

Научная статья  
<https://doi.org/10.23672/SAE.2024.77.69.004>  
УДК 656



## ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИМИ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

*Акопова Е.С., Полуботко А.А., Самыгин С.И.*

*Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)*

**Аннотация.** В исследовании рассматриваются теоретические аспекты категории «логистическая цепь», ее значение для организации в определении конкурентоспособности. Помимо этого, анализируются способы сокращения издержек путем применения методов оптимизирования цепи поставок, что напрямую влияет на рентабельность организации и определяет актуальность исследования. Большое внимание уделяется определению уровней поставщиков, потребителей и их значение для формирования логистической цепи, что на сегодняшний день является основой конкурентоспособности организации. Далее анализируется конфигурация цепи поставок, а также - связи между звеньями. В завершение в статье рассматриваются актуальные стратегии формирования логистических цепей и определяется наиболее эффективная из них.

**Ключевые слова:** логистическая цепь, стратегическое планирование и управление цепью поставок, фокусная компания, материальный поток, конфигурация цепи поставок.

## FEATURES OF STRATEGIC PLANNING AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

*Elena S. Akopova, Anna A. Polubotko, Sergey I. Samygin*

*Rostov State University of Economics*

**Abstract.** The study examines the theoretical aspects of the logistics chain category, its importance for the organization in determining competitiveness. In addition, ways to reduce costs by applying supply chain optimization methods are analyzed. Much attention is paid to determining the levels of suppliers, consumers and their importance for the formation of the logistics chain. Next, the configuration of the supply chain is analyzed, as well as the connections between the links. In conclusion, the article discusses current strategies for the formation of logistics chains, analyzes foreign experience and determines the most effective strategy for commercial organizations.

**Keywords:** logistics chain, strategic planning and supply chain management, Focus Company, material flow, supply chain configuration.

**Введение.** На сегодняшний день в Российской Федерации рынок характеризуется высоким уровнем конкуренции.

Сохранение высокого уровня спроса на товары и услуги в условиях воздействия значительного числа санкций является сложной задачей для коммерческих организаций. В связи с этим, становится вопрос о рационализации использования ограниченных ресурсов и оптимизации процессов управления.

Особое место в управленческих процессах занимает логистика. Управленческий подход, основанный на логистике, предполагает различные способы управления материальными, финансовыми и сервисными потоками. Конкурентоспособность организации напрямую зависит от грамотного использования ограниченных ресурсов,

чего невозможно добиться без оптимизированного логистического подхода. Основой логистического подхода выступает, в первую очередь, процесс планирования ресурсов, сбыта продукции, резерв.

Необходимо рассмотреть задачи, которые решает логистика [4]:

- обеспечение ресурсами, расчет необходимой вместимости ресурсов для транспортировки, эффективное взаимодействие с поставщиками и выбор поставщика;
- контроль поставок;
- аренда складских помещений, приобретение собственных складов;
- проверка качества;
- транспортировка товара к потребителю;
- хранение и обработка информации с помощью базы данных.

Управленческие процессы в организации разделяются на три основные сферы: производство, снабжение и сбыт.

Логистика является составляющим компонентом перечисленных сфер и выполняет функцию координирования ресурсов. Так, сфера снабжения направлена на обеспечение организации всеми необходимыми ресурсами.

В сфере производства процессы логистики отвечают за транспортировку товаров до потребителя. Логистика сбыта направлена на передачу материального потока напрямую или через посредников. Информационная сфера и сфера транспорта в логистических процессах являются взаимосвязанными элементами и обеспечивают стабильность функционирования других сфер.

Объектом исследования выступают потоковые процессы в виде транспортировки товаров, а также их прохождение по цепочке поставок. Предметом исследования является деятельность специалистов по управлению транспортными потоками, а также регулирование и учет процесса перемещения товаров или услуг.

Логистическая цепь представляет собой совокупность звеньев, которые, в свою очередь, являются участниками процесса управления транспортными перемещениями.

**Обсуждение. Результаты.** На практике построение логистических цепей имеет весомое значение для организации, потому как может сложиться ситуация несовпадения потоков движения готовой продукции или ресурсов с денежными потоками. Немаловажным аспектом является построение логически верных цепей, которые могут образовывать целые системы.

Логистические системы могут быть как линейными, так и разветвленными или древовидными. Это зависит от вида потока. Так, материальный поток представляет собой транспортировку до потребителя при участии одного или нескольких посредников. Особенность гибких потоков заключается в отсутствии посредников и осуществляется на взаимодействии прямых и эшелонных логистических систем [7].

Сама суть использования логистических цепей и систем состоит в повышении эффективности организации на всех уровнях управления, а именно - на производстве и торговле, а также для сокращения общего уровня издержек. Успешной проведенную логистическую операцию можно считать тогда, когда товар доставлен потребителю в надлежащем качестве в установленное место и время, в необходимом количестве и выполненными условиями по части расходов.

Стоит отметить, что в решении вышеперечисленных вопросов участвуют следующие хозяйствующие субъекты: организация-поставщик, коммерческая организация, организация-производитель, транспортная компания.

Их действия необходимо рассмотреть подробнее:

- транспортные компании, как уже было изложено выше, отвечают за перевозку готовой продукции и доставку всех видов материалов для изготовления продукции или необходимых производству деталей;

- организация - производитель, занимается собственно изготовлением продукции, в задаче по созданию логистических цепей участвует в качестве поставщика продукции, также арендует или имеет в собственном распоряжении склады, которые являются основным элементом логистической цепи;

- коммерческие организации, выступающие в роли посредника, не принимают участия в производстве товара, участвуют в оказании услуг по организации логистических операций и товарооборота;

- компания, занимающаяся оптовой торговлей, куда поступает готовая продукция, если сама организация-производитель не занимается сбытом.

Итак, перечисленные субъекты принимают активное участие в формировании логистических цепей и материальных потоков, а также контролируют передвижение.

Логистические операции и функции представляют собой отдельные категории. Под логистической функцией понимается группа логистических операций, входящих в логистическую систему. Логистическая операция – любая операция, которая каким-либо образом связана с готовой продукцией или ресурсами, кроме самого производства.

При применении оптимального логистического подхода возможно сократить долю издержек на 5-10%.

Метод периодического анализа является одним из возможных примеров. Его применение основывается на оптимизации системы формирования запасов с фиксированным интервалом времени между заказами и расчетом оптимального размера заказа.

Другим популярным методом сокращения издержек на содержание складских помещений и транспортные расходы является метод оптимизации уровня запасов на стадии формирования ло-

гистической системы, в которую входят распорядительные центры, транспортная организация, складские терминалы.

При оптимизации движения потоков можно эффективно снизить уровень издержек. Используя логистические методы, можно организовать сквозное прохождение материальных потоков через звенья логистической цепи от производителя до потребителя [5].

Помимо этого, эффективное слияние в единую систему звеньев логистической цепи может гарантировать положительный результат проводимой операции. Стоит отметить, что положительным результатом экономической деятельности коммерческой организации и самой системы товародвижения является отношение затрат к результату.

Стратегической целью конфигурирования цепи поставок является повышение рентабельности и конкурентоспособности фокусной компании. Особенностью конфигурации системы поставок является тот факт, что выстраивать цепи поставок может каждая компания, которая взаимодействует с фокусной в зависимости от своих интересов. Потому для каждой компании-участника логистической цепи поставок структура цепи воспринимается как произвольная.

При планировании цепи поставок фокусная компания стремится управлять всеми взаимодействиями между участниками цепи. Но как уже было упомянуто выше, зачастую при большом количестве участников фокусная компания прибегает к помощи контрагентов, что способствует эффективному управлению взаимодействиями в цепи поставок, а также сокращению затрат.

При выборе оптимального логического подхода и формировании на его основании логистического подхода, возможно повысить уровень реализации продукции и товарообращения. Процесс формирования запасов является довольно затратным и чаще всего на него приходится 25% общих издержек организации, что определяет значение грамотного формирования запасов.

Анализ логистических цепей позволит выявить операции, которые являются лишними, а также, в последующем, устранить их для снижения уровня издержек.

Итак, управление логистическими цепями позволит решить следующие вопросы:

планирования и прогнозирования спроса, объемов транспортировки;

- выявить оптимальный объем ресурсов или товаров необходимых для транспортировки;
- упаковки и складирования товара.

При благоприятном исходе применения логистических методов, процесс товарооборота будет сокращаться, производство товаров увеличиваться, а наценка на конечный продукт снижаться. Это позволит организации стать конкурентоспособнее.

Связи с субъектами, не входящими в цепь поставок, называют взаимодействия фокусной компании с организациями, которые не являются участниками логистической цепи, но при этом могут оказывать на нее влияние. Примером может служить потребитель, который взаимодействует с компанией-конкурентом при производстве компаниями похожих или идентичных товаров. В данном случае изменение условий договора между магазином розничной торговли и поставщиком-конкурентом может отразиться на условиях и объемах поставок фокусной компании. В связи с этим, цепь поставок организации-поставщика может влиять на конфигурацию цепи фокусной компании с усилением мер защиты конфиденциальной информации.

В свою очередь, логистические цепи определяются как следующие категории: поставщики, распределительные центры, грузовые терминалы, склады хранения, отправка и распределение готовой продукции. Благодаря логистическим цепям, гарантируется передвижение товаров и ресурсов на всех уровнях управления организацией.

Материальный поток - логистическая категория, которая представляет собой совокупность готовой продукции, ресурсов, которые являются составляющим логистических цепей.

Из вышесказанного можно сделать вывод о том, что логистика является частью экономической науки, которая призвана решать вопросы по управлению процессами передвижения товаров к потребителю.

Организации, оказывающие услуги в виде логистических операций, называют сервисными. Сегодня организаций по оказанию сервисных услуг значительное количество на рынке, соответственно, конкуренция среди них находится на высоком уровне. Важность деятельности сервисных организаций заключается в том, что современный человек ежедневно нуждается в услугах или товарах, а сервисные организации удовлетворяют его потребность. Но при этом, функции сервисных организаций не ограничиваются лишь сбытом товаров или услуг

Комбинации конфигурации цепей может быть большое количество в зависимости от границ цепи и структурной размерности. На протя-

жении экономического развития фокусной организации и ее расширения цепь поставок может видоизменяться. При взаимодействии фокусной компании с меньшим числом потребителей и поставщиков, цепь будет становиться узкой.

Стоит отметить, что взаимодействие фокусной компании с большим числом поставщиков и потребителей первого уровня ограничивает число процессов, которыми фокусная программа может управлять [1]. Решить данную проблему можно при делегировании ответственности по управлению цепями аутсорсинговым компаниям. Этот метод управления логистическими цепями известен как функциональное отделение и применяется как к организациям-поставщикам, так и к потребителям.

Из вышеизложенного можно сделать вывод о том, методы управления логистическими цепями направлены на повышение ценности выпускаемых товаров или услуг для потребителей. Наиболее управляемыми звеньями логистической цепи являются начальные стадии производства, например, обработка сырья. Самой сложной для управления является стадия продажи конечного продукта. От составления звеньев логистической цепи напрямую зависит эффективность всего процесса. Саму структуру цепи определяет фокусная компания. Фокусная компания – производственная организация, которая организует управление цепью поставок, а также систематизирует взаимоотношения поставщиков и потребителей [3].

В теоретических подходах к изучению логистических цепей выделяют уровни поставщиков и потребителей. Уровень зависит от их положения к фокусной компании. Так, поставщики и потребители первого уровня — это организации, которые напрямую взаимодействуют с фокусной компанией. Второй уровень поставщиков и потребителей — это компании, которые взаимодействуют с организациями первого уровня и так далее.

Система взаимосвязи логистических звеньев представляет собой конфигурацию цепей поставок. Поэтому взаимодействующие организации могут являться фокусными при формировании логистической цепи поставок. Это является основанием для регулирования взаимоотношений участников и их интересов.

Явление согласованности интересов взаимодействующих компаний отечественные ученые назвали принципом экономического компромисса.

Определение конфигурации цепи поставок имеет свои особенности, которые необходимо рассмотреть детальнее [2]:

- структурные размерности цепи и границы;
- организации-участники цепи поставок;
- типы связей цепей поставок.

Рассуждая о структурной размерности цепи поставок и границах, стоит отметить, что принципов по масштабности цепи и ее границах нет. Но важно, чтобы цепи поставок были взаимосвязаны между собой и соответствовали требованиям целостности цепи.

Структурная размерность цепи поставок представляет собой взаимосвязанные элементы сети поставок и потоковых процессов, которые имеют регламентированные границы, установленные первичными входами, запускающими процесс транспортировки. Так, неуправляемые связи определяются как взаимодействия, которые фокусная компания не считает целесообразным брать под свой контроль и потому передает их партнерам, введя ограниченное количество ресурсов. Примером может служить упаковочный материал, качество которого важно для фокусной компании, но отслеживание процесса производства на начальной стадии нецелесообразно в данный момент.

Управляемые связи можно также назвать связями первого эшелона, в которых взаимодействует фокусная компания с стратегически важными субъектами. Именно через эти связи фокусная компания взаимодействует с поставщиками и потребителями первого уровня.

Отслеживаемые связи имеют сходство с неуправляемыми, но основное различие в том, что фокусная компания при необходимости отслеживает данные связи, но при этом делегирует их под ответственность партнеров. Мониторинг отслеживаемых связей является важной частью цепи поставок, так как возможны ситуации, когда на первом уровне взаимодействия происходят перебои с поставкой, нарушаются договоренности. При отслеживании фокусной компанией второго уровня связей она может переключиться на них [6].

Стоит рассмотреть наиболее популярные логистические стратегии. Так, применение «стройной» стратегии определяется детальным исследованием и анализом всех операций на производстве с дальнейшим устранением лишних, которые не увеличивают потребительской ценности или объединением взаимосвязанных операций с целью сокращения времени на выполнение:

- планирование маршрута и устранение остановок;
- использование новейших технологий; устранение ненужных звеньев цепи поставок и т.д.

Стоит отметить, что «стройная» стратегия достаточна линейна и не рассчитана на появление непредвиденных обстоятельств, которые могут возникнуть в процессе транспортировки. Большой мобильностью и гибкостью обладает динамичная стратегия.

Динамичная стратегия на сегодняшний день используется большинством организаций, так как сейчас удовлетворение спроса потребителей является основным направлением деятельности коммерческих организаций. Приоритеты в данном случае, следующие: организации стремятся максимально удовлетворить спрос потребителей; организации открыты к взаимодействиям с клиентами, партнерами и потенциальными потребителями; оперативная реакция на изменение спроса; организации анализируют отзывы потребителей, чтобы установить уровень удовлетворенности товаром или услугой.

При таком подходе организация среди конкурентов получает преимущество – сотрудничество способствует повторным сделкам, а также увеличению числа положительных отзывов.

**Заключение.** Планирование цепи поставок является ничем иным, как логистической

стратегией. Плановые решения по цепям транспортировки имеют три вида: стратегический, тактический, оперативный. Порядок размещения видов транспортировки не случайный. Стратегические решения наиболее рискованные, но при этом долгосрочные, задают общую цель развития организации. Тактический вид основывается непосредственно на реализации стратегии, риски в данном случае меньше, по сравнению со стратегическими решениями. Оперативная стратегия является наиболее проработанной и применяется для задач, выполнение которых необходимо на начальных стадиях формирования цепи. В данном случае риск практически исключен.

Таким образом, путем сопоставления двух стратегий была выявлена наиболее эффективная – динамичная стратегия. Уровень развития логистических стратегий, методов и принципов во многом определяют конкурентоспособность организации. Поэтому подходить к вопросу формирования логистических цепей необходимо со всей ответственностью, а также анализировать все проходящие процессы. Это способствует снижению уровня издержек, эффективному управлению. Помимо этого, определение партнеров и поставщиков по уровням, с учетом взаимодействия с фокусной компанией позволит настроить процессы цепи и расставить приоритеты.

#### Конфликт интересов

Не указан.

#### Рецензия

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу.

#### Conflict of Interest

None declared.

#### Review

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

#### Литература:

1. Аكوпова, Е. С. *Современные логистические тренды в новых условиях глобальной экономики* / Е. С. Аكوпова, С. Э. Аков, С. И. Самыгин // *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*. – 2022. – № 11-1. – С. 111-114. – DOI 10.23672/m6511-0601-1976-0.
2. Альбеков А.У. *Логистика: Учебник* / А.У. Альбеков, Т.В. Пархоменко, Г.А. Лопаткин [и др.]; под ред. д-ра экон. наук, проф. А.У. Альбеков. — М.: РИОР: ИНФРА-М, 2016. — 403с. — (Высшее образование). [Электронный ресурс]. Режим доступа: — [www.dx.doi.org/10.12737/21010](http://www.dx.doi.org/10.12737/21010)
3. Борисова В.В. *Цифровизация логистических процессов в глобальных цепях поставок // Экономическое развитие России: Структурная перестройка и диверсификация мировой экосистемы: материалы Международной научно-практической конференции*. – Краснодар: Изд-во КубГУ. – 2018. – С. 87- 90.
4. Бурнасов А.С. *Логистические компании мира и их влияние на мировую политику* // *Вестник МГИМО*. 2013. №2 (29). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/logisticheskie-kompanii-mira-i-ih-vliyanie-na-mirovuyu-politiku> (дата обращения: 08.02.2024).

5. Домбровский А.Н., Коновалова Т.В., Надирян С.Л., Сенин И.С. **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СКЛАДСКОЙ ЛОГИСТИКИ** // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023. №10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-skladskoy-logistiki> (дата обращения: 10.02.2024).

6. Полуботко А.А. *Логистика в условиях цифровой экономики* / Т. Е. Евтодиева, А. А. Полуботко // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2020. – № 1(69). – С. 35-42.

**References:**

1. Akopova, E. S. *Modern logistic trends in the new conditions of the global economy* / E. S. Akopova, S. E. Akopov, S. I. Samygin // *Humanities, socio-economic and social sciences*. – 2022. – No. 11-1. – pp. 111-114. – DOI 10.23672/m6511-0601-1976- o.

2. Albekov A.U. *Logistics: Textbook* / A.U. Albekov, T.V. Parkhomenko, G.A. Lopatkin [et al.]; edited by Dr. of Economics, prof. A.U. Albekov. — M.: RIOR: INFRA-M, 2016. – 403s. – (Higher education). [Electronic Resource]. Access mode: – [www.dx.doi.org/10.12737/21010](http://www.dx.doi.org/10.12737/21010)

3. Borisova V.V. *Digitalization of logistics processes in global supply chains* // *Economic development of Russia: Structural restructuring and diversification of the global ecosystem: proceedings of the International Scientific and Practical Conference*. – Krasnodar: Publishing House of the Kuban State University. – 2018. – pp. 87-90.

4. Burnasov A.S. *Logistics companies of the world and their impact on world politics* // *MGIMO Bulletin*. 2013. No.2 (29). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/logisticheskie-kompanii-mira-i-ih-vliyanie-na-mirovuyu-politiku> (date of application: 02/08/2024).

5. Dombrovsky A.N., Konovalova T.V., Nadiryan S.L., Senin I.S. **IMPROVEMENT OF WAREHOUSE LOGISTICS** // *Humanities, socio-economic and social sciences*. 2023. No.10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-skladskoy-logistiki> (date of reference: 02/10/2024).

6. Polubotko A.A. *Logistics in the digital economy* / Т. Е. Evtodieva, А. А. Polubotko // *Bulletin of the Rostov State University of Economics (RINH)*. – 2020. – № 1(69). – Pp. 35-42.

**Информация об авторах:**

**Акопова Елена Сергеевна**, доктор экономических наук, профессор кафедры Коммерции и логистики, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Россия, город Ростов-на-Дону, akopova\_rsue@icloud.com

**Полуботко Анна Александровна**, доктор экономических наук, заведующий кафедрой Коммерции и логистики, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Россия, город Ростов-на-Дону, anna\_polub@mail.ru

**Самыгин Сергей Иванович**, доктор социологических наук, профессор, профессор кафедры Финансового и HR-менеджмента, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), [samygin78@yandex.ru](mailto:samygin78@yandex.ru)

**Elena S. Akopova**, Doctor of Economics, Professor of the Department of Commerce and Logistics, Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia

**Anna A. Polubotko**, Doctor of Economics, Head of the Department of Commerce and Logistics, Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia

**Sergey I. Samygin**, Doctor of Sociology, Professor, Professor of the Department of Financial and HR Management, Rostov State University of Economics