить историческую справедливость и дать анализ концепции военной логистики.

На формирование методологии современной логистики существенное влияние оказали две мировые войны. В 1960—1970-е годы методический и терминологический аппарат военной логистики уже активно используется в деятельности наиболее успешных транспортных компаний. Крупнейшие производственные фирмы создают департаменты, занимающиеся распределением ресурсов. Логистический подход начинает активно использоваться в ходе конкурентной борьбы между торговыми и производственными компаниями.

В начале XXI столетия всем стало очевидно — независимо от того, в каком направлении станет развиваться логистическая наука, взаимодействие между двумя ее отраслями

(военной и гражданской) имеет немало перспектив при достижении основной цели логистики и будет продолжаться [1, 2, 4, 7]. Укажем, что это взаимодействие может происходить на трех уровнях:

- *теоретическом*, когда опыт одной из отраслей логистики (гражданской или военной) осмысливается и обобщается теоретиками, работающими в другой отрасли и рекомендуется ими для применения с учетом отраслевой (ведомственной) специфики;
- *прикладном*, когда методики и инструменты, разработанные в одной отрасли логистики, после соответствующей адаптации находят применение в другой. Фактически именно так зародилась и стала развиваться гражданская логистика как таковая — ее источником послужило творческое заимствование инструментария военной логистики коммерческими организациями. Однако в настоящее время в некоторых случаях наблюдается процесс использования опыта гражданской логистики для комплексного снабжения вооруженных сил в мирное время и в ходе военных конфликтов [2];
- *практическом*, когда для решения задач военной (гражданской) логистики привлекаются ресурсы гражданских (военных) организаций [5].

В современном понимании *концепция военной логистики* представляет собой систему взглядов на повышение эффективности функционирования системы материально-технического обеспечения военной организации государства. Данная концепция включает шесть структурных элементов: поле деятельности — взаимодействие военной организации государства с экономическим комплексом страны; основные цели — удовлетворение потребностей войск (сил) в продукции, работах (услугах); основные принципы — своевременность, полнота, надежность; логистические стратегии — улучшение качества логистического сервиса, логистический аутсорсинг; логистическая система — система материально-технического обеспечения войск (сил); специфика деятельности — обусловлена задачами, возлагаемыми на военную организацию в различных условиях обстановки (рис. 1).

## АННОТАЦИЯ

Логистическое обеспечение действий войск предполагает приоритет выполнения задач по отношению к средствам, необходимым для их достижения. В работе рассмотрен авторский подход к обоснованию элементов концепции военной логистики.

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Логистика, логистическая концепция, концепция военной логистики, аутсорсинг.

## ANNOTATION

Logistical support of troops, suggests the priority of the tasks in relation to the means necessary to achieve them. In this paper the authors' approach to the justification of the elements of the concept of military logistics.

## KEYWORDS

Logistics, the logistics concept, the concept of military logistics, outsourcing.

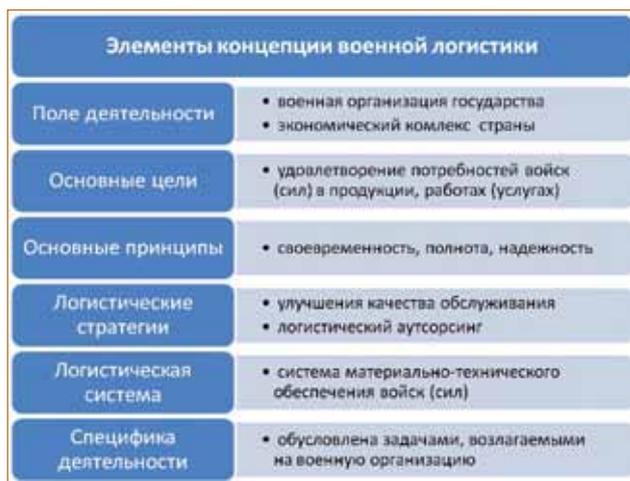


Рисунок 1

Элементы концепции военной логистики

**Источник:** разработано авторами

Рассмотрим элементы концепции военной логистики более подробно на примере Вооруженных сил Российской Федерации (далее ВС РФ) — государственной военной организации, предназначенной для отражения агрессии, направленной против России, для вооруженной защиты целостности и неприкосновенности ее территории, а также для выполнения задач в соответствии с международными договорами.

В состав ВС РФ входят виды ВС (сухопутные войска, военно-воздушные силы, военно-морской флот), отдельные рода войск (войска воздушно-космической обороны, воздушно-десантные войска и ракетные войска стратегического назначения), центральные органы военного управления, органы материально-технического обеспечения ВС РФ (ранее — Тыл ВС РФ), а также войска, не входящие в виды и рода войск. ВС России, одни из крупнейших в мире, были созданы в 1992 году.

По своей структуре, характеру деятельности и предназначению ВС РФ составляют основу обороны страны и оказывают услуги по защите общества. В то же время, существуют как определенная система, в своем составе они имеют ведомственные подразделения, выполняющие функции, обеспечивающие их повседневную деятельность. Основная роль по оказанию такого рода услуг в настоящее время возложена на органы материально-технического обеспечения (далее МТО) ВС РФ.

МТО — это обеспечивающая военно-экономическая подсистема, которая выполняет функции связующего звена между национальной экономикой и военной организацией государства (рис. 2).

В соответствии с существующими теоретическими подходами материально-техническое обеспечение ВС РФ включает ряд взаимосвязанных мероприятий: заказ, прием от промышленно-экономического комплекса страны, накопление, хранение, содержание запасов вооружения и военной техники, ракет, боеприпасов (кроме ядерных), ракетного топлива, горючего и других материальных средств (горючего, продовольствия, вещевого имущества и проч.); перевозку войск (сил) и материальных средств; подготовку, эксплуатацию, техническое прикрытие и восстановление транспортных коммуникаций; эксплуатацию и восстановление вооружения и военной техники; обеспечение базирования авиации и сил флота; поддержание в исправном состоянии и развитие инфраструктуры МТО военных потребителей [7].



Рисунок 2

Роль системы материально-технического обеспечения Вооруженных сил Российской Федерации в снабжении войск (сил) продукцией, работами (услугами)

**Источник:** разработано авторами

Военные логистические системы снабжения относятся к числу наиболее масштабных и аккумулируют в себе все типичные проблемы: иерархичность, территориальную разветвленность, большое количество номенклатурных позиций (свыше 600 тыс. ед.), высокую стоимость запасных частей и пр. [6].

Учитывая требования, предъявляемые к военным логистическим системам снабжения, рассмотрим один из ключевых элементов концепции военной логистики — принципы обеспечения войск (сил).

Для создания более объективной картины дадим характеристику не только основной (своевременность, полнота, надежность), но и дополнительной группе принципов (устойчивость, информационная безопасность, экономичность, целостность, иерархичность, системный подход, универсальность).

Принципы *своевременности, полноты и надежности* предполагают обеспечение войск (сил) в соответствии с их реальной потребностью в установленные сроки путем использования гарантированных действенных механизмов. Применение этих принципов является необходимым (а в некоторых случаях обязательным) условием выполнения войсками возложенных на них задач.

Принцип *устойчивости*. Логистические системы военного назначения должны быть построены таким образом, чтобы в угрожаемый период (отрезок времени, который обычно предшествует началу войны) и в военное время вооруженные силы обеспечивались соответствующими ресурсами с минимальными потерями, возникающими в результате воздействия противника.

Принцип *информационной безопасности* предполагает возможность противостоять несанкционированному доступу к информационным ресурсам ВС РФ. Применение этого принципа позволит обеспечить защиту информации о ВС РФ, имеющую ограниченную степень распространения.

Принцип *экономичности* проявляется в основном в условиях мирного времени, когда возможен поиск менее затратных способов выполнения логистических задач. Снижение издержек, как правило, достигается за счет использования опыта коммерческих организаций.

Принцип *целостности* предполагает функциональную связанность элементов системы материально-технического обеспечения войск (сил) при их внутренней структурной независимости. Применение этого принципа позволит проводить оптимизацию взаимосвязанных ресурсов системы МТО

ВС РФ и обеспечивать изменение отдельных элементов без нарушения ее структуры в целом.

Принцип *иерархичности* предполагает, что все основные вопросы, связанные с материально-техническим обеспечением войск (сил), должны решаться путем организации эффективного взаимодействия органов военного управления всех уровней (Центр, военный округ, воинская часть).

Принцип *системного подхода* предполагает рассмотрение вопросов обеспечения войск (сил) в качестве составляющей экономической системы России. Применение этого принципа позволит объективно определять масштабы и эффективность проводимых мероприятий.

Принцип *универсальности* предполагает разработку и использование единых подходов к организации материально-техническим обеспечением войск (сил). Применение этого принципа позволит обеспечить методологическое единство при проведении мероприятий по обеспечению военных потребителей продукцией, работами (услугами) как ведомственными подразделениями, так и организациями экономического комплекса страны.



Рассмотренные принципы свидетельствуют о существенных отличиях концепции военной логистики от других существующих логистических концепций. Эти отличия необходимо учитывать в ходе проведения теоретических исследований в рамках решения проблем развития современных военно-логистических систем, логистических систем двойного назначения и организации практической деятельности по снабжению войск (сил) необходимыми материальными и техническими средствами, оказанию услуг (выполнению работ) в интересах военных потребителей.

В реализации мероприятий, функций и задач материально-технического обеспечения войск (сил) принимают участие

не только органы военного управления и силы и средства МТО ВС РФ, но и предприятия экономического комплекса страны (в том числе оборонно-промышленного комплекса) различных форм собственности. Эти работы организуются и ведутся прежде всего в рамках Государственной программы вооружения и Государственного оборонного заказа.

С учетом современных социально-экономических условий с целью дальнейшего совершенствования организационно-экономических форм хозяйствования, освобождения войск (сил) от несвойственных им функций в настоящее время в ВС РФ внедряются технологии аутсорсинга, увеличивается степень участия гражданского сектора экономики страны в выполнении функций МТО войск (сил) [2, 4, 7]. Как показал проведенный анализ, одним из главных проблемных вопросов здесь является поиск сторонних организаций, способных наиболее эффективно выполнить отдельные функции МТО войск (сил) в различных условиях обстановки в соответствии со спецификой деятельности военных потребителей [3—5].

Особый характер задач, возлагаемых на военную организацию государства, предполагает, что технологии аутсорсинга должны внедряться с соблюдением целого ряда условий. Во-первых, необходим организационно-правовой механизм финансирования запланированных мероприятий с учетом специфики бюджетного процесса, в рамках которого действуют госзаказчики (получение денег далеко не всегда возмещает потери времени). Во-вторых, недостаточно высокое качество работ и услуг, предоставляемых аутсорсерами, как правило, сложно доказать в суде. При этом даже если качество продукции удастся со временем оспорить, поставка, например, некачественного обмундирования или предоставление услуги по организации питания военных потребителей в некоторых случаях (участие личного состава в учениях, маневрах, выполнении иных задач) чревато убытками, которые впоследствии могут значительно превосходить стоимость первоначальной закупки. В-третьих, применительно к военным потребителям не допускается нарушение сроков поставки, поскольку должны быть соблюдены положения известной концепции «just-in-time» («точно в срок»). Таким образом, в связи со спецификой задач, выполняемых военным ведомством, никакие штрафные санкции, примененные по отношению к поставщикам, и выплаты со стороны страховых компаний не могут компенсировать реальный ущерб, причиненный военной организации [4, 6, 7].

Таблица 1

**Сравнительный анализ логистического подхода, используемого в гражданских и военных хозяйственно-экономических системах**

Показатель	Хозяйственно-экономическая система	
	Гражданская	Военная
Взаимоотношение с поставщиками	Рассматриваются как партнеры. Предпочтительно небольшое количество поставщиков. Сотрудничество носит характер как длительных, так и краткосрочных хозяйственных связей	Отношения только с надежными (преимущественно, отечественными) поставщиками, обладающими соответствующими производственными мощностями. Сотрудничество носит характер длительных хозяйственных связей и строится на долгосрочных контрактах
Объем закупок	Определяется спросом и возможностями компании	Зависит от численности обеспечиваемого контингента военных потребителей и вида материальных ресурсов
Критерии отбора поставщика (и/или транспортной компании)	Минимальная стоимость при заданном уровне качества выполнения работы	Максимальная надежность выполнения работ при заданном уровне стоимости
Система запасов	Все усилия направлены на устранение запасов. Размер запаса определяется исходя из соображений экономии. Страховые запасы либо минимальны, либо вовсе отсутствуют	Запасы создаются и поддерживаются с целью обеспечения автономности действий военной организации в особый период
Сбытовая политика	Имеет приоритетное значение. Отслеживание изменений спроса, осуществление оперативной переналадки производственного оборудования	Не имеет приоритетного значения. Потребности войск (сил) регламентированы ведомственными руководящими документами

*Источник:* разработано А.Х. Курбановым на основе результатов, полученных В.А. Плотниковым и И.Д. Котляровым [3, 7].

Рассмотренные элементы концепции военной логистики позволяют провести сравнение логистического подхода, используемого в гражданской и военной хозяйственно-экономических системах (таблица 1).

Анализ таблицы позволяет сделать вывод, что между элементами всего логистического процесса, свойственного военной и гражданской организации, существуют определенные отличия, которые необходимо учитывать в ходе организации взаимодействия с отдельными хозяйствующими субъектами, задействованными в решении задач по материально-техническому обеспечению военных потребителей. Так, например, при осуществлении закупок коммерческими компаниями, поставщики рассматриваются как партнеры. Предпочтительным при этом является небольшое количество поставщиков, сотрудничество с которыми может носить характер как длительных, так и краткосрочных хозяйственных связей. Если речь идет о военной организации, то должностными лицами органов управления ведомственной хозяйственно-экономической системой выстраивается цепочка поставок путем привлечения только надежных и, как правило, отечественных поставщиков, обладающих соответствующими производственными мощностями. Сотрудничество носит характер длительных хозяйственных связей и строится путем заключения долгосрочных контрактов.

Существенные отличия логистических концепций, используемых в гражданских и военных хозяйственно-экономических системах, наблюдаются при планировании объемов заказов, выборе способов транспортировки, управлении системой запасов, организации бытовой политики (см. табл. 1).

Таким образом, наука и практика управления материальными потоками в военной области продолжала и продолжает развиваться. Это объясняется высокой зависимостью эффективности боевых действий от слаженного, быстрого, точного и полного обеспечения войск всем необходимым.

Многолетний исторический опыт показал: нормальное функционирование Вооруженных сил государства всецело определяется мощной и хорошо организованной системой хозяйственно-экономического их обеспечения. В ВС РФ решение соответствующих задач возложено на систему материально-технического обеспечения ВС РФ, в 2008—2012 годах подвергнувшую существенному реформированию, приоритетным направлением которого являлось построение системы обслуживания войск гражданскими организациями.

Основным отличием, которое необходимо учитывать при решении вопросов логистического обеспечения войск (сил), согласно концепции военной логистики, является приоритет выполнения задач по отношению к средствам, необходимым

для их достижения (тогда как в гражданской логистике возможен отказ от выполнения задачи, если связанные с ней затраты превышают заранее установленный предел). Наибольшее значение данный приоритет проявляется при ведении боевых действий. В свою очередь, в условиях мирного времени, кроме требований оперативности и надежности, логистическая система военной организации должна быть эффективной с экономической точки зрения, тогда как для организаций экономического комплекса страны данное условие является основным. В этой связи справедливо повышение структурной и функциональной гибкости ведомственных органов военного управления, отвечающих за материально-техническое обеспечение войск (сил) путем использования опыта гражданских логистических компаний.

#### Библиографический список:

1. Котляров И.Д. Аутсорсинг и иные формы межфирменной кооперации: Анализ отличий // Бухучет в строительных организациях. — 2011. — № 1. — С. 41—43.
2. Котляров И.Д. Применение аутсорсинга в государственной деятельности в Российской Федерации // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2012. — № 2. — С. 112—120.
3. Котляров И.Д. Алгоритм отбора аутсорсеров по критерию способности обеспечить целевые значения показателей, описывающих передаваемый процесс // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. — 2012. — № 10.
4. Котляров И.Д., Курбанов А.Х. Практический аутсорсинг: проблемы и пути решения: Монография. — СПб.: Копи-р Групп, 2012. — 224 с.
5. Курбанов А.Х., Плотников В.А. Аутсорсинг: история, методология, практика. — М.: ИНФРА-М, 2012. — 112 с.
6. Курбанов А.Х., Лабазанов С.Г., Плотников В.А. Организационно-экономические инновации в деятельности силовых структур государства // Научно-технические ведомости СПбГТУ. — 2006. — Т. 2, № 4. — С. 137—142.
7. Плотников В.А. Интеграция военного и гражданского секторов экономики как тенденция строительства военной организации страны (по материалам Тыла Вооруженных сил Российской Федерации) // Вооружение и экономика. — 2010. — № 2 (10). — С. 85—88.
8. Проценко О.Д., Проценко И.О. Логистика и управление целями поставок — взгляд в будущее. Макроэкономический аспект. — М.: Дело, РАНХиГС, 2012. — 192 с.
9. Шехтер Д., Сандер Г. Логистика. Искусство управления цепочками поставок. — М.: Претекст, 2008. — 240 с.

## КОММЕНТАРИЙ

К СТАТЬЕ «КОНЦЕПЦИЯ ВОЕННОЙ ЛОГИСТИКИ В СОВРЕМЕННЫХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ»

### А ЧТО СКАЖЕТ КЛАДОВЩИК?

Большое количество различных определений, теоретико-методологических обоснований и взглядов на логистику подтверждает ее взрывное развитие в современных условиях.

Завершение «холодной войны», новые концепции ведения боевых действий требуют новых подходов и к военной логистике. Чем дальше отодвигается угроза внезапного нападения вероятного противника, тем более широкий спектр задач вооруженные силы передают на аутсорсинг коммерческим структурам.

Рассмотрим на примере реформирование той части военной логистики, которая обеспечивала коммунально-бытовые

потребности войск при размещении их в военных городках, на учениях и в районах боевых действий.

Так, до появления нового облика Вооруженных сил Российской Федерации содержанием военных городков, зданий и сооружений занимались вертикально интегрированные структурные подразделения Минобороны России: квартирно-эксплуатационные части районов, квартирно-эксплуатационные управления военных округов, Главное квартирно-эксплуатационное управление Министерства обороны Российской Федерации.

Логистика была представлена отделами материально-технического обеспечения в центральном аппарате и военных округах с лимитами, нарядами, разнарядками, складским

хозяйством (центральный распределительный склад, распределительные склады в военных округах, склады квартирно-эксплуатационных частей районов), автомобильными базами. Стройная система материально-технического снабжения в полной мере соответствовала социалистической административной системе и экономике военного времени. Однако она имела один существенный недостаток — затраты на ее содержание.

В 1990-х годах были расформированы автомобильные базы, а центральный распределительный склад и распределительные склады в военных округах переведены с бюджетного финансирования на хозяйственный расчет. На их базе создавались федеральные государственные унитарные предприятия.

В 2009 году ФГУПы, организационно входящие в состав Минобороны России, были реорганизованы в открытые акционерные общества под эгидой ОАО «Оборонсервис». На аутсорсинг ОАО «Оборонсервис» были переданы функции, не свойственные воинским подразделениям, в том числе эксплуатация военных городков (от уборки туалетов до обеспечения электроэнергией, теплом и т.д.).

Не осталась в стороне и военная логистика. Она получила развитие по двум направлениям:

- логистика, осуществляемая силами и средствами воинских подразделений, в том числе снабжение войск материалами и оборудованием, необходимыми для создания минимальных коммунально-бытовых условий в районах боевых действий, пунктах сосредоточения и т.д.;
- логистика аутсорсинга, когда материальные ценности больше не перемещаются силами и средствами Минобороны России по маршруту: завод-военный склад (центральный, окружной и т.д.) — воинское подразделение. Вместо этого воинские части получают конкретную услугу (в нашем случае — эксплуатацию военного городка).

Складские комплексы, вошедшие в состав ОАО «Оборонсервис» продолжают выполнять те же задачи, что и до реформы. Однако услуги ответственного хранения они оказывают уже не Министерству обороны Российской Федерации, а главным исполнителям (генеральным подрядчикам), выигравшим тендер на оказание услуг.

Коммерческие структуры преследуют цель получить максимальную прибыль, а все остальные вопросы, включая создание складских запасов, обеспечивающих устойчивость работы предприятия по оказанию услуг воинским частям и подразделениям, являются второстепенными.

Министерство обороны Российской Федерации сохраняет контроль над предприятиями ОАО «Оборонсервис». Это позволяет влиять на данные коммерческие структуры, находить «водораздел» между прибылью коммерческих структур и выполнением задач в интересах Минобороны России.

Можно сделать вывод о том, что проводимые Министерством обороны РФ реформы военной логистики в полной мере соответствуют законам военной экономики. Чем выше риск военной угрозы, тем больше присутствует административная система управления военной логистикой с задействованием личного состава и техники ВС РФ, как при накоплении запасов, так и во время их доставки войскам. А при снижении военной угрозы на смену административной системе все чаще приходит логистический аутсорсинг, предоставляющий военнослужащим большие времена на боевую учебу и снижающий затраты на содержание Вооруженных сил Российской Федерации.

В то же время следует учитывать, что решение задач в военное время и угрожаемый период было, есть и будет основной целью военной логистики.

**ВИКТОР БОЙКО,**  
военный пенсионер

Издательство: Инфра-М

Год издания: 2013

Кол-во страниц: 634

ISBN: 9785160045566

Книга написана коллективом авторов, большую часть которого составляют ведущие профессора и преподаватели Международного центра подготовки кадров в области логистики Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (МЦЛ НИУ ВШЭ).



#### АННОТАЦИЯ

Изложен широкий круг вопросов корпоративной логистики и управления цепями поставок от понятийного аппарата до процедуры европейской сертификации логистов, включая важнейшие области профессиональной деятельности логиста:

- управление логистическими процессами в производстве, закупках и дистрибуции;
- транспортировка;
- управление логистическими рисками;
- складирование и грузопереработка;
- логистическая координация и интеграция в цепях поставок;
- управление запасами;
- информационно-компьютерная поддержка логистики;
- контроллинг логистических бизнес-процессов;
- управление логистическими затратами и др.

Отличительной особенностью монографии является анализ передового опыта ведущих компаний в области интегрированной логистики и управления цепями поставок.

Книга снабжена большим количеством примеров и практических ситуаций, касающихся профессиональной деятельности логистов промышленных, торговых компаний и логистических провайдеров.

Для специалистов компаний по логистике, управлению цепями поставок, маркетингу, продажам и производству, а также научных работников, преподавателей, аспирантов и студентов вузов.