

Роль логистической координации в повышении устойчивости цепей поставок

Role of Logistic Coordination in Increase of Stability of Deliveries Chains

DOI 10.12737/article_593939c00d1ca9.54077707

Получено: 20 апреля 2017 г. / Одобрено: 10 мая 2017 г. / Опубликовано: 16 июня 2017 г.

**Абрамова Е.Р.**

Канд. экон. наук, доцент кафедры
«Предпринимательства и логистики»,
Российский экономический университет
имени Г.В. Плеханова
Россия, 117997, г. Москва, Стремянный переулок, д. 36
e-mail: eassman@list.ru

Abramova E.R.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Business and Logistics Department,
Plekhanov Russian University of Economics
36 Stremyanniy Pereulok, Moscow, 117997, Russia
e-mail: eassman@list.ru

Аннотация

В статье рассматривается роль логистической координации в повышении устойчивости цепей поставок. Данная проблема исследуется автором с позиций комплексного управления интегрированными цепями поставок на основе сочетания системного, процессного и ситуационного подходов. На основе обзора научных трудов представителей школы управления цепями поставок автор делает заключение о необходимости формирования и развития системы сквозного управления цепями поставок, позволяющей наилучшим образом согласовать интересы участников логистического процесса — поставщиков, фокусных компаний, логистических посредников, потребителей. При этом особенную актуальность, по мнению автора, в современных условиях представляет социальная направленность логистического бизнеса — ориентация не только на прибыль, но, также на интересы потребителей и учет требований окружающей среды. Статья предназначена для научных работников, руководителей и специалистов логистических компаний, преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов, обучающихся по направлению «Логистика и управление цепями поставок».

Ключевые слова: логистика, управление цепями поставок, логистическая координация, поставщики, потребители, логистические посредники, сквозное управление, процессный подход, потоковые процессы, интеграция, сотрудничество, управление конфликтами.

Усиление конкуренции в последней четверти XX — начале XXI в. определило повышенный интерес ученых и бизнесменов к проблемам *логистической* координации как дополнительному источнику повышения устойчивости цепей поставок. В этот период на западе появляются новые теоретические и практические исследования в области логистического управления. В частности, приобретают известность работы Д. Уотерса, М. Кристофера, Д. Бауэрсокса, Д. Клосса, Д. Гатторны, Д. Джонсона Д. Вуда, Р. Слоуна и др., в которых роль логистической координации определяется с позиций комплексного управления интегрированными цепями поставок на основе сочетания системного, процессного и ситуационного подходов. При этом каждый из авторов уделяет наибольшее внимание определенным, наиболее важным, по его мнению, аспектам логистической координации.

В частности, М. Кристофер пишет о необходимости интеграции участников логистического процесса с учетом конкретной сложившейся ситуации на рынках товаров и услуг, подчеркивая, что «...современный рынок дает весомые основания для обсуждения того, что между собой конкурируют не отдельные компании, а, скорее, цепочки поставок. В основном, эта точка

Abstract

In article the role of logistic coordination in increase of stability of deliveries chains is considered. This problem is investigated by the author from positions of integrated management of the integrated chains of deliveries on the basis of a combination of system, process and situational approaches. On the basis of the review of scientific works of representatives of school of management of chains of deliveries the author makes the conclusion about the need of formation and development of the system of through management of chains of deliveries allowing to align in the best way interests of participants of logistic process — suppliers, the focal companies, logistic intermediaries, consumers. At the same time special relevance, according to the author, in modern conditions is represented by a social orientation of logistic business — orientation not only to profits, but, also on interests of consumers and the accounting of requirements of the environment. Article is intended for scientists, heads and specialists of the logistic companies, teachers, graduate students, undergraduates and students studying in the «Logistics and Management of Chains of Deliveries» direction.

Keywords: logistics, management of chains of deliveries, logistic coordination, suppliers, consumers, logistic intermediaries, through management, process approach, stream processes, integration, cooperation, management of the conflicts.

зрения основана на том факте, что, когда компании работают независимо как от поставщиков, так и от клиентов, то в зонах пересечения наблюдается тенденция к росту затрат и неэффективности» [9, с. 32]. В связи с этим основными признаками координированной («чуткой») организации в условиях современной рыночной ситуации он считает переход «от функций к процессам, от товаров к покупателям, от прибыли к эффективности» [9, с. 32], заключая, что «...большая часть возможностей для сокращения затрат и/или повышения ценности связаны со взаимодействием партнеров по цепи поставок» [9, с. 33].

Эту мысль подтверждает Д. Уотерс, указывая на необходимость усиления сотрудничества в цепи поставок. «Организации, входящие в цепь поставок, все лучше понимают, что все они имеют одну и ту же цель — удовлетворить конечных потребителей. Поэтому им не следует заниматься конкуренцией друг с другом, а надо стремиться к координации действий, что позволит решить указанную задачу — обеспечить удовлетворение конечных пользователей. Это очень важная идея, означающая, что конкуренты — это не организации, входящие в одну и ту же цепь поставок, а организации из других цепей поставок» [15, с. 54].

В трудах Д. Бауэрскса и Д. Клосса роль координации в повышении устойчивости цепей поставок рассматривается с точки зрения взаимосвязи с развитием системы обмена оперативной, точной и правдивой информацией между участниками логистического процесса, что, в свою очередь, находит выражение в эффективности стратегического и оперативного планирования. «Координация — это стержень всей системы информационного обмена между участниками стоимостной цепочки. Координация воплощается в планах, определяющих: (1) стратегические цели; (2) ограничения, обусловленные наличными мощностями; (3) потребности логистики; (4) размещение запасов; (5) производственные потребности; (6) потребности снабжения; (7) прогнозы на будущее» [4, с. 54].

Американский специалист в области управления цепями поставок Д. Гатторна видит роль логистической координации в преодолении конфликта *интересов* участников сквозного процесса, в первую очередь в решении проблемы, которую он называет «парадокс сотрудничества». Он пишет: «При небольшом числе близких партнеров размещение дополнительных ресурсов, требующихся для управления взаимоотношениями, обычно не вызывает никаких трудностей. Они появляются, если уровень интеграции охватывает значительное число потребителей или поставщиков, или значительную долю общей потребительской базы или базы поставщиков... Чтобы реально добиться масштабного сотрудничества, процессы взаимодействия должны быть как можно более слабыми и не вызывать трений... Глобальная оптимизация часто приводит к локальной субоптимизации; отдельные компании, входящие в союз цепи поставок, должны признать снижение ценности у себя, чтобы повысить общую ценность у всего союза... Разногласия часто возникают по поводу того, как измерять совместные выгоды и как эти выгоды должны делиться между участниками» [5, с. 389].

Д. Джонсон, Д. Вуд, Р. Слоун, Д. Дитман, Д. Менцер, Д. Бауэрскс, Ф. Котлер и другие известные специалисты в области логистики и маркетинга видят возможности для решения указанной проблемы в быстром развитии технологий, использовании рациональных организационных структур, подготовке процессно-ориентированных руководителей, налаживании эффективной межфункциональной и межорганизационной координации и, что особенно важно, в непрерывной поддержке преобразований, происходящих в цепях поставок. В частности, Д. Джонсон и Д. Вуд понимают роль логистической координации в том, чтобы «управление запасами товаров в процессе движения как по «бесшовной

трубе» осуществлялось рационально и эффективно» [6, с. 53]. При этом они считают координацию одним из важнейших отличий цепи поставок от маркетингового канала, замечая, что «По мере развития логистической системы внутри фирмы функции, выполняемые в пределах “ям” должны координироваться одна с другой. Менеджеры цепи поставок мыслят совершенно иначе; они не рассматривают каждую функцию как отдельную “яму”, а представляют себе длинный, непрерывный материальный поток, созданный, главным образом, для удовлетворения потребностей покупателя» [6, с. 53]. («Ямой» авторы образно называют отдельные функции, выполняемые персоналом предприятия вне связи друг с другом: обработка заказов, контроль запасов, доставка груза и др.). Р. Слоун, Д. Дитман, Д. Менцер в своей книге «Новые идеи в управлении цепями поставок: 5 шагов, которые ведут к реальному результату» также рассматривают логистическую координацию под призмой сквозного управления, отмечая, что сама «цепь поставок — это горизонтальный сквозной процесс, поток товаров, непрерывно движущихся сквозь предприятие»... включающий «и внешние взаимосвязи с поставщиками и покупателями — расширенное предприятие» [12, с. 55]. Координацию авторы считают стержнем идеальной цепи поставок, «позволяющим выстраивать продуктивные отношения между функциональными подразделениями компании»... и определяющим «способность к сотрудничеству с внешними партнерами» [12, с. 55].

При этом ученые выделяют пять элементов, обеспечивающих, по их мнению (с учетом сложившейся ситуации на рынке), наилучшую степень координации участников цепей поставок: «правильные руководители; быстрое развитие технологий в области управления цепями поставок; выстраивание продуктивных отношений между функциональными подразделениями компании; сотрудничество с внешними партнерами; управление изменениями» [12, с. 58]. Таким образом, большинство европейских и американских ученых сходятся во мнении о том, что логистическая координация как сквозное управление цепями поставок позволяет максимально настроить современный бизнес на удовлетворение запросов потребителей.

Взгляды западных ученых во многом корреспондируются с идеями современных российских специалистов в области менеджмента и логистики. В частности, в российской науке в настоящее время широко дискутируется вопрос о роли логистической координации с точки зрения *сквозного* управления цепями поставок. Российские ученые — В. Сергеев, Л. Миротин, Б. Аникин, В. Степанов, О. Проценко,

Д. Новиков, А. Гаджинский, Т. Прокофьева, С. Уваров, В. Щербаков, В. Лукинский, В. Дыбская, Д. Иванов, Н. Новикова и др. в своих монографиях, учебниках и статьях рассматривают логистическую координацию как единый сквозной процесс, пронизывающий всю цепь поставок и позволяющий максимально согласовывать интересы участников на основе политики компромиссов, преодоления конфликтов как внутри цепи поставок, так и в отношениях с конкурентами.

В частности, профессор В. Сергеев, рассматривая координацию как элемент «синергетической триады интегральной парадигмы логистики и УЦП», утверждает, что «...интеграция в цепи поставок приводит к лучшей координации (в межфункциональном, а затем и межорганизационном аспектах), что, в свою очередь, позволяет оптимизировать решения по УЦП с позиций реализации синергетического эффекта» [13, с. 25]. С практической точки зрения он видит координирующую роль логистики в реализации концепции «общих затрат», а также в «...расширении использования компаниями логистического аутсорсинга, передаче службе логистики функционала управления запасами и развитие межфункциональной логистической координации» [13, с. 25].

В. Дыбская, отмечая сквозной характер логистической координации, уточняет: «Координация в цепи поставок улучшается, если ее звенья действуют так, что совместно повышают суммарную прибыль всей цепи. Координация цепи поставок требует, чтобы каждое звено принимало во внимание, что его действия влияют на другие звенья» [7, с. 24].

При этом российские ученые продолжают развивать идеи Д. Бауэрскса, Д. Клосса, Д. Уотерса и др. западных специалистов, уделявших (как было сказано выше) особенное внимание исследованию взаимосвязи и взаимозависимости понятий «координация» и «интеграция» в логистике. В частности, профессор В. Сергеев, как и Д. Уотерс, утверждает, что «интеграция в цепи поставок приводит к лучшей координации (в межфункциональном, а затем и межорганизационном аспектах), что, в свою очередь, позволяет оптимизировать решения по УЦП с позиций реализации синергетического эффекта» [13, с. 25].

В то же время Н. Новикова, А. Астрахан, развивая взгляды Д. Бауэрскса и Д. Клосса на первичность координации, отмечают, что, по их мнению, «координация — это средство обеспечения целостности, устойчивости организаций. Следовательно, координация — один из способов обеспечения интеграции в логистической системе. Именно на основании координации можно объединить цели, системы,

процессы, ресурсы, показатели различных звеньев логистической системы, в том числе и таких, как маркетинг, продажи и др.» [11].

Ряд российских специалистов — Б. Аникин, В. Дыбская, Д. Иванов и др. — рассматривают координацию во взаимосвязи с вопросами развития информационных технологий в цепях поставок, проводят параллель между координацией и «логистикой быстрого реагирования» (налаживанием и, что особенно важно, функционированием на длительном промежутке времени информационных систем быстрой и правдивой передачи данных по цепи поставок — от розничных торговых предприятий к производителям товаров и услуг и поставщикам сырья и материалов).

В частности, такого взгляда придерживается Б. Аникин, рассматривая логистическую координацию неразрывно от вопросов информационной «прозрачности» участников логистического процесса и «в системной взаимосвязи со спецификой деятельности отдельных функциональных областей логистики» [3, с. 3]. Эту мысль развивает Д. Иванов в своей книге «Управление цепями поставок». По его мнению, «...координация в цепях поставок заключается в создании системы информационного обмена между всеми участниками цепи создания стоимости для своевременного предоставления актуальной, достоверной, точной и полной информации о спросе и поставках» [8, с. 152]. При этом он делает акцент на важности формирования «сквозных» производственно-логистических процессов как основы координации, что, в свою очередь, позволяет решить задачу взаимодействия участников цепи поставок.

В. Степанов, В. Лукинский, развивая идеи Д. Гатторны, М. Кристофера, Д. Джонсона, Д. Вуда, Р. Слоуна, в своих исследованиях особенный акцент делают на важности развития отношений сотрудничества в цепях поставок — управлении конфликтами, улучшении взаимодействия партнеров в цепях поставок, видя в этом основную роль координации. В частности, относя координацию к «базовым компонентам стратегического планирования логистики» [10, с. 303]. В. Лукинский подчеркивает роль логистической координации, позволяющей сглаживать конфликтные ситуации как в процессе взаимодействия подразделений отдельного предприятия, так и в отношениях участников цепи поставок. Продолжая эту мысль, В. Степанов пишет о возможности преодоления конфликтов на основе перехода от посредничества к сотрудничеству в цепях поставок. «При высокой степени сотрудничества имеет место полная координация с открытым доступом к общей информации» [14, с. 42]. При этом, по мнению уче-

ного, максимальная отдача от логистической координации возможна только при учете особенностей каждой конкретной ситуации, связанной с продвижением потоков товаров, услуг, информации в цепях поставок.

Сравнительный анализ взглядов на роль логистической координации представлен в табл. 1.

Таким образом, проведенный обзор традиционных и современных взглядов на роль логистической координации в повышении устойчивости цепей поставок позволяет сделать следующие выводы.

Во-первых, теория логистической координации постепенно развивается, появляются новые взгляды на эффективное управление цепями поставок (в ряде случаев и противоречащие друг другу). Так, некоторые ученые полагают, что координация является лишь одной из функций логистического управления наряду с планированием, организацией, мотивацией, контролем, регулированием хозяйственной деятельности участников логистического процесса, формированием политики компромиссов. Другие специалисты (к которым себя относит и автор) полагают, что координация включает перечисленные функции, более того, как предмет логистического управления, базируется на идее комплексного управления интегрированными цепями поставок на основе сочетания системного, процессного и ситуационного подходов. При этом в рамках современных взглядов логистическая координация все чаще рассматривается как потоковый, сквозной процесс, пронизывающий всю цепь поставок и позволяющий максимально увязать интересы участников. Такой подход основан на требованиях практической логистики, постоянно выдвигающей все более актуальные вопросы, связанные с повышением отдачи от логистического бизнеса, с тем, чтобы продвижение материальных ресурсов «как по “бесшовной трубе” осуществлялось рационально и эффективно» [6].

Во-вторых, изучение особенностей логистической координации во взаимосвязи с вопросами интегрированного управления дает возможность заключить следующее: если интеграция — это процесс образования целого, то координация предполагает согласование отношений как между экономически взаимосвязанными, так и абсолютно независимыми участниками логистического процесса. Вместе с тем поэтапное развитие, распространение процесса координации (сначала на межфункциональном уровне) естественным путем приводит участников логистического бизнеса к потребности в постепенной интеграции, причем не только в рамках своего предприятия, но также с партнерами по бизнесу — поставщиками, заказчиками, логистическими посредниками. Дру-

гими словами, следствием распространения процесса координации становится формирование единых систем — интегрированных цепочек поставок. В дальнейшем, в рамках интегрированных логистических цепочек координация получает свое дальнейшее развитие — уже на межорганизационном уровне, что в результате становится источником оптимизации логистического управления и обеспечивает устойчивость цепей поставок. Таким образом, автор поддерживает положение ряда специалистов в области логистического менеджмента, утверждающих, что интеграция — это результат координации участников логистического процесса. В дальнейшем в рамках уже интегрированной системы процесс координации получает развитие, приобретает более законченные черты, поднимаясь на новый качественный уровень, позволяя участникам добиваться наилучших результатов в управлении цепями поставок.

В-третьих, к основным причинам недостаточной логистической координации большинство специалистов относят:

- конфликт интересов участников цепочек поставок. В настоящее время достаточно распространенным является мнение о том, что координацию в логистике следует рассматривать с точки зрения преодоления конфликтов интересов предприятий, входящих в цепь поставок. Как известно, в практике хозяйственной деятельности такие конфликты чаще всего связаны с нарастающим количеством звеньев логистической цепи (чем более разветвленная сеть, тем сложнее координировать значительное число поставщиков и потребителей), увеличением объемов хозяйственной деятельности, а также различием целей участников, прежде всего в отношении распределения прибылей в цепях поставок. В условиях, когда предприятия цепи являются самостоятельными юридическими лицами, стремящимися в первую очередь к извлечению собственной прибыли, согласование противоречащих целей становится одной из наиболее сложных задач логистической координации;
- некачественное (медленное, искаженное, неполное) продвижение информации по цепи поставок. Особенно наглядно эта проблема проявляется на стыках цепи поставок, приводя к образованию «эффекта кнута» и, соответственно, к неоправданному дополнительным затратам, влияющим на совокупный результат работы цепи. В связи с этим залогом эффективности процесса координации большинство ученых и практиков считают налаживание систем быстрого, достоверного и непрерывного информационного обмена

Таблица 1

Сравнительная характеристика взглядов на логистическую координацию представителей школы управления цепями поставок

ПРИЗНАКИ СРАВНЕНИЯ	Цель исследования	Объект изучения	Предмет исследования	Способы координации	Взаимосвязь координации и интеграции в цепях поставок	Источники оптимизации издержек	Отношение к конкуренции	Вклад в развитие теории координации
Представители школы логистического управления								
М. Кристофер	Повышение конкурентоспособности компаний поставок	Цель поставок	Взаимодействие партнеров на стыках цепи поставок	<ul style="list-style-type: none"> Переход от функций к процессам, от товаров к покупателям, от прибыли к эффективности Замена соперничества философией кооперации 	Координация как необходимое следствие интеграции	Повышение эффективности взаимодействия партнеров по цепи поставок	Источники конкурентного преимущества: <ul style="list-style-type: none"> интеграция цепи поставок способность ЦП работать на опережение во времени 	Концепция интеграции ЦП
Д. Уотерс	Совершенствование отношений сотрудничества в цепях поставок	Отдельное предприятие и цель поставок	Процессы межфункциональной и межорганизационной координации	Усиление сотрудничества внутри цепи поставок	Интеграция как новая координация	Внутренняя и внешняя интеграция и координация	Конкуренты — это организации из других цепей поставок. Для организаций, входящих в одну цепь поставок, необходимо сотрудничество	<ul style="list-style-type: none"> Обосновал идею перехода от конкуренции к сотрудничеству и координации действий участников ЦП выделил три уровня интеграции и координации ЦП
Д. Бауэрсокс Д. Клосс	Координация основных функций операций логистики на основе развития ЛИС	Отдельное предприятие и полная цепь поставок	Процессы межфункциональной и межорганизационной координации	<ul style="list-style-type: none"> Развитие системы обмена оперативной, точной и правдивой информацией между участниками ЦП Интеграция ЛИС поставщиков и потребителей 	Интеграция — результат координации участников логистического процесса	Интеграция информационных потоков предприятий цепи поставок	Конкурентоспособность в логистике обеспечивается скоординированной и интегрированной работой ЛИС	Концепция информационного обмена в ЦП как основа логистической координации
Д. Гатторна	Преодоление конфликта интересов участников ЦП	Цель поставок	Процессы взаимодействия поставщиков и потребителей в ЦП	<ul style="list-style-type: none"> Преодоление конфликта интересов в ЦП Использование системного подхода и концепции общих затрат (измерение и разделение совместных выгод) 	Взаимобусловленность процессов координации и интеграции	Решение проблемы «парадокса сотрудничества»	Повышение конкурентоспособности ЦП за счет преодоления рисков в отношениях поставщиков и потребителей	Обоснование проблемы «парадокса сотрудничества» и определение путей ее решения
Д. Джонсон Д. Вуд	Совершенствование процессов в ЦП	Межфункциональные стыки предприятий	Процессы межфункциональной и межорганизационной координации	<ul style="list-style-type: none"> Внедрение радиональных организационных структур на межфункциональном уровне 	Координация приводит к потребности в интеграции на межфункциональном уровне, а затем в полной ЦП	<ul style="list-style-type: none"> Продвижение материальных ресурсов в ЦП как по «бесшовной трубе» 	Конкуренция за счет максимальной скоординированности потоков товаров и услуг	Определили основные пути координации в пределах предприятия и сформировали три основные организационные стратегии на межфункциональном уровне

Окончание табл. 1

<p>ПРИЗНАКИ СРАВНЕНИЯ Представители школы логистического управления</p>	<p>Цель исследования</p>	<p>Объект изучения</p>	<p>Предмет исследования</p>	<p>Способы координации</p>	<p>Взаимосвязь координации и интеграции в цепях поставок</p>	<p>Источники оптимизации издержек</p>	<p>Отношение к конкуренции</p>	<p>Вклад в развитие теории координации</p>
<p>Р. Слоун Д. Дитман Д. Менцер</p>	<p>Координация сквозного процесса</p>	<p>Отдельные предприятия и цепь поставок</p>	<p>Процессы горизонтального сквозного управления в ЦП</p>	<p>Пять элементов координации: • руководители; • технологи; • межфункциональное взаимодействие (горизонтальное управление); • сотрудничество с внешними партнерами; • управление изменениями</p>	<p>Взаимозависимость координации и интеграции Координация — стержень идеальной цепи поставок</p>	<p>Использование пяти координирующих элементов</p>	<p>Конкурентоспособность за счет использования пяти элементов координации</p>	<p>Разработка концепции логистической координации; Обоснование пяти элементов, обеспечивающих наилучшую координацию в ЦП</p>
<p>В. Сергеев В. Дьюбская</p>	<p>Достижение наибольшей скоординированности готовых товаров и услуг</p>	<p>Цель поставок и предприятия цели</p>	<p>Процессы межфункциональной и межорганизационной координации</p>	<p>Реализация концепции общих затрат • Увязка индивидуальных целей различных собственников в ЦП</p>	<p>Координация — результат интеграции на уровне предприятия и полной цепи поставок</p>	<p>Реализация координирующих функций логистики</p>	<p>Максимальное согласование действий участников ЦП</p>	<p>Разработка организационных решений в области межфункциональной и межорганизационной координации</p>
<p>Н. Новикова</p>	<p>Оптимизация совокупных логистических затрат</p>	<p>Звенья логистической системы</p>	<p>Процесс логистической координации</p>	<p>Развитие отношений сотрудничества в логистической системе</p>	<p>Координация — один из способов обеспечения интеграции</p>	<p>Согласование решений и действий в логистической системе</p>	<p>За счет улучшения взаимодействия участников логистической системы</p>	<p>Вывод о том, что координация регулирует отношения как между экономически зависимыми, так и независимыми участниками логистической сети</p>
<p>В. Степанов В. Лукинский</p>	<p>Повышение эффективности управления цепью поставок</p>	<p>Предприятия цепи поставок</p>	<p>Процесс сквозного управления в ЦП</p>	<p>Преодоление конфликтов в ЦП • Открытый доступ участников ЦП к общей информации</p>	<p>Взаимовлияние координации и интеграции в ЦП</p>	<p>Реализация системного подхода в логистике • Развитие сотрудничества с партнерами по ЦП</p>	<p>Замена конкуренции отношениями сотрудничества внутри цепи поставок</p>	<p>Формулировка идеи перехода от посредничества к сотрудничеству в ЦП</p>
<p>Б. Аникин Д. Иванов</p>	<p>Создание системы информационного обмена в ЦП</p>	<p>Цепь поставок</p>	<p>Сквозные производственные логистические процессы</p>	<p>Широкое использование информационных технологий в ЦП • Формирование сквозных производственных логистических процессов как основы координации</p>	<p>Взаимообусловленность координации и интеграции</p>	<p>За счет обеспечения максимальной информационной прозрачности звеньев ЦП</p>	<p>Конкуренция на основе координации планирования как внутри функциональных областей предприятия, так и с функциональными системами партнеров по ЦП</p>	<p>Обоснование системной взаимосвязи ЛИС со спецификой деятельности отдельных функциональных областей логистики</p>

со свободным доступом участников цепи поставок к общей базе данных.

В-четвертых, анализ источников последних лет, а также практика работы компаний позволяют выявить наиболее актуальные исследовательские направления в области логистической координации. К наиболее важным, по мнению автора, следует отнести реинжиниринг, управление изменениями, бенчмаркинг, интегрированный логистический менеджмент. Все больший интерес исследователей и практиков проявляется в отношении такой тенденции, как гуманизация логистики — учет человеческого фактора, требований окружающей среды в теории и практике логистической координации, социальная направленность логистического бизнеса.

В-пятых, взгляд автора на роль логистической координации во многом совпадает с идеями российских и зарубежных специалистов в области менеджмента и логистики и также базируется на идее сквозного управления. Вместе с тем представляется целесообразным расширить само понятие сквозного управления, определив его как «системный, социально ответственный менеджмент, ориентированный на потребителей и прибыль и позволяющий синхронизировать деятельность участников логистического процесса на основе координированного управленческого воздействия на фундамент цепи поставок с целью его непрерывного улучшения» [1, с. 7]. По мнению автора, координированное управленческое воздействие на фундамент цепи поставок — персонал, процессы, материально-техническую базу позволит наилучшим образом согласовать действия участников — фокусной компании, поставщиков, логистических провайдеров, потребителей на основе политики компромиссов, преодоления конфликтов (как внутри цепи поставок, так и в отношениях с конкурентами) и, таким образом, обеспечит устойчивость цепи поставок. Важнейшее условие — непрерывность происходящих изменений.

Литература

1. *Абрамова Е.Р.* Концепция управления логистическим сервисом в цепях поставок [Текст]: монография / Е.Р. Абрамова. — М.: Спутник+, 2016. — С. 7.
2. *Абрамова Е.Р.* Управление цепями поставок [Текст]: монография / Е.Р. Абрамова. — М.: Спутник+, 2011.
3. *Аникин Б.А.* Логистика и управление цепями поставок [Текст] / Б.А. Аникин [и др.]. — М.: Проспект, 2017. — С. 3.
4. *Бауэрсокс Д.* Логистика. Интегрированная цепь поставок [Текст] / Д. Бауэрсокс, Д. Клосс. — М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2008. — С. 26, 54.
5. *Гатторна Д.* Управление цепями поставок [Текст] / Д. Гатторна. — М.: ИНФРА-М, 2008. — С. 389.
6. *Джонсон Д.* Современная логистика [Текст] / Д. Джонсон [и др.]. — М.: Изд. дом Вильямс, 2002. — С. 53.
7. *Дыбская В.В.* Проблемы межорганизационной координации в цепи поставок и эффект хлыста [Текст] / В.В. Дыбская // Логистика. — 2012. — № 121. — С. 24.
8. *Иванов Д.* Управление цепями поставок [Текст] / Д. Иванов. — СПб.: Издательство Политехнического университета, 2010. — С. 152.
9. *Кристофер М.* Маркетинговая логистика [Текст] / М. Кристофер, Х. Пэк. — М.: Технологии, 2005. — С. 32, 33.
10. *Лукинский В.* Логистика и управление цепями поставок [Текст] / В. Лукинский [и др.]. — М.: Юрайт, 2016. — С. 303.
11. *Новикова Н.Г.* Логистическая координация как фактор повышения конкурентоспособности производителей товарного бетона [Текст] / Н.Г. Новикова, А.Б. Астрахан // Известия Иркутской государственной экономической академии. Электронный научный журнал. — 2011. — № 6.
12. *Слоун Р.* Новые идеи в управлении цепями поставок: 5 шагов, которые ведут к реальному результату [Текст] / Р. Слоун, Д. Дитман, Д. Менцер. — М.: Альпина-Паблшер, 2015. — С. 55, 58.
13. *Сергеев В.И.* Управление цепями поставок [Текст] / В.И. Сергеев. — М.: Юрайт, 2015. — С. 25.
14. *Степанов В.И.* Логистика [Текст] / В.И. Степанов. — М.: Проспект, 2014. — С. 42.
15. *Уотерс Д.* Логистика. Управление цепью поставок [Текст] / Д. Уотерс. — М.: Юнити-ДАНА, 2003. — С. 59, 70.
16. *Abramov S.* Ways of improvement of Russian and European trade mark legislation on basis of their comparison. — М.: INFRA-M, 2016.

References

1. *Abramova E.R.* «*Kontseptsiya upravleniya logisticheskim servisom v tsepyakh postavok*» [«The concept of logistics service management in supply chains»]. Moscow, Sputnik+ Publ., 2016, p. 7.
2. *Abramova E.R.* «*Upravlenie tsepyami postavok*» [«Supply chain management»]. Moscow, Sputnik+ Publ., 2011.
3. *Anikin B.A.* «*Logistika i upravlenie tsepyami postavok*» [«Logistics and Supply Chain Management»]. Moscow, Prospekt Publ., 2017, p. 3.
4. *Bauersoks D., Kloss D.* «*Logistika. Integrirovannaya tsep' postavok*» [«Logistics. Integrated supply chain»]. Moscow, ZAO «Olimp-Biznes» Publ., 2008, p. 26, 54.
5. *Gattorna D.* «*Upravlenie tsepyami postavok*» [«Supply Chain Management»]. Moscow, INFRA-M Publ., 2008, p. 389.
6. *Dzhonson D., Vud D.* «*Sovremennaya logistika*» [«Modern logistics»]. «*Vil'yams*» Publ., Moscow, 2002, p. 53.
7. *Dybskaya V.V.* «*Problemy mezhorganizatsionnoy koordinatsii v tsepi postavok i effekt khlysta*» [«Problems of interorganizational coordination in the supply chain and the whip effect»]. «*Logistika*» [«Logistics»]. 2012, l. 121, p. 24.
8. *Ivanov D.* «*Upravlenie tsepyami postavok*» [«Supply chain management»]. St. Petersburg., Politeknicheskii universitet Publ., 2010, p. 152.
9. *Kristofer M., Pek Kh.* «*Marketingovaya logistika*» [«Marketing logistics»]. Moscow, 2005, «*Tekhnologii*» Publ., p. 32, 33.
10. *Lukinskiy V.* «*Logistika i upravlenie tsepyami postavok*» [«Logistics and Supply Chain Management»]. Moscow, «*Yurayt*» Publ., 2016, p. 303.
11. *Novikova N.G., Astrakhan A.B.* «*Logisticheskaya koordinatsiya kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti proizvoditeley tovarnogo betona*» [«Logistic coordination as a factor of increasing the competitiveness of manufacturers of ready-mixed concrete»] *Izvestia Irkutsk State Economic Academy*. 2011, l. 6.
12. *Sloun R., Ditman D., Mentser D.* «*Novye idei v upravlenii tsepyami postavok: 5 shagov, kotorye vedut k real'nomu rezul'tatu*» [«New ideas in supply chain management: 5 steps that lead to a real result»]. Moscow, Al'pina-Publisher Publ., 2015, p. 55, 58.
13. *Sergeev V.I.* «*Upravlenie tsepyami postavok*» [«Supply Chain Management»]. Moscow, «*Yurayt*» Publ., 2015, p. 25.
14. *Stepanov V.I.* «*Logistika*» [«Logistics»]. Moscow, «*Prospekt*» Publ., 2014, p. 42.
15. *Uoters D.* «*Logistika. Upravlenie tsep'yu postavok*» [«Logistics. Supply Chain Management»]. Moscow, YunitiiNITY Publ., 2003, p. 59, 70.
16. *Abramov S.* «*Ways of improvement of Russian and European trade mark legislation on basis of their comparison*» Moscow, INFRA-M Publ., 2016.