

УДК 33

DOI 10.25799/AR.2019.91.2.001

## **Влияние механизмов межорганизационной логистической координации на повышение конкурентоспособности цепей поставок**

**Абрамова Елена Ричардовна**

Доцент кафедры предпринимательства и логистики,  
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,  
115093, Российская Федерация, Москва, переулок Стремянный, 36;  
e-mail: eassman@list.ru

### **Аннотация**

Важным фактором конкурентоспособности предприятий в цепи поставок является организация эффективного взаимодействия поставщиков и потребителей с целью получения конечного результата – удовлетворения потребностей клиентов. Наиболее результативным механизмом межорганизационного взаимодействия является формирование партнерских отношений. В предлагаемой статье рассмотрены современные механизмы межорганизационной логистической координации для основных бизнес-процессов в цепочке поставок (Закупки, Производство, Распределение, Управление запасами, Транспортировка, Складирование). Показано их влияние на регулирование отношений участников цепочек поставок. Автором определено значение совместного тактического планирования, стандартизации, организации взаимосвязанных процессов, мотивации персонала за общие конечные результаты деятельности, а также информационной координации для согласования основных логистических бизнес-процессов и повышения конкурентоспособности цепей поставок. Использование механизмов межорганизационной координации в логистических бизнес-процессах позволяет участникам цепей поставок поэтапно переходить к более высоким уровням взаимодействия, создавая предпосылки для формирования отношений стратегического партнерства.

### **Для цитирования в научных исследованиях**

Абрамова Е.Р. Влияние механизмов межорганизационной логистической координации на повышение конкурентоспособности цепей поставок // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 2А. С. 7-17.

### **Ключевые слова**

Логистическая координация, управление цепями поставок, процессное управление, системный подход, интеграция, взаимовыгодное сотрудничество, закупки, распределение, управление запасами, транспортно-складская логистика.

## Введение

За последние два десятилетия с ростом темпов промышленного производства и увеличением объемов мировой торговли все большую востребованность на национальных и международных рынках получает интегрированный подход к ведению бизнеса компаний, работающих в различных отраслях экономики. Как показывают исследования специалистов в области логистики и управления цепями поставок динамичное развитие партнерских отношений производственных, торговых, транспортно-экспедиторских, складских, сервисных и др. компаний в рамках единых цепочек поставок позволяет повышать прибыльность каждого участника при максимальной ориентации на потребителей товаров и услуг. Сказанное тем более актуально, что «средние логистические издержки в мире, по разным источникам, составляют от 10 до 14% валового внутреннего продукта (ВВП). Результаты исследований ведущих специалистов нашей страны позволяют сделать вывод, что логистические издержки в Российской Федерации составляют около 20%.» [Лукинский и др., 2018, 6]. В связи с этим сокращение затрат, связанных с доведением сырья, материалов, готовой продукции до конечных потребителей на основе развития межорганизационного взаимодействия поставщиков и заказчиков становится важным фактором повышения конкурентоспособности отдельных компаний и полных цепей поставок как во внутреннем экономическом пространстве нашей страны, так и на международном рынке.

Системный подход, его роль в повышении общей конкурентоспособности чрезвычайно важны, однако многие вопросы, в том числе распределение рисков, ответственности, разделение доходов и др., ограничены рамками выполнения отдельных тактических задач поставщиков и потребителей первого уровня. Другими словами, простая межорганизационная координация *регулирует отношения ближайших контрагентов*, а не партнеров по цепи поставок в рамках реализации отдельных совместных проектов. Подобные проекты, рассчитанные на ближайшую перспективу, как правило, формируются по продуктовому или клиентскому признакам и охватывают межорганизационные отношения участников простой цепи поставок [Абрамова, 2019, 37]. В этих условиях управление процессами закупок и распределения готовой продукции осуществляется на совместной основе, в частности, центральное предприятие цепи поставок (в роли которого, чаще всего, выступает предприятие-производитель или центральное оптовое звено цепи поставок) в ходе выполнения конкретного проекта привлекает поставщиков 1 уровня к участию в разработке продукции, а также, формированию и последующему выполнению плана закупок с учетом производственных возможностей и уровня запасов своего предприятия. С другой стороны, управление процессом распределения готовой продукции также реализуется на совместной основе, когда производитель (он же является и поставщиком товаров для оптовой торговли) принимает непосредственное участие в формировании плана продаж и оптимизации запасов торговой компании. В свою очередь, специалисты торгового предприятия привлекаются к решению сбытовых вопросов поставщика и разработке новых товаров для потребительского рынка.

Пример подобной интеграции участников цепи поставок на уровне простого межорганизационного взаимодействия представлен на *рис.1*. Согласование основных, представленных на схеме логистических бизнес-процессов, предполагает, по мнению автора, использование в отношениях участников цепи поставок таких механизмов координации как: совместное тактическое планирование, стандартизация, организация взаимосвязанных

---

процессов, мотивация персонала за общие конечные результаты деятельности, информационная координация.

## Механизмы межорганизационной координации в цепях поставок

### *Совместное тактическое планирование*

Тактическое планирование представляет собой пошаговый прогноз совместного развития ближайших поставщиков и потребителей для достижения текущих целей в рамках реализации отдельных проектов. Использование элементов совместного планирования дает возможность оптимизировать логистические издержки на различных этапах в цепи поставок:

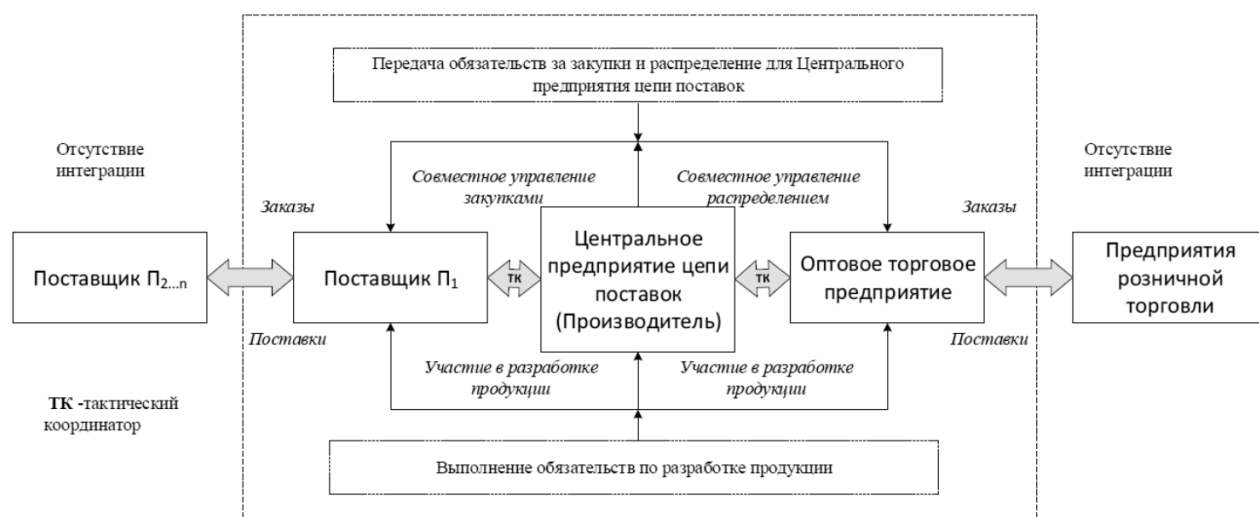
- в закупках: согласование планов закупок с планами производства и продаж ближайших контрагентов на основе совместного выявления расхождений (на уровне главных показателей) и их оперативной корректировки;

- в производстве: изменение акцентов с планирования производства на первоочередное планирование заказов клиентов в условиях, когда планы производства формируются не только с учетом возможностей закупок сырья и использования производственных мощностей предприятий, но и на основе актуальных потребностей заказчиков;

- в распределении: формирование планов текущих продаж в тесном взаимодействии с производителями товаров при обязательном использовании «логистики быстрого реагирования» – регулярном и оперативном обмене правдивой информацией о спросе и поставках между участниками цепи поставок;

- в управлении запасами: оптимизации запасов у каждого из участников на базе разработки общего плана запасов сети, предполагающего формирование общего страхового и части текущего запаса ближайших поставщиков и потребителей;

- в транспортировке: разработка текущих планов поставок ближайших контрагентов на основе оптимизации параметров транспортного процесса по показателям наименьших затрат в расчете на единицу транспортной деятельности;



**Рисунок 1 – Интеграция поставщиков и потребителей на уровне простого межорганизационного взаимодействия**

- в складировании: построение совместных планов работы складской сети, учитывающих потребность в оперативной перестройке производственных мощностей складов при изменении спроса и предложения на рынке.

#### *Стандартизация*

Взаимодействие на основе общих стандартов предполагает приведение к единообразию всех видов деятельности, протекающих между ближайшими партнерами по бизнесу и, прежде всего, стандартизацию основных логистических *процессов*. В связи с этим особенную актуальность приобретает использование элементов известных международных стандартов, регулирующих отношения участников цепочек поставок, к наиболее популярным из которых относятся: (1) международный межотраслевой стандарт SCOR “Supply Chain Operation Reference Model” (Референтная модель цепей поставок), регулирующий отношения участников при планировании и управлении цепями поставок, на основе использования стандартизированных бизнес- процессов, а также стандартизированной системы показателей КРІ для оценки этих процессов и проведения процедуры бенчмаркинга; (2) международный стандарт CPFR «Collaborative Planning Forecasting and Replenishment Initiatives» (Совместное планирование, прогнозирование и пополнение запасов), позволяющий поддерживать взаимовыгодные отношения между поставщиками и потребителями в цепи поставок. Идея интеграции в этой модели базируется на взаимном предоставлении участниками материальных и информационных ресурсов. В сравнении со SCOR- моделью CPFR носит более практический характер, предлагая конкретные шаги для построения отношений координации в цепях поставок [там же, 39].

Определение единых требований к участникам и основным бизнес- процессам цепи поставок предполагает:

- в закупках: приведение в соответствие руководящей документации ближайших контрагентов по условиям заключения контрактов на закупку, обеспечению гибкости и доступности поставок в соответствии с запросами главных поставщиков и потребителей;

- в производстве: обеспечение соответствия объемов и качества производимых товаров возможностям поставщиков и требованиям заказчиков при условии оптимизации совокупных затрат в цепи поставок;

- в дистрибуции: формирование стандартных каналов распределения готовой продукции, определение стандартных приемов взаимодействия оптовых, мелкооптовых и розничных торговых предприятий, приведение к единообразию параметров послепродажного логистического сервиса и др.;

- в управлении запасами: включение в стандарты требований по поддержанию оптимальной величины запасов в цепи поставок для бесперебойной работы ближайших участников при обеспечении минимального уровня логистических издержек;

- в транспортировке: стандартизация транспортного процесса, применение стандартной технологии «взаимозаменяемости», позволяющей перераспределять объемы транспортных работ между компаниями-субподрядчиками;

- в складировании: стандартизация складских технологических процессов, подъемно-транспортного оборудования, унификация рабочих мест складского персонала, стандартизация системы обучения.

#### *Организация взаимосвязанных процессов*

Механизм «организации» дает возможность выстраивать эффективное межорганизационное взаимодействие поставщиков и потребителей Iго уровня на основе применения организационных структур процессного типа. С точки зрения автора, такой подход предполагает выделение в организационных структурах контрагентов позиции тактического координатора-специалиста, способного стыковать текущие процессы снабжения, производства и сбыта предприятий-участников (*рис.1*), а именно:

- в закупках: регулировать процесс закупок и поставок, предвосхищая возможные межорганизационные конфликты поставщиков и потребителей;

- в производстве: координировать процесс поставки сырья, материалов, комплектующих в производственный цикл с возможностями производства и интенсивностью отпуски готовой продукции;

- в распределении: увязывать планы продаж как с возможностями предприятий-производителей, так и с реальным спросом на рынке. В частности, в условиях выполнения совместного проекта с ближайшими поставщиками такие специалисты привлекаются к работе как в отделе сбыта поставщика, так и в подразделении закупок заказчика (например, оптовой торговой фирмы);

- в управлении запасами: проводить оценку и обоснование оптимальной величины запасов в цепи поставок: от запасов на складах сырья и материалов производителей до запасов готовой продукции в сети распределения;

- на транспорте: регулировать транспортный процесс в соответствии с параметрами работы складов, потребностями производителей, предприятий оптовой и розничной торговли, условиями предоставления предпродажного и послепродажного логистического сервиса;

- в складировании: координировать спрос и предложение в цепи поставок, выстраивая технологические процессы работы складов с учетом возможностей и потребностей производства, транспорта и торговли.

#### *Мотивация взаимовыгодного сотрудничества*

Решение о совершенствовании логистических процессов в рамках простой межорганизационной координации предполагает стимулирование взаимного сотрудничества ключевых участников цепи поставок. При этом наиболее актуальными направлениями, по мнению автора, следует считать:

- в закупках: поощрение взаимосвязанной работы служб закупок с подразделениями маркетинга и продаж предприятий-участников цепочки поставок; развитие совместного инновационного потенциала с наиболее ценными поставщиками, привлечение поставщиков к процессу организации закупок (частичная передача представителям поставщиков функции закупок);

- в производстве: стимулирование участников цепи поставок за совместную разработку и проектирование продукции (привлечение представителей поставщиков и заказчиков к совместной разработке и проектированию товаров);

- в распределении: поощрение менеджеров по закупкам и продажам за совместное формирование планов реализации в увязке с планами закупок и производства- как на основе заказов потребителей, так и с учетом состояния производственных мощностей и запасов поставщиков;

- в управлении запасами: стимулирование контрагентов за обеспечение доступности и равномерности материального потока при минимальном уровне текущих и страховых запасов;

- в транспортировке: стимулирование организации гибкого транспортного процесса с участием поставщиков и клиентов, которые получают возможность совместно с логистическим провайдером регулировать временные и стоимостные характеристики грузопотоков;

- в складировании: мотивация мероприятий, позволяющих увязать складской технологический процесс с тактическими планами ближайших бизнес-партнеров по цепи поставок.

Обратной стороной механизма мотивации является *мониторинг* результатов деятельности контрагентов по цепи поставок, а именно: отслеживание интенсивности вовлечения поставщиков в процесс прогнозирования спроса и организации закупок, корректировка управленческих действий по организации продаж, предпродажного и послепродажного логистического сервиса, мониторинг выполнения контрактов, контроль транспортных и складских затрат в цепи поставок и др.

#### *Информационная координация*

Смысл информационной координации на уровне базового межорганизационного взаимодействия заключается в создании и непрерывном функционировании единого, прозрачного информационного пространства для ближайших контрагентов по цепи поставок. Использование этого механизма, построенного на принципе взаимной выгоды, позволяет снижать риски проявления «эффекта кнута» за счет использования бенчмаркинга, «логистики быстрого реагирования» и, таким образом, становится одним из важнейших факторов устойчивости цепей поставок.

На простом межорганизационном уровне управления такая координация предполагает:

- в закупках: использование концепций, например, SRM (Управление отношениями с поставщиками), JIS (Точно в последовательности) и др., позволяющих максимально вовлекать поставщиков в процесс организации закупок;

- в производстве: постепенный переход к тянущему (Pull) принципу управления производством с использованием элементов таких ИКС, как CPFR, MES (Систем оперативного управления производством) и др.;

- в распределении: управление отношениями с клиентами на основе применения концепции CSRP (Планирование ресурсов, синхронизированное с потребителями), различных версий CRM систем (Управление взаимоотношениями с клиентами), ECR (Эффективное клиентоориентированное реагирование) и др.;

- в управлении запасами: совместное использование информационных систем типа VMI (Запасы, управляемые поставщиком), позволяющих регулировать уровень запасов предприятий цепи поставок на основе привлечения поставщиков к процессу управления запасами клиентов, поэтапное использование отдельных элементов концепции CPFR (Совместное планирование, прогнозирование, пополнение запасов). В этих условиях на поставщиков возлагаются обязанности по определению рациональной (с точки зрения затрат и качества) величины запасов предприятий-потребителей, а также ответственность за регулярное пополнение запасов клиентов до оптимального уровня [там же, 46];

- на транспорте – внедрение современных технологий мониторинга цепей поставок – информационных систем диспетчеризации, связи и слежения за перевозками, электронных карт, программ построения оптимальных маршрутов, обеспечивающих «прозрачную» логистику для участников цепи поставок;

- складировании – применение версий WMS (Систем управления складом), дающих возможность выстраивать складские технологические процессы в увязке с возможностями и потребностями партнеров, использование технологии RFID, точно идентифицирующей состояние материального потока для каждого из контрагентов цепи поставок.

Содержание механизмов координации в логистических бизнес- процессах на уровне простого межорганизационного взаимодействия представлено в *табл. 1*.

**Таблица 1 – Содержание механизмов координации в логистических бизнес-процессах на уровне простого межорганизационного взаимодействия**

Логистические бизнес-процессы	Механизмы реализации				
	Совместное тактическое планирование	Стандартизация	Организация взаимосвязанных процессов	Мотивация взаимовыгодного сотрудничества	Информационная прозрачность
Закупки	Согласование планов закупок с планами производства и продаж ближайших контрагентов	Приведение в соответствие руководящей документации ближайших контрагентов по условиям заключения контрактов на закупки	Согласование процессов закупок и поставок, предотвращение межорганизационных конфликтов между службами закупок и продаж предприятий- участников.	Поощрение взаимосвязанной работы служб закупок с подразделениями маркетинга и продаж предприятий-участников цепочки поставок. Организация процессов закупок	Использование концепций (SRM, JIT, JIS и др.), позволяющих максимально вовлекать поставщиков в процесс организации закупок
Производство	Формирование планов производства на основе текущих потребностей(заказов) клиентов	Обеспечение соответствия объемов и качества производимых товаров возможностям поставщиков и требованиям заказчиков	Координация поставок материалов в производственный цикл с возможностями производства и интенсивностью отпуска готовой продукции	Стимулирование контрагентов за участие в совместной разработке и проектировании продукции	Применение в производственной логистике элементов систем CPFR, MES и др
Распределение	Планирование текущих продаж в непосредственном взаимодействии с производителями товаров на основе оперативной передачи информации о спросе и поставках	Формирование стандартных каналов распределения и приемов взаимодействия торговых предприятий, приведение к единообразию параметров послепродажного логистического сервиса	Организация продаж с учетом возможностей производителей и реальным спросом на рынке. Работа тактических координаторов как в отделе сбыта поставщика, так и в подразделении закупок заказчика	Поощрение участников за совместное формирование планов реализации в увязке с планами закупок и производства	Управление отношениями с клиентами на основе концепции CSRP, версий CRM, ECR

Логистические бизнес-процессы	Механизмы реализации				
	Совместное тактическое планирование	Стандартизация	Организация взаимосвязанных процессов	Мотивация взаимовыгодного сотрудничества	Информационная прозрачность
Управление запасами	Планирование запасов в соответствии с планами закупок, производства и продаж поставщиков и потребителей 1-го уровня	Включение в стандарты требований по поддержанию оптимальной величины запасов в цепи поставок для бесперебойной работы ближайших участников	Передача поставщикам функции управления запасами заказчика	Мотивация за обеспечение доступности и равномерности материального потока при минимальном уровне текущих и страховых запасов	Совместное использование VMI системы, элементов концепции CPFR для регулирования уровня запасов предприятий цепи поставок, привлечения поставщиков к управлению запасами потребителей
Транспортировка	Формирование оперативных планов поставок в увязке с параметрами транспортного процесса, возможностями транспортно-экспедиционных компаний и потребностями клиентов	Стандартизация транспортного процесса, применение стандартной технологии «взаимозаменяемости» объемов транспортных работ между компаниями-субподрядчиками	Организация перевозок в соответствии с параметрами работы складов, потребностями производителей и торговых предприятий	Стимулирование совместных мероприятий по организации и регулированию гибкого транспортного процесса с участием поставщиков и клиентов	Внедрение современных технологий мониторинга цепей поставок- информационных систем диспетчеризации, связи и слежения за перевозками, электронных карт, программ построения оптимальных маршрутов
Складирование	Построение текущих планов работы складской сети (использование производственных мощностей складов, персонала и складского оборудования) с учетом планов производства, перевозок и продаж ближайших контрагентов	Стандартизация складских технологических процессов, подъемно-транспортного оборудования, унификация рабочих мест складского персонала, стандартизация системы обучения	Организация работы складов в соответствии с изменениями спроса и предложения в цепи поставок	Поощрение инициатив, позволяющих увязать складской технологический процесс с тактическими планами закупок, производства и продаж ближайших бизнес- партнеров по цепи поставок	Применение версий WMS системы, использование технологии RFID, штрихового кодирования грузов



## Заключение

Регулирование логистических процессов на уровне простой межорганизационной координации предполагает наличие базовых условий, обеспечивающих конкурентоспособность компаний цепи поставок, включая: (1) формирование отношений с ближайшими контрагентами на основе системного подхода и концепции общих затрат; (2) предварительно и успешно выстроенные операционные и межфункциональные отношения; (3) ориентация участников на получение общего конечного результата (с точки зрения обеспечения прибыльности товаров и услуг в расчете на единицу хозяйственной деятельности).

Важным фактором конкурентоспособности предприятий цепи поставок становится использование во взаимоотношениях поставщиков и потребителей механизмов совместного тактического планирования, стандартизации, организации взаимосвязанных процессов, мотивации взаимного сотрудничества поставщиков и заказчиков, информационной прозрачности на основе применения бенчмаркинга. В этих условиях способствуя успешности друг друга контрагенты поэтапно выстраивают компромиссные отношения, ориентированные на потребности клиентов и, как следствие- на дополнительные прибыли.

В результате использование механизмов межорганизационной координации в логистических бизнес- процессах позволяет участникам цепей поставок поэтапно переходить к более высоким уровням взаимодействия, создавая предпосылки для формирования отношений стратегического партнерства.

## Библиография

1. Абрамова Е.Р. Использование механизмов межфункциональной логистической координации в цепях поставок // НИР. Экономика. 2018. №3. С. 33.
2. Абрамова Е.Р. Логистическая координация как элемент интегрированного управления цепями поставок // РИСК. 2017. №3. С. 6-8.
3. Абрамова Е.Р. Логистическая координация: современные аспекты, виды и механизмы в управлении цепями поставок. М.: ИНФРА-М, 2019.
4. Абрамова Е.Р. Роль стратегического партнерства в улучшении координации логистических бизнес-процессов // РИСК. 2019. №1. URL: <http://www.risk-online.ru/>
5. Абрамова Е.Р. Теоретические основы логистической координации. М.: ИНФРА-М, 2017. 69 с.
6. Аникин Б.А., Тяпухин А.П. Коммерческая логистика. М.: Проспект, 2017. 432 с.
7. Бауэрсокс Дж.Д., Клосс Дж.Д. Логистика. Интегрированная цепь поставок. М.: Олимп-Бизнес, 2017. 640 с.
8. Вагнер М. Управление поставщиками. М.: КИА центр, 2006. 128 с.
9. Докукина А.А., Карпухин К.Г. Кризисные явления в Российской экономике и факторы влияния на деятельность компании // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. 2016. Т.5. №1. С. 4-8.
10. Завьялов Д.В., Сагинова О.В., Завьялова Н.Б. Проблемы и задачи развития малого и среднего предпринимательства в России // Российское предпринимательство. 2017. Т.18. №3. С. 203-214.
11. Линдерс М. и др. Управление закупками и поставками. М.: ЮНИТИ, 2017. 751 с.
12. Лукинский В.С. и др. Логистика и управление цепями поставок. М.: Юрайт, 2018. 359 с.
13. Мерфи-мл. П.Р., Вуд Д.Ф. Современная логистика. М.: Вильямс, 2017. 624 с.
14. Неруш Ю.М. и др. Планирование и организация логистического процесса. М.: Юрайт, 2017. 422 с.
15. Репникова В.М. Ключевые проблемы социального предпринимательства в Российской Федерации на современном этапе развития // Российский экономический интернет-журнал. 2018. №4. С. 23.
16. Рыкалина О.В., Степанов В.И., Шарова И.В. Организационно-структурные модели регионального логистического кластера // Российское предпринимательство. 2018. Т. 19. №4. С.1213-1228.
17. Сагинова О.В., Завьялова Н.Б. Обучение социальному предпринимательству // Развитие образовательных программ подготовки социальных предпринимателей, методология и практика. СПб., 2017. С. 286-291.
18. Сергеев В.И. Корпоративная логистика в вопросах и ответах. М.: ИНФРА-М, 2018. 634 с.
19. Слепенкова Е.В. и др. Оптимизация цепей поставок продукции через сеть распределительных центров // Российское предпринимательство. 2018. Т.19. №11. С. 3449-3462.

20. Слоун Р., Дитман П., Менцер Д. Новые идеи в управлении цепями поставок: 5 шагов, которые ведут к реальному результату. М.: Альпина Паблицер, 2017. 230 с.
21. Щербачков В.В. Управление цепями поставок. М.: Юрайт, 2017. 209.

## **The impact of inter-organizational logistic coordination mechanisms on improving the competitiveness of supply chains**

**Elena R. Abramova**

Associate professor of Entrepreneurship and Logistics Department,  
Plekhanov Russian University of Economics,  
115093, 36, Stremyannyi lane, Moscow, Russian Federation;  
e-mail: eassman@list.ru

### **Abstract**

An important factor in the competitiveness of enterprises in the supply chain is the organization of effective interaction between suppliers and consumers in order to obtain the end result, the customer satisfaction. The most effective mechanism of inter-organizational interaction is the formation of partnerships. The proposed article discusses the modern mechanisms of inter-organizational logistical coordination for the main business processes in the supply chain (Procurement, Production, Distribution, Inventory Management, Transportation, Warehousing). Their influence on regulation of relations of participants of supply chains is shown. The author has determined the importance of joint tactical planning, standardization, organization of interrelated processes, staff motivation for the common end results of activities, as well as information coordination for the coordination of key logistics business processes and increasing the competitiveness of supply chains. An important factor in the competitiveness of supply chain enterprises is the use of mechanisms of joint tactical planning, standardization, organization of interrelated processes, motivation of mutual cooperation between suppliers and customers, information transparency based on benchmarking in relations between suppliers and consumers. The use of inter-organizational coordination mechanisms in logistics business processes allows participants in the supply chain to gradually move to higher levels of interaction, creating the prerequisites for the formation of strategic partnerships.

### **For citation**

Abramova E.R. (2019) Vliyanie mekhanizmov mezhorganizatsionnoi logisticheskoi koordinatsii na povyshenie konkurentosposobnosti tsepei postavok [The impact of inter-organizational logistic coordination mechanisms on improving the competitiveness of supply chains]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (2A), pp. 7-17.

### **Keywords**

Logistical coordination, supply chain management, process management, systems approach, integration, mutually beneficial cooperation, procurement, distribution, inventory management, transport and warehouse logistics.

---

## References

1. Abramova E.R. (2018) Ispol'zovanie mekhanizmov mezhfunktsional'noi logisticheskoi koordinatsii v tsepyakh postavok [The use of mechanisms of interfunctional logistic coordination in supply chains]. *NIR. Ekonomika* [Research. Economics], 3, p. 33.
2. Abramova E.R. (2017) Logisticheskaya koordinatsiya kak element integrirovannogo upravleniya tsepyami postavok [Logistical coordination as an element of integrated supply chain management]. *RISK*, 3, pp. 6-8.
3. Abramova E.R. (2019) *Logisticheskaya koordinatsiya: sovremennye aspekty, vidy i mekhanizmy v upravlenii tsepyami postavok* [Logistical coordination: modern aspects, types and mechanisms in supply chain management]. Moscow: INFRA-M Publ.
4. Abramova E.R. (2019) Rol' strategicheskogo partnerstva v uluchshenii koordinatsii logisticheskikh biznes-protsessov [The role of strategic partnership in improving the coordination of logistics business processes]. *RISK*, 1. Available at: <http://www.risk-online.ru/> [Accessed 12/12/2018]
5. Abramova E.R. (2017) *Teoreticheskie osnovy logisticheskoi koordinatsii* [Theoretical foundations of logistics coordination]. Moscow: INFRA-M Publ.
6. Anikin B.A., Tyapukhin A.P. (2017) *Kommercheskaya logistika* [Commercial logistics]. Moscow: Prospekt Publ.
7. Bowersox J.D., Kloss J.D. (2017) *Logistika. Integrirovannaya tsep' postavok* [Logistics. Integrated supply chain]. Moscow: Olimp-Biznes Publ.
8. Dokukina A.A., Karpukhin K.G. (2016) Krizisnye yavleniya v Rossiiskoi ekonomike i faktory vliyaniya na deyatelnost' kompanii [Crisis phenomena in the Russian economy and factors influencing the company's activity]. *Nauchnye issledovaniya i razrabotki. Ekonomika firmy* [Scientific research and development. The economy of the company], 5, 1, pp. 4-8.
9. Linders M. et al. (2017) *Upravlenie zakupkami i postavkami* [Procurement and supply management]. Moscow: YuNITI Publ.
10. Lukinskii V.S. et al. (2018) *Logistika i upravlenie tsepyami postavok* [Logistics and supply chain management]. Moscow: Yurait Publ.
11. Murphy Jr. P.R., Wood D.F. (2017) *Sovremennaya logistika* [Modern logistics]. Moscow: Vil'yams Publ.
12. Nerush Yu.M. et al. (2017) *Planirovanie i organizatsiya logisticheskogo protsessa* [Planning and organization of the logistics process]. Moscow: Yurait Publ.
13. Repnikova V.M. (2018) Klyucheveye problemy sotsial'nogo predprinimatel'stva v Rossiiskoi Federatsii na sovremennom etape razvitiya [Key problems of social entrepreneurship in the Russian Federation at the present stage of development]. *Rossiiskii ekonomicheskii internet-zhurnal* [Russian economic online journal], 4, p. 23.
14. Rykalina O.V., Stepanov V.I., Sharova I.V. (2018) Organizatsionno-strukturnye modeli regional'nogo logisticheskogo klastera [Organizational and structural models of a regional logistics cluster]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo* [Russian Entrepreneurship], 19, 4, pp. 1213-1228.
15. Saginova O.V., Zav'yalova N.B. (2017) Obuchenie sotsial'nomu predprinimatel'stvu [Training in social entrepreneurship]. In: *Razvitie obrazovatel'nykh programm podgotovki sotsial'nykh predprinimatelei, metodologiya i praktika* [Development of educational programs for the preparation of social entrepreneurs, methodology and practice]. St. Petersburg.
16. Sergeev V.I. (2018) *Korporativnaya logistika v voprosakh i otvetakh* [Corporate logistics in questions and answers]. Moscow: INFRA-M Publ.
17. Shcherbakov V.V. (2017) *Upravlenie tsepyami postavok* [Supply Chain Management]. Moscow: Yurait Publ.
18. Slepenskova E.V. et al. (2018) Optimizatsiya tsepei postavok produktsii cherez set' raspredelitel'nykh tsentrov [Optimization of product supply chains through a network of distribution centers]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo* [Russian Journal of Entrepreneurship], 19, 11, pp. 3449-3462.
19. Sloan R., Ditman P., Menzer D. (2017) *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.
20. Wagner M. (2006) *Upravlenie postavshchikami* [Management of suppliers]. Moscow: KIA tsentr Publ.
21. Zav'yalov D.V., Saginova O.V., Zav'yalova N.B. (2017) Problemy i zadachi razvitiya malogo i srednego predprinimatel'stva v Rossii [Problems and objectives of the development of small and medium enterprises in Russia]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo* [Russian Journal of Entrepreneurship], 18, 3, pp. 203-214.