

На правах рукописи

ИВШИН СТАНИСЛАВ ЮРЬЕВИЧ

**ЛОГИСТИЧЕСКИЙ АУТСОРСИНГ В ЦЕПЯХ ПОСТАВОК
ЦЕЛЛЮЛОЗНО-БУМАЖНОЙ ПРОДУКЦИИ**

Специальность 5.2.3 - Региональная и отраслевая экономика
(транспорт и логистика)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Санкт-Петербург – 2023

Работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

Научный
руководитель

доктор экономических наук, профессор,
Терешкина Татьяна Руфьевна

доктор экономических наук, доцент,
Михайлюк Михаил Владимирович

Официальные
оппоненты:

Королева Елена Арсентьевна

доктор экономических наук, профессор,
ФГБОУ ВО «Государственный университет морского и
речного флота имени адмирала С.О. Макарова»,
заведующий кафедрой транспортной логистики

Зубаков Геннадий Викторович

кандидат экономических наук,
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
доцент кафедры логистики

Ведущая
организация

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования «Московский
государственный технический университет имени Н. Э.
Баумана (национальный исследовательский университет)»

Защита состоится «_____» сентября 2023 г. в «_____» часов на заседании диссертационного совета по защите докторских и кандидатских диссертаций 24.2.386.04 при Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» по адресу: 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д. 30-32, литер А, ауд. _____

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте <https://unecon.ru/nauka/dis-sovety/> федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

Автореферат разослан «_____» _____ 2023 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета

Н.А. Гвилия

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы диссертационного исследования. Целлюлозно-бумажная промышленность (далее – ЦБП) представляет собой развитую индустрию в структуре отечественного хозяйственного комплекса, трансформация которой опосредована глубокими изменениями рыночного ландшафта, в котором существуют предприятия отрасли. Рост объемов выпуска продукции и высокий уровень капиталоемкости в последнее десятилетие обеспечили высокий уровень концентрации капитала и экономический рост целлюлозно-бумажных комбинатов, большая часть продукции которых уходила на экспорт.

Санкции, блокирование рынков сбыта США и Европы, многократный рост стоимости транспортировки при удлинении транспортного плеча в рамках переориентации экспортных отгрузок бумажной продукции на восток потребовали перестройки и повышения эффективности отраслевых цепей поставок. Изменение структуры потребления бумажной продукции в условиях цифровизации средств массовой информации (СМИ) и сокращения спроса на печатную прессу стимулировало рост производства упаковочной продукции, необходимость модернизации и перепрофилирования мощностей. Изменение географии и маршрутов экспортных поставок промышленной бумажной продукции сопровождается надотраслевыми изменениями внутри страны – передислокацией мощностей распределительной логистики, переходом от аренды на 3PL-услуги и т.д.

Все это формирует системные вызовы и необходимость перестройки логистических цепей целлюлозно-бумажными предприятиями, повышения операционной эффективности транспортно-складской логистики распределения продукции через дистрибуторов, торговые сети, а также цепей поставок, интегрированных в товаропроводящие цепи поставок FMCG-товаров. Доминирование крупных предприятий в отрасли указывает на устойчивость их рыночного позиционирования, ключевым условием закрепления которого является, прежде всего, отлаженная работа цепи поставок в условиях разбалансировки рынка. Вышесказанное объективно подчеркивает роль и значение логистики, передача которой на аутсорсинг создает не только высокие рыночные бенчмарки товароснабжения рынка крупными целлюлозно-бумажными комбинатами, но и низкий уровень издержек в цепи поставок отдельных предприятий.

Таким образом, постановку проблемы исследования актуализирует прикладной аспект передачи управления логистическим циклом распределения продукции предприятий целлюлозно-бумажной промышленности логистическому 3PL-оператору.

Степень разработанности научной проблемы. Теоретическую основу современного научно-практического анализа и развития логистического аутсорсинга в цепях поставок составляют концепции и разработки, представленные в работах ученых отечественной научной школы логистики, исследования которых образуют концептуальный базис рыночной

институционализации профессиональных логистических провайдеров в России: Б.А. Аникина, В.В. Борисовой, А.А. Бочкарева, Н.А. Гвилия, М.Г. Григоряна, В.В. Дыбской, Г.В. Зубакова, Е.А. Королевой, В.Ф. Лукиных, Ю.В. Малевич, В.А. Носа, И.Н. Омельченко, Е.С. Палкиной, А.В. Парфенова, В.И. Сергеева, Г.Ю. Силкиной, Е.А. Смирновой, Т.Г. Шульженко, В.В. Щербакова и других.

Эмпирические особенности современного развития логистического аутсорсинга, расширения функциональной ниши 3PL и контрактной логистики в обменно-распределительном механизме рынка и системе его товароснабжения промышленными предприятиями нашли отражение в исследованиях таких отечественных ученых, как Р.Р. Баширзаде, К.А. Годованый, С.В. Горелик, И.В. Мжельская, М.В. Михайлюк, К.М. Тараканов и другие.

Отраслевая специфика функционирования цепей поставок предприятий целлюлозно-бумажной промышленности и включения 3PL-операторов в процессы распределения готовой продукции отражены в исследованиях таких ученых, как В.С. Кириллов, Е.А. Колесникович, А.В. Лебедева, А.Н. Назарова, Т.Р. Терешкина, Н.Ю. Шейнер и другие.

Несмотря на высокий уровень научно-практической разработки современных проблем развития логистического аутсорсинга монополизация торгового пространства, инфляция издержек в отдельных отраслях и сферах деятельности, включая целлюлозно-бумажную промышленность требуют повышения операционной эффективности системы распределения продукции за счет ее перевода на логистический аутсорсинг. Санкции, изменение структуры потребления бумажной продукции, кардинальная перестройка логистики экспортных отгрузок и общее удлинение их транспортного плеча требуют углубленной научно-практической разработки стратегий переключения логистики на внешнее 3PL-обслуживание профессиональными провайдерами. Это позволит купировать нарастающие риски разбалансировки цепей поставок в отрасли в условиях передислокации логистических мощностей внутри страны, изменения системы дистрибуции бумажной продукции на «B2B»-рынках и возрастания уровня издержек, что будет усиливать давление на рентабельность работы целлюлозно-бумажных предприятий.

Цель диссертационного исследования состоит в развитии научно-методических основ логистического аутсорсинга в цепях поставок целлюлозно-бумажной продукции с учетом отраслевой специфики и повышении эффективности транспортно-складских процессов в логистической системе распределения продукции предприятий целлюлозно-бумажной промышленности.

Для достижения сформулированной цели в работе поставлены и решены следующие основные **задачи** диссертационного исследования:

- уточнить понятие логистического аутсорсинга в контексте вариативности теоретического определения эмпирического расширения его содержательной и функциональной ниши в современных цепях поставок в контексте стратегических приоритетов в обосновании логистического

аутсорсинга на производственных предприятиях;

- провести диагностику состояния рынка логистических аутсорсинговых услуг, а также возможностей интеграции 3PL-провайдеров в цепи поставок целлюлозно-бумажной продукции с учетом трансформационных изменений отраслевых цепочек создания стоимости посредством использования инструментов логистического аутсорсинга в цепях поставок продукции ЦБП;

- разработать алгоритм обоснования логистических аутсорсинговых решений на предприятиях ЦБП и предложить методику принятия решения о логистическом аутсорсинге в цепях поставок целлюлозно-бумажной продукции;

- сформировать предложение по реализации логистического аутсорсинга на предприятиях целлюлозно-бумажной продукции с учетом отраслевых маркеров антисанкционной перестройки логистики производства и распределения продукции;

- обосновать предложения по информационно-аналитическому обеспечению управления логистическими аутсорсинговыми проектами на предприятиях целлюлозно-бумажной промышленности и разработать предложения по формированию методики оценки эффективности транспортно-складских процессов на основе сбалансированной системы показателей.

Объектом исследования являются товарные потоки распределения продукции в цепях поставок предприятий целлюлозно-бумажной промышленности.

Предмет исследования составляют процессы трансформации цепей поставок предприятий целлюлозно-бумажной промышленности в условиях развития логистического аутсорсинга.

Теоретическую и методологическую основу исследования формируют фундаментальные и прикладные труды российских и зарубежных ученых по проблемам развития логистического аутсорсинга в цепях поставок, рыночной институционализации аутсорсинга в рамках расширения отраслевых практик контрактной логистики, развития функционала 3PL-операторов в условиях возрастания конкуренции товаропроизводителей как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Решение задач исследования базируется на логистических принципах и методиках, методологии общей теории систем, модели стратегических карт (BSC), методов статистического анализа данных, технологии структурного анализа и проектирования (SADT) и стандартов ISO, реализованных в современных условиях трансформации производственной логистики и распределения продукции в цепях поставок предприятий целлюлозно-бумажной промышленности России.

Информационной базой исследования послужили официальные материалы Министерства лесной промышленности России, Федеральной службы государственной статистики, документы стратегического развития лесотехнической отрасли, аналитические отчеты и отраслевые обзоры по проблемам развития отечественной целлюлозно-бумажной промышленности, логистики производства и сбыта продукции целлюлозно-бумажной промышленной, ведомственных исследовательских институтов, данные из

открытых информационных источников, в том числе сети Интернет, а также исследовательские материалы, собранные лично автором.

Обоснованность результатов исследования подтверждается использованием в качестве научной базы фундаментальных и научно-прикладных разработок в области логистического аутсорсинга и контрактной логистики, определяющих возможности повышения операционной эффективности выпуска и распределения продукции в экономических сферах воспроизводства и обращения.

Достоверность результатов исследования обеспечивается использованием современных методик сбора, обработки и анализа данных, методов системного анализа и моделирования, которые позволили получить аргументированные научные выводы, обсужденные на научных и практических конференциях различного уровня, а также публикацией положений диссертации в периодических научных изданиях, в том числе рекомендованных ВАК Минобрнауки РФ и в базе данных Scopus.

Соответствие диссертации Паспорту научной специальности. Диссертация соответствует Паспорту научной специальности 5.2.3 - Региональная и отраслевая экономика (транспорт и логистика) пунктам: п. 5.11 «Отраслевые и функциональные аспекты развития сектора логистических услуг» и п. 5.12 «Методология логистической интеграции, планирования и контроллинга бизнес-процессов в цепях поставок».

Научная новизна результатов исследования состоит в обосновании научно-методических рекомендаций по обеспечению конкурентоспособности предприятий целлюлозно-бумажной промышленности на основе интеграции логистического аутсорсинга в цепи поставок готовой продукции, а также повышения операционной эффективности и совершенствования системы учета логистических затрат.

Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично соискателем:

- уточнены и обоснованы границы современного институционально-рыночного переопределения аутсорсинга в практике управления цепями поставок, детерминированные на основе определения особенностей контрактной логистики, операционного разделения бизнес-процессов и действующей типологии логистических провайдеров, формирующих границы и определяющих рыночный потенциал развития логистического аутсорсинга в условиях функционального усложнения логистического менеджмента;

- обоснован функционал и методические особенности комплексной диагностики логистического аутсорсинга как инструмента адаптивной перестройки цепи поставок, обеспечивающего гибкость взаимодействия с логистическими провайдерами и сохранение контроля со стороны производителя как фокусной компании, что открывает более широкие возможности конкурентной отстройки, низкозатратного распределения продукции и поддержания рыночной устойчивости предприятия;

- разработана стратегия развития логистического аутсорсинга в цепях поставок целлюлозно-бумажной продукции, реализация которой отражает

расширенное представление о преимуществах программно-аппаратного комплекса 3PL-логистики (экономия на инвестициях в операционную экспертизу и технологии уровня 3PL), что обеспечит прямооточность отгрузок и оптимизацию издержек целлюлозно-бумажных комбинатов при работе на сложных потребительских (торговые сети) и «B2B»-рынках (целлюлоза, тароупаковка, печатные издания, производители продуктов питания и товаров первой необходимости (FMCG) и др.);

- определены факторы и условия трансформации цепочек создания стоимости целлюлозно-бумажной продукции, дальнейшее развитие которых детерминировано расширением практики логистического аутсорсинга в условиях критически осмысленных ограничений институционального торможения роста 3PL-активностей, открывающего возможность высвобождения ресурса модернизации и перепрофилирования производственных мощностей через сокращение капитальных расходов в логистике, а также эффективной диверсификации отгрузок целлюлозно-бумажной продукции и перестройки логистических цепей в условиях изменения распределения логистических мощностей на территории РФ;

- разработаны научно-прикладные рекомендации и алгоритм обоснования перехода на аутсорсинг транспортной и складской логистики распределения продукции предприятий целлюлозно-бумажной промышленности, включающие меры по совершенствованию системы учета логистических затрат на основе пооперационного калькулирования и повышению точности учета транспортных и складских затрат, а также система управления и оценки эффективности логистического аутсорсинга в цепях поставок продукции ЦБП.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии теоретико-методических основ логистического аутсорсинга на базе практико-ориентированной концептуализации и обобщения рыночного потенциала реализации 3PL-функционала в современных отраслевых практиках контрактации, выделении ограничений и барьеров рыночной институционализации логистического аутсорсинга в товаропроводящих цепочках рынка. Анализ, оценка и стратегическое программирование включения логистического аутсорсинга в цепи поставок продукции ЦБП позволили теоретически обозначить и обосновать перспективы его применения в практике управления цепями поставок, опосредованные действующей типологией логистических провайдеров, уровнем участия государства в развитии контрактной логистики и др.

Практическая значимость исследования определяется прикладной направленностью научно-практических рекомендаций и мер, формирующих операционно-функциональный и методический базис логистики в системе корпоративного менеджмента, позволяющий оценить и обосновать результативность интеграции 3PL-провайдера в систему распределительной логистики предприятий целлюлозно-бумажной промышленности. Сформулированные предложения отражают сложность современной практики логистического управления в условиях избыточной волатильности рынка, порождаемой хронической нестабильностью его потребительской базы,

изменением структуры потребления продукции, а также санкциями, задающими новые стратегические вектора развития и паритет товарно-сбытовой кооперации в отрасли. Полученные в работе решения показывают, что логистика цепей поставок должна опираться на высокотехнологичный базис 3PL-уровня, обеспечивающий гибкость контрактации, низкий уровень издержек и организационную подвижность товаропроводящей цепочки в условиях перестройки каналов сбыта и диверсификации рынков поставки продукции. Результаты исследования получили внедрение в учебном процессе ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна» в рамках методического обеспечения учебного плана бакалаврской программы по направлению «Менеджмент» по специальным дисциплинам «Логистический аутсорсинг», «Управление логистическими издержками», «Управление рисками в логистике» и «Экономическое обеспечение логистической деятельности». Научно-практические рекомендации исследования могут быть использованы в практике управления предприятиями целлюлозно-бумажной промышленности, а также при разработке профессиональных стандартов в области логистики.

Апробация результатов исследования. Основные положения и результаты диссертационного исследования докладывались и прошли апробацию на межрегиональных научно-практических конференциях: «Молодёжь, образование и наука XXI века» (г. Санкт-Петербург, СПбГТУРП, 2012, 2013, 2016 гг.); Международной методической и научно-практической конференции «Экономические и управленческие технологии XXI века: теория и практика, подготовка специалистов» (г. Санкт-Петербург, СПбГТУРП, 2014, 2015, 2016 гг.); Международной методической и научно-практической конференции «Математические методы и информационные технологии в экономике и управлении» (г. Санкт-Петербург, СПбГТУРП, 2013 г.); VII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Эффективная логистика» (г. Челябинск, 2014 г.); Международной заочной научно-практической конференции «Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика» (г. Воронеж, ФГБОУ ВПО «ВГЛТА», 2014 г.); XIII Международной научно-практической конференции «Логистика: современные тенденции развития» (г. Санкт-Петербург, ГУМРФ им. адмирала С.О. Макарова, 2014, 2015, 2016 гг.); 19-й Всероссийской конференции с международным участием на тему «Актуальные проблемы менеджмента: управление в регионах в условиях изменяющейся среды» (г. Санкт-Петербург, СПбГУ, 2015г.); X Международной научно-практической конференции «Логистика – Евразийский мост «ЛЕМ – 10» (г. Красноярск, 2015 г.), Национальной научно образовательной конференции «Логистика: форсайт-исследования, профессия, практика». (г. Санкт-Петербург, СПбГЭУ, 2020, 2021, 2022 гг.); Международной научно-технической конференции молодых учёных и специалистов ЦБП «Современная целлюлозно-бумажная промышленность. Актуальные задачи и перспективные решения» (г. Санкт-Петербург, СПбГУПТД, 2021 г.); Международной методической и научно-практической конференции имени доктора экономических наук, профессора Т.Р. Терешкиной

«Экономические и управленческие технологии XXI века: теория и практика, подготовка специалистов» (г. Санкт-Петербург, СПбГУПТД, 2021, 2022 гг.).

Публикации. По теме диссертационного исследования опубликовано 31 научная работа общим объемом 9,57 п.л. (вклад автора – 7,44 п.л.), в том числе 6 статей в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки РФ, общим объемом 3,4 п.л. и 1 статье в научном издании, индексируемом в международной базе данных Scopus общим объемом 0,5 п.л.

Структура диссертации обусловлена поставленной целью и подчинена логике решаемых задач. Диссертация состоит из введения, основной части из трех глав, заключения и списка использованных источников.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

Диссертационное исследование посвящено разработке научной гипотезы, согласно которой современная трансформация цепей поставок продукции целлюлозно-бумажной промышленности требует перехода на логистический аутсорсинг, что обеспечит повышение экономической эффективности распределения целлюлозно-бумажной продукции, сокращение капитальных затрат, перестройку сбытовых цепочек в условиях изменения рыночного баланса, стагнации экспортных отгрузок продукции ЦБП и общего роста стоимости логистики на внутреннем рынке.

Реализацию гипотезы отражают научные результаты исследования, в рамках которых достигнуто следующее.

1. Уточнены и обоснованы границы современного институционально-рыночного переопределения аутсорсинга в практике управления цепями поставок, детерминированные на основе определения особенностей контрактной логистики, операционного разделения бизнес-процессов и действующей типологии логистических провайдеров, формирующих границы и определяющих рыночный потенциал развития логистического аутсорсинга в условиях функционального усложнения логистического менеджмента.

В диссертационной работе осуществлен сравнительный анализ существующих научных подходов к определению аутсорсинга. Рассматривая классический заказ на оказание услуг на возмездной основе, автор обосновывает более сложную экономико-центричную логику реализации аутсорсинга в рамках решения дилеммы «осуществлять бизнес-процесс самостоятельно или отказаться от этого». Это выводит исследование на более глубокую диагностику аутсорсинга, который трансформируется в долгосрочный дифференцирующий фактор конкурентного развития предприятия на рынке. Теоретические выводы автора тесно корреспондируют с современными изменениями отраслевых рынков, подчеркивают релевантность сквозного управления цепями поставок через взаимодействие с 3PL, в том числе на предприятиях целлюлозно-бумажной промышленности.

В рамках работы автором исследованы особенности вариативной си-

стемы логистических аутсорсинговых отношений с внешними операторами, функциональное исполнение которых определяется степенью передачи логистических бизнес-процессов третьей стороне (полная, частичная, нулевая); степенью контроля за их исполнением (плановый, косвенный, отсутствует); принадлежностью к функциональной логистической области (доставка, складирование, координация и др.); типологией логистических провайдеров (функциональность, владение активами, степень комплексности оказания услуг, т.е. 3-5 PL операторы, степень логистической совместимости и др.). В исследовании автор доказательно разграничивает понятия логистический аутсорсинг и контрактная логистика, поскольку в последнем случае имеет место тривиальная закупка логистических услуг, что исключает более широкие возможности 3PL-управления.

Сектор контрактной логистики является необходимым условием для активизации аутсорсинга в цепях поставок, которая должна стимулировать трансформацию таких мезологистических систем в целях адаптации их структур экономическим реалиям рынка. Реализация логистических аутсорсинговых моделей комплексного обслуживания требует учета границ их применимости в цепях поставок, соблюдение которых требует: достижения логистической совместимости участников цепей поставок и PL-операторов; нормирования логистических операций сторонами аутсорсингового соглашения; реализации системного подхода в управлении логистическими рисками и их верификации на соответствие международным стандартам риск-менеджмента; квалификационную проверку логистических операторов всеми участниками цепи поставок на основе единого подхода; сохранения рыночной власти фокусной компании в цепи поставок.

Использование логистического аутсорсинга в цепях поставок предполагает конкретизацию типологии операций, выполняемых в ее рамках, и разработку на ее основе классификатора видов услуг PL провайдеров, деятельность которых пока не выделяется в отдельный класс.

Проведенный в диссертационном исследовании сравнительный анализ существующих подходов к разграничению логистических бизнес-процессов по формальным признакам позволил выявить их ограниченность, что указывает на методические пробелы в систематизации критериев строгого обоснования и формализации корпоративных процедур принятия решения в пользу логистического аутсорсинга.

2. Обоснован функционал и методические особенности комплексной диагностики логистического аутсорсинга как инструмента адаптивной перестройки цепи поставок, обеспечивающего гибкость взаимодействия с логистическими провайдерами и сохранение контроля со стороны производителя как фокусной компании, что открывает более широкие возможности конкурентной отстройки, низкозатратного распределения продукции и поддержания рыночной устойчивости предприятия.

Функционал логистического аутсорсинга в цепях поставок задает пределы децентрализации управления бизнес-процессами, сохранение которой требует обоснования с учетом рисков и возможностей, которые открывает такая конфигурация цепей поставок. В 2022 – 2023 гг. увеличение операционных ограничений, в том числе в импорте технологических химикатов создает избыточные риски дезинтеграции цепей создания стоимости предприятий целлюлозно-бумажной промышленности, перестройка сбыта и транспортной логистики которых вызвана переносом экспортных объемов на новые рынки, изменением ценовой политики работы с дистрибуторами и «B2B»-партнерами в условиях возрастающего давления дорогой логистики на рентабельность продаж. Включение 3PL-провайдеров в цепи поставок будет выполнять подчеркнута интегрирующую функцию с целью поддержания экономики продаж (уровень прибыли), рыночной устойчивости и контроля целлюлозно-бумажного предприятия как фокусного звена.

Автор заключает, что реализация 3PL-функционала не должна интерпретироваться в качестве основополагающего фактора развития цепи поставок и восстановления конкурентоспособности и выступает в дополнение к арсеналу средств выполнения стратегических целей фокусной компании в цепи поставок. Логистический аутсорсинг открывает более широкие возможности концентрации целевых усилий на задачах реализации базовых компетенций и накопленной менеджментом экспертизы.

Именно 3PL, как резюмирует автор, формирует операционную основу текущей и будущей адаптации целлюлозно-бумажных комбинатов к волатильности сбыта на уровне логистики, потребления продукции и товарно-сбытовой кооперации со сбытовым звеном.

Рассматривая функциональную нишу 3PL-логистики автор заключает, что управление аутсорсингом в цепях поставок целлюлозно-бумажной продукции должно способствовать обеспечению гибкости интегрированной операционной логистической деятельности через развитие контрактных отношений с логистическими провайдерами. Как условие гармонизации такого взаимодействия автор формулирует и обосновывает ряд следующих требований: исключать возможность инерционного сценария развития цепей поставок; обеспечивать долгосрочный паритет интересам стейкхолдеров и бенефициаров предприятия, надежный баланс и паритет товарно-сбытовой кооперации фокусных компаний со всеми звеньями цепи; соответствовать целевым установкам политики фокусной компании в области контроля за логистической деятельностью.

3. Разработана стратегия развития логистического аутсорсинга в цепях поставок целлюлозно-бумажной продукции, реализация которой отражает расширенное представление о преимуществах программно-

аппаратного комплекса 3PL-логистики (экономия на инвестициях в операционную экспертизу и технологии уровня 3PL), что обеспечит прямооточность отгрузок и оптимизацию издержек предприятий ЦБП при работе на сложных потребительских (торговые сети) рынках и «B2B»-рынках (целлюлоза, тароупаковка, печатные издания, производители продуктов питания и товаров первой необходимости (FMCG)).

В диссертации уточнено концептуальное представление об универсальных закономерностях формирования сектора контрактной логистики (логистических операторов). Установлено, что расширение современной практики логистического аутсорсинга обусловлено возрастанием роли экономии на масштабах формирования логистической экспертизы операционного управления и капиталовложений в построение логистической инфраструктуры цепей поставок в формировании общей структуры затрат предприятия. Факторами возрастания данной связности являются: прогресс в сфере логистических информационных систем и расширение практики построения протяженных цепей поставок целлюлозно-бумажной продукции, обуславливающих сложность учета территориальной специфики логистической деятельности в таких структурах; сложность оценки эффективности эксплуатации логистических информационных систем; возрастание рисков инвестирования в развитие логистических систем в условиях подвижности требований к транспортно-складским операциям, в том числе при диверсификации, изменение каналов сбыта и др.

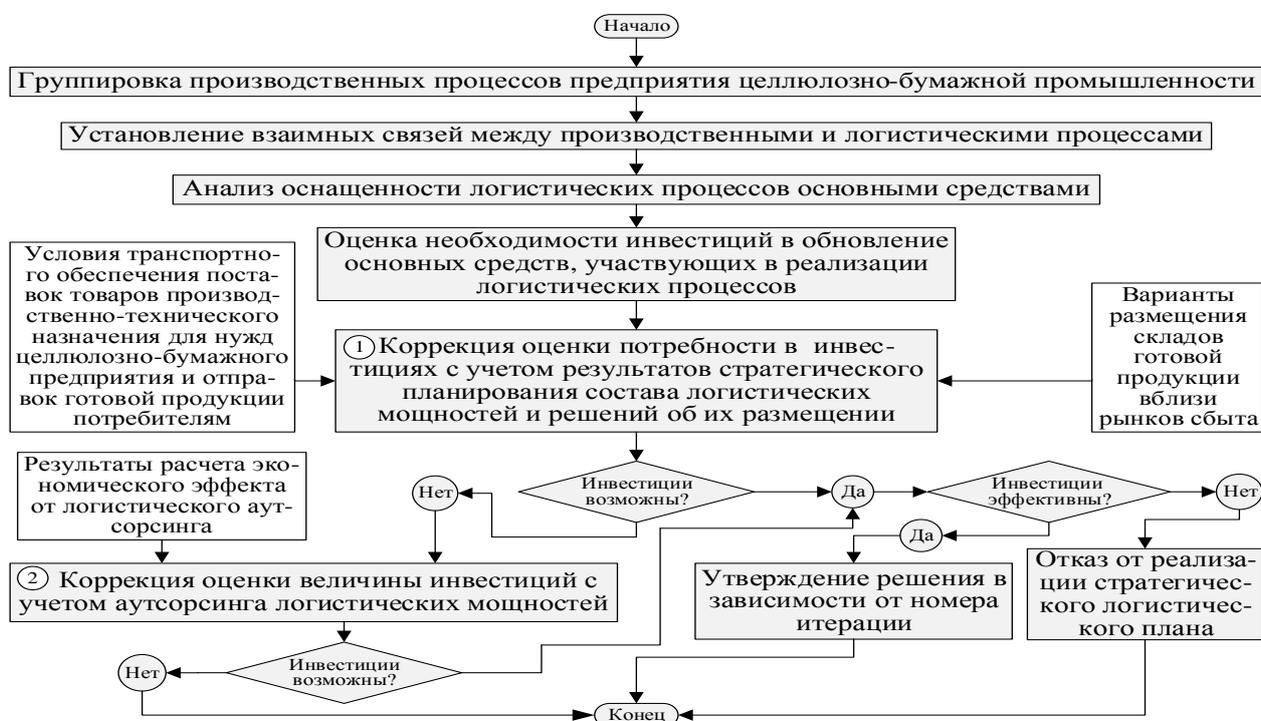


Рисунок 1 – Алгоритм решения дилеммы «инвестиции в развитие собственной логистической инфраструктуры/ логистический аутсорсинг» на предприятиях целлюлозно-бумажной промышленности

В работе исследованы институциональные регламенты аутсорсинга и даны рекомендации по совершенствованию планирования логистического аутсорсинга с учетом требований стандарта ISO 37500. Установлены особенности аутсорсинга в целлюлозно-бумажной промышленности, научно обосновано и предложено решение дилеммы «инвестиции в развитие собственной логистической инфраструктуры / логистический аутсорсинг» в этой отрасли (рис.1).

4. Определены факторы и условия трансформации цепочек создания стоимости целлюлозно-бумажной продукции, дальнейшее развитие которых детерминировано расширением практики логистического аутсорсинга в условиях критически осмысленных ограничений институционального торможения роста 3PL-активностей, открывающего возможность высвобождения ресурса модернизации и перепрофилирования производственных мощностей через сокращение капитальных расходов в логистике, а также эффективной диверсификации отгрузок продукции ЦБП и перестройки логистических цепей в условиях изменения распределения логистических мощностей на территории РФ.

Как показало исследование, расширение практики логистического аутсорсинга в РФ ограничивает ряд факторов, среди которых автором выделяются следующие. Во-первых, низкие темпы деловой активности 3PL-операторов, что вызвано масштабными инвестициями торговых сетей и отдельных производителей в складские мощности и транспортную логистику. Во-вторых, низкий уровень государственного участия в расшивке узких мест и устранении инфраструктурных логистических ограничений, отсутствие длинного недорогого фондирования на рынке капитала, дополнительное усугубленное санкциями. В-третьих, монополизация торгового пространства, выход локальных торговых операторов из регионов, ослабление дистрибутивного звена, что сокращает спрос на 3PL. В-четвертых, сектор контрактной логистики представлен 4 тыс. предприятий, из которых ТОП-10 аккумулируют 2/3 рынка, что указывает на диффузию спроса относительно основного пула 3PL-операторов при высоком уровне концентрации капитала в логистическом сегменте, что ограничивает потенциал роста оборотов и технологических инноваций сервиса логистических провайдеров. В-пятых, экономическая рецессия, санкции, вкуче с хронической слабостью домохозяйств как потребительской базы рынка, объективно способствуют решению дилеммы «выполнять логистические процессы самостоятельно или передать их внешнему исполнителю» в пользу отказа от логистического аутсорсинга.

Диагностика вектора отраслевых изменений автором позволила аргументировать предпосылки для дальнейшей передачи транспортно-складской деятельности предприятий ЦБП на аутсорсинг. Автор расширяет оптику научно-практического анализа и рассматривает связную систему сбыта предприятий отрасли в разрезе всех каналов продаж одновременно.

Изменение уровня добавленной стоимости при высоком уровне брендинга рынка целлюлозно-бумажной продукции может привести к

изменению схем отгрузки, сокращению доли дистрибуторов и дилерского звена в структуре товарооборота целлюлозно-бумажных комбинатов на внутреннем рынке, что позволит поднять маржинальность и расширить практику прямого выхода на «B2B»-потребителей промышленной целлюлозно-бумажной продукции.

В новых реалиях, в том числе изменения структуры потребления целлюлозно-бумажные предприятия будут осваивать новые рыночные ниши, расширять присутствие в растущем сегменте упаковочной продукции через систему прямых продаж, открывать прямые представительства в регионах РФ и странах СНГ.

В работе обосновывается, что санкции Запада формируют новую логику адаптации российских ЦБК к системе логистических и внешнеэкономических ограничений, блокирующих традиционные, емкие и прибыльные для России рынки сбыта в Европе и США.

В 2022 – 2023 гг. в сфере отечественного целлюлозно-бумажного производства формируется более сложный конъюнктурно-рыночный расклад, который потребует выработки новых стратегий адаптации, реализация которых должна опираться на широкие возможности гармонизации сбытовых цепочек с опорой на профессиональное 3PL-управление логистикой целлюлозно-бумажных комбинатов.

5. Разработаны научно-практические рекомендации и алгоритм обоснования перехода на аутсорсинг транспортной и складской логистики распределения продукции на предприятиях целлюлозно-бумажной промышленности, включающие меры по совершенствованию системы учета логистических затрат на основе пооперационного калькулирования, повышению точности учета транспортных и складских затрат, а также система управления и оценки эффективности логистического аутсорсинга в цепях поставок продукции ЦБП.

Проведенный в работе анализ структуры себестоимости услуг автотранспортных цехов предприятий отрасли и специфики ее калькулирования показал, что постоянные затраты составляют более 70 % расходов, из которых 35 % приходится на заработную плату логистического персонала.

Ряд статей затрат не распределяется по конкретным их носителям (автомобилям), что не позволяет рассчитать реальную стоимость транспортных услуг и обосновать необходимость передачи их на аутсорсинг.

В диссертации разработан и предложен алгоритм обоснования аутсорсинга в корпоративной системе операционного менеджмента на предприятиях целлюлозно-бумажной промышленности (рис. 2).

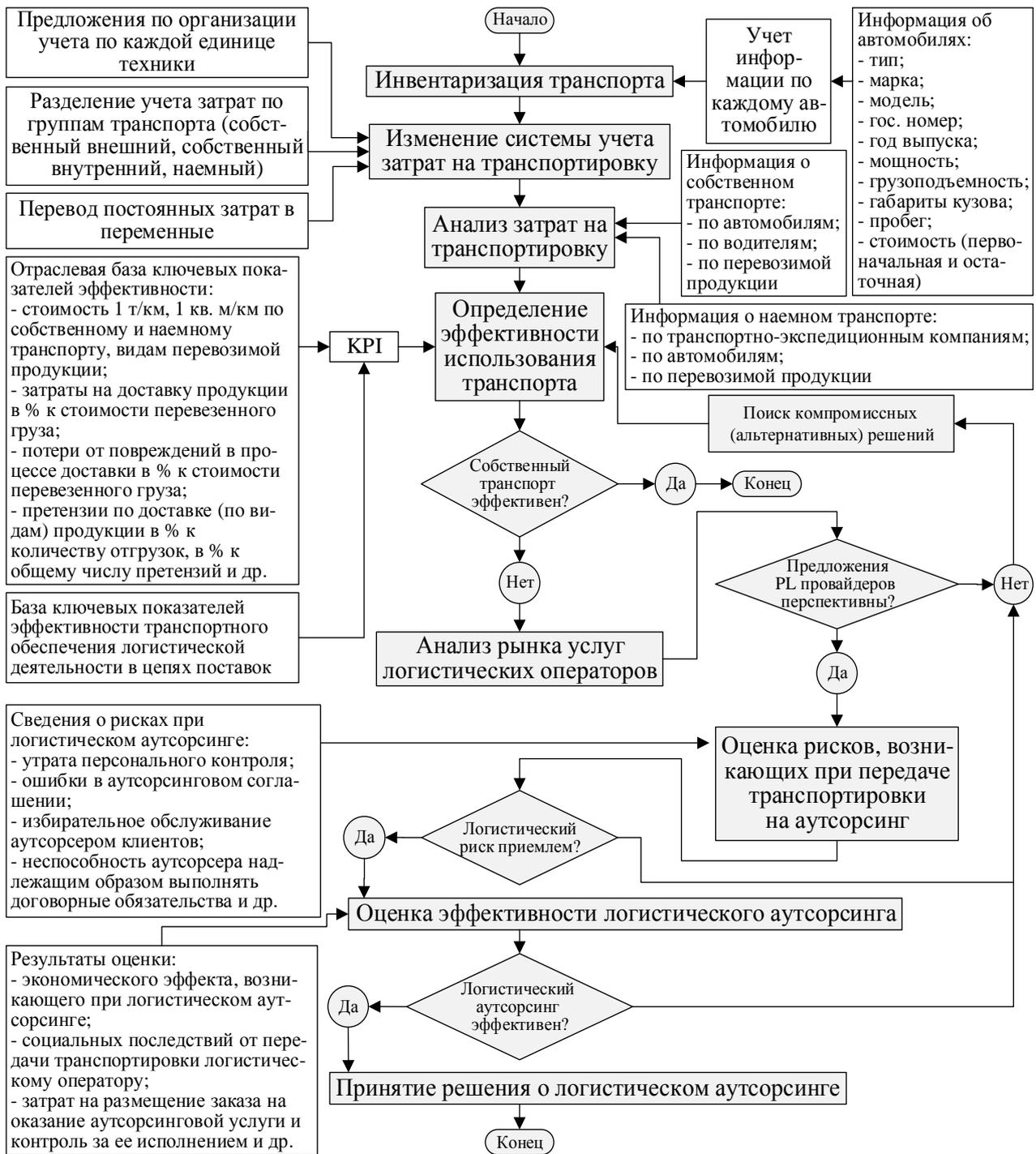


Рисунок 2 – Алгоритм обоснования аутсорсинга в операционной логистической деятельности (транспортировке)

В основу предложенного алгоритма положены авторские рекомендации по совершенствованию системы управленческого учета логистических затрат на транспортировку, которые предусматривают переход на контроль затрат по каждой единице техники и ключевых показателей эффективности транспортного обеспечения логистической деятельности в цепях поставок целлюлозно-бумажной продукции с учетом: мер по повышению точности фиксирования транспортных затрат на перевозку грузов внутри цехов предприятий отрасли и между ними; разделения транспорта на собственный и наемный; вклада автотранспортных цехов в производительность труда на

производственном предприятии.

Предложенный алгоритм апробирован автором на ведущих предприятиях целлюлозно-бумажной промышленности, имеющих парки автотранспортных средств от 64 до 432 единиц техники. Результаты численного анализа показывают, что перевод на аутсорсинг транспортных услуг обеспечивает прирост производительности труда на целлюлозно-бумажных предприятиях более, чем на 15 % (табл. 1).

Таблица 1 – Потенциал прироста производительности труда на предприятиях целлюлозно-бумажной промышленности при переводе транспортных процессов на аутсорсинг

Показатель		Ед. изм.	Предприятия ЦБП				
			«Сясьский ЦБК»	«Каменская БКФ»	«Сегежский ЦБК»	«Кондопога»	
Выручка		тыс. руб.	2629281	1614101	5668941	9402949	
Себестоимость	продаж	тыс. руб.	2017702	1346440	4626906	8118242	
	услуг АТЦ	всего	тыс. руб.	44296	29753	40944	262844
		удельный вес	%	2,2	2,2	0,9	3,2
Численность персонала	предприятия	чел.	2298	953	2580	6600	
	АТЦ	всего	чел.	112	91	193	870
		удельный вес	%	4,9	9,6	7,8	13,2
Производительность труда	с учетом АТЦ	тыс. руб. / чел.	1144	1694	2197	1426	
	без учета АТЦ	тыс. руб. / чел.	1203	1873	2375	1641	
Увеличение производительности труда при логистическом аутсорсинге		%	5,2	10,6	8,1	15,1	

В диссертационном исследовании на примере ОАО «Сясьский ЦБК» осуществлен анализ системы учета складских затрат, итоги которого указывают на ограниченность возможностей их выделения с привязкой к конкретным складам. Автором сформулированы научно-практические рекомендации по организации учета на предприятиях целлюлозно-бумажной промышленности складских затрат, предусматривающие наделение складов статусом центра логистических затрат, а также повышению точности учета остатков материальных запасов на них за счет совершенствования их инвентаризации с учетом отраслевой специфики.

В контексте решения задачи обоснования логистического аутсорсинга в цепях поставок целлюлозно-бумажной продукции в исследовании предложено дополнительно учитывать эффекты экономии от изменения специализации производства и снижения цены аутсорсинговой услуги в результате размещения заказа на ее оказание на конкурсной основе. В исследовании разработана SADT-диаграмма принятия решения о передаче логистических процессов участниками цепей поставок внешним исполнителям с учетом особенностей жизненного цикла аутсорсинга (рис.3).



Рисунок 3 – SADT-диаграмма принятия решения о логистическом аутсорсинге в цепях поставок целлюлозно-бумажной продукции

Доказательно обосновывается, что ценность логистического аутсорсинга для цепей поставок достигается через интегрированное планирование, предусматривающее разработку участниками совместной стратегии осуществления взаимодействий с аутсорсерами (логистическими провайдерами) на паритетной основе, для которой определяются условия минимизации рисков и концентрации на операционных и стратегических результатах.

Практическая реализация, сделанных автором предложений и рекомендаций по управлению логистическим аутсорсингом в цепях поставок целлюлозно-бумажной продукции дополнена корпоративной системой контроллинга взаимодействий с логистическими провайдерами, обеспечивающей поддержку рыночной устойчивости и операционной эффективности цепи поставок как множественной организационной структуры. Для повышения эффективности планирования и анализа при реализации логистического аутсорсинга автором предлагается использовать SCOR-модель, внедрение которой задает язык взаимодействия участников логистической цепи, обеспечивает стандартные подходы к организации бизнеса основываясь на прогрессивных отраслевых бенчмарках.

В рамках обеспечения функционирования системы контроллинга в работе обосновывается использование сбалансированной системы показателей, обеспечивающей мониторинг работы предприятия, возможность прогнозирования и предупреждения проблем, органичного сочетания уровней стратегического и оперативного управления в разрезе показателей, которые разделены на 4 группы: финансы, клиенты, бизнес-процессы, развитие компетенций персонала.

III. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ (ЗАКЛЮЧЕНИЕ)

Исследование логистического аутсорсинга в цепях поставок целлюлозно-бумажной промышленности позволило обосновать направления и условия развития логистического аутсорсинга в отрасли, предприятия которой интегрированы в межотраслевые товаропроводящие цепочки производства продуктов питания и товаров первой необходимости, замкнуты на печатные издания и опираются на сложную систему многоканальных продаж. Это требует развития теоретико-методической базы экономического обоснования решения о переходе на 3PL-обслуживание, которое предложено в настоящем исследовании.

Полученные в исследовании результаты:

- уточняют этимологические и семантические особенности термина «логистический аутсорсинг» в контексте эмпирически диагностированных факторов и условий, определяющих возможности и перспективы расширенной реализации функционала 3PL-логистики в экономических сферах воспроизводства и обращения;

- определяют возможности антисанкционной балансировки цепей поставок предприятий целлюлозно-бумажной промышленности в постковидной фазе развития, где передача логистики на аутсорсинг обеспечит экономию издержек и стабилизацию товароснабжения рынка, возможность планирования и оптимальной загрузки мощностей линейкой продукции в объеме, который будет востребован рынком и вовремя доведен до потребителя;

- содержат алгоритм обоснования перехода на аутсорсинг транспортной и складской логистики распределения продукции на предприятиях целлюлозно-бумажной промышленности, а также теоретико-методическое развитие системы учета затрат в отрасли;

- развивают представление о логистической перестройке цепей, которое включает не только оптимизацию транспортной логистики, но и изменение многоканальной модели сбыта целлюлозно-бумажной продукции. Развитие прямых продаж последних позволит достичь дополнительной логистической экономии за счет сокращения объема транспортно-складской обработки грузов, перегрузки продукции на склады дилеров и др.

IV. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Ившин С.Ю. Балансировка цепей поставок в постковидной фазе развития сегментов целлюлозно-бумажной продукции: от аутсорсинга доставки к вертикальной интеграции отраслевых цепочек создания стоимости/ М.В. Михайлюк, С.Ю. Ившин // Экономические науки. – 2021. – № 2021/12 (205). – С.75-81. – 0,6 п.л. (личный вклад – 0,25 п.л.)

2. Ившин С.Ю. Аутсорсинг в цепях поставок целлюлозно-бумажной продукции: от стандартизации к кастомизации/ Т.Р. Терешкина, С.Ю. Ившин, // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2017. – № 11 (136). –

С.19-26. – 0,5 п.л. (личный вклад – 0,25)

3. Ившин С.Ю. Тенденции в использовании логистического аутсорсинга в цепях поставок целлюлозно-бумажной продукции/ Т.Р. Терешкина, С.Ю. Ившин, // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2015. - №3 (221). - С.84-95. – 0,5 п.л. (личный вклад – 0,25 п.л.)

4. Ившин С.Ю. Алгоритм принятия решения о внедрении аутсорсинга и оценки эффективности его использования предприятиями/ С.Ю. Ившин // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2014. - №4(199). - С.66-74. – 0,6 п.л.

5. Ившин С.Ю. Анализ использования аутсорсинга российскими предприятиями/ С.Ю. Ившин // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2014. - №2(192). - С.98-104. – 0,6 п.л.

6. Ившин С.Ю. Комплексный анализ дефиниции «логистический аутсорсинг/ С.Ю. Ившин // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2014. - №1(187). - С.35-41. – 0,6 п.л.

7. Ivshin S. E-procurement in developing the outsourcing of transport services/ A. Nikolaeva, S. Ivshin // Научное издание, индексируемое в международной базе данных Scopus: // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, Volume 817, All-russian scientific-practical conference with international participation "Actual issues of transport in the forest sector" 28-29 November 2019, St. Petersburg, Russia. – 0,5 п.л. (личный вклад – 0,25)

8. Ившин С.Ю. Логистический аутсорсинг как фактор снижения рисков / С.Ю. Ившин // Экономические и управленческие технологии XXI века: теория и практика, подготовка специалистов: материалы Всероссийской методической и научно-практической конференции (Санкт-Петербург, 24 ноября 2022 года) / Минобрнауки РФ; ФГБОУ ВО СПбГУПТД; под. ред. доц. Л. В. Войновой; ответ. ред. ст. препод. С. Ю. Ившин. — СПб.: ВШТЭ СПбГУПТД, 2022. — Часть I. — 122 с. – С.114-118. – 0,3 п.л.

9. Ившин С.Ю. Доступность цифровых технологий в логистике и управлении цепями поставок посредством логистического аутсорсинга/ С.Ю. Ившин // Логистика: форсайт-исследования, профессия, практика : материалы III Национальной научно-образовательной конференции. Санкт-Петербург, 28 октября 2022 г. В 2 частях. Часть 1 / ред. кол. : В.В. Щербаков (отв. ред.) [и др.]. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2022. – 413 с. – С. 213-217. – 0,3 п.л.

10. Ившин С.Ю. Рыночно-отраслевые маркеры трансформации логистического компонента цепей поставок целлюлозно-бумажной продукции в 2020- 2021 гг./ С.Ю. Ившин, М.В. Михайлюк // Международный научный журнал Инновационная наука. – 2021. – № 12-1/2021. – С.36-42. – 0,4 п.л. (личный вклад – 0,2)

11. Ившин С.Ю. Тенденции российского рынка логистического

аутсорсинга в условиях пандемии-2020/ С.Ю. Ившин, Т.Н. Алексеева // Экономические и управленческие технологии XXI века: теория и практика, подготовка специалистов: мат. Всероссийской метод. и науч.-практ. конф. им. д.э.н., проф. Т.Р. Терешкиной (Санкт-Петербург, 25 ноября 2021 года)/ под ред. Л.В. Войновой. – СПб.: ВШТЭ СПбГУПТД, 2021. - С.89-94. – 0,4 п.л. (личный вклад – 0,3)

12. Ившин С.Ю. Влияние пандемии на цепи поставок продукции целлюлозно-бумажной промышленности/ С.Ю. Ившин, А.Н. Назарова // Современная целлюлозно-бумажная промышленность. Актуальные задачи и перспективные решения: мат. Междунар. науч.-техн. конф. (Санкт-Петербург, 8 ноября 2021 года). – СПб.: ВШТЭ СПбГУПТД, 2021. - С.50-54. – 0,3 п.л. (личный вклад – 0,2)

13. Ившин С.Ю. Система контроллинга логистического аутсорсинга/ С.Ю. Ившин, М.В. Михайлюк // Логистика: форсайт-исследования, профессия, практика: Материалы II Национальной научно образовательной конференции. (г. Санкт-Петербург, 21 октября 2021 г.) – СПб.: СПбГЭУ, 2021. 455 с. С.40-45. – 0,4 п.л. (личный вклад – 0,2)

14. Ившин С.Ю. Бенчмаркинг логистического аутсорсинга/ С.Ю. Ившин // Логистика: современные тенденции развития: Материалы XIX Международной научно-практической конференции СПб: ФГБОУ ВО. Государственный университет морского и речного флота им. адмирала С.О. Макарова, Санкт-Петербург, 2020. -276 с.С.180-184. – 0,3 п.л.

15. Ившин С.Ю. Кросс-функциональные показатели оценки эффективности логистического аутсорсинга/ С.Ю. Ившин // Логистика: форсайт-исследования, профессия, практика. Материалы I Национальной научно образовательной конференции. (г. Санкт-Петербург, 21 октября 2020 г.) – СПб: СПбГЭУ, 2020. 510 с. С.163-169. – 0,4 п.л.

16. Ившин С.Ю. Выбор поставщика логистических услуг/ С.Ю. Ившин // Экономические и управленческие технологии XXI века: теория и практика, подготовка специалистов: мат. Междунар. метод. и науч.-практ. конф. (Санкт-Петербург, 15 ноября 2016 года)/ под ред. Т.Р. Терёшкиной. – СПб.: ВШТЭ СПбГУПТД, 2016. - С.134-137. – 0,2 п.л.

17. Ившин С.Ю. Оценка стоимости предприятия как критерий эффективности использования аутсорсинга/ С.Ю. Ившин // Молодёжь, образование и наука XXI века: мат. науч.-практ. конф. студентов и аспирантов, посвященной памяти В.С. Соминского (22 апреля 2016 г.) / под ред. Т.Р. Терёшкиной. – СПб.: ВШТЭ СПбГУПТД, 2016. Вып. 13. Часть II. - С.10-13. – 0,2 п.л.

18. Ившин С.Ю. Управление аутсорсингом в соответствии с международными стандартами/ С.Ю. Ившин, Т.Р. Терешкина // Логистика: современные тенденции развития: мат. XIV Междунар. науч.-практ. конф. 7, 8 апреля 2016 г. / отв. ред. В.С. Лукинский. – СПб.: ГУМРФ им. адмирала С.О. Макарова, 2016. - С.139-142. – 0,25 п.л. (личный вклад – 0,12 п.л.)

19. Ившин С.Ю. Формирование системы ключевых показателей эффективности логистического аутсорсинга/ С.Ю. Ившин // Экономические и

управленческие технологии XXI века: теория и практика, подготовка специалистов: мат. Междунар. метод. и науч.-практ. конф. (Санкт-Петербург, 26-28 ноября 2015 года)/ под ред. Т.Р. Терёшкиной. – СПб.: СПбГТУРП, 2015. - С.14-19. – 0,3 п.л.

20. Ившин С.Ю. Использование системы BSC для оценки эффективности логистического аутсорсинга/ С.Ю. Ившин // Актуальные проблемы менеджмента: сб. науч. тр. 9-й Всероссийской конференции с международным участием. – СПб.: СПбГУ, 2015. - С.325-327. – 0,12 п.л.

21. Ившин С.Ю. Совершенствование системы учета транспортных затрат для принятия решения о переводе на аутсорсинг/ С.Ю. Ившин, Т.Р. Терешкина // Логистика – Евразийский мост: мат. 10-й Междунар. науч.-практ. конф.. – Красноярск: Краснояр. гос. аграрн. ун-т, 2015. - С.563-567. – 0,3 п.л. (личный вклад – 0,15 п.л.)

22. Ившин С.Ю. Использование логистического аутсорсинга в ЦБП: от операционной эффективности к процессной результативности/ С.Ю. Ившин, Т.Р. Терешкина // Логистика: современные тенденции развития: мат. XIV Междунар. науч.-практ. конф. 9, 10 апреля 2015 г.: мат. докл. / отв. ред. В.С. Лукинский. - СПб.: ГУМРФ им. адмирала С.О. Макарова, 2015. - С.171-174. – 0,2 п.л. (личный вклад – 0,1 п.л.)

23. Ившин С.Ю. Методы оценки эффективности аутсорсинга бизнес-процессов/ С.Ю. Ившин // Эффективная логистика: сб. ст. VII Всероссийской науч.-практ. конф. с междунар. участием / отв. ред. А.Г. Бутрин. – Челябинск: ЮУрГУ, 2014. - С.44-47. – 0,2 п.л.

24. Ившин С.Ю. Использование ABC - метода в учете логистических затрат при обосновании решения о переводе на аутсорсинг/ С.Ю. Ившин, Т.Р. Терешкина // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика: сб. науч. тр. по материалам Междунар. заочной науч.-практ. конф. 2014 г. (8-3) / ВГЛТА, Воронеж: 2014. № 3 – часть 3 - С.339-343. – 0,3 п.л. (личный вклад – 0,15 п.л.)

25. Ившин С.Ю. Комплексный анализ рынка аутсорсинга логистических услуг/ С.Ю. Ившин, Т.Р. Терешкина // Логистика: современные тенденции развития: мат. XIII Междунар. науч. практ. Конф. 24, 24 апреля 2014 г. / ред. кол.: В. С. Лукинский (отв. ред.) и др. – СПб.: ГУМРФ им. адмирала С. О. Макарова, 2014. - С.125-127. – 0,2 п.л. (личный вклад – 0,1 п.л.)

26. Ившин С.Ю. Влияние аутсорсинга на стоимость капитала/ С.Ю. Ившин // Молодёжь, образование и наука XXI века: мат. науч.-практ. конф. студентов и аспирантов, посвященной памяти заслуженного деятеля науки РФ профессора В.С. Соминского (23 апреля 2014 г.) / под ред. проф. Т.Р. Терёшкиной. – СПб.: СПбГТУРП. 2014. - С.15-16. – 0,1 п.л.

27. Ившин С.Ю. Выбор стратегии логистического аутсорсинга/ С.Ю. Ившин // Молодёжь, образование и наука XXI века: мат. науч.-практ. конф. студентов и аспирантов, посвященной памяти заслуженного деятеля науки РФ профессора В.С. Соминского (23 апреля 2014 г.) под ред. проф. Т.Р. Терёшкиной. – СПб.: СПбГТУРП. 2014. - С.13-15. – 0,15 п.л.

28. Ившин С.Ю. Информационная интеграция транспортно-

логистической цепи/ С.Ю. Ившин // Экономика и управленческие технологии XXI века: теория и практика, подготовка специалистов: Материалы Международной методической и научно-практической конференции (Санкт-Петербург, 14 ноября 2013 года). – СПб.: СПбГТУРП, 2013. - С.76-78. – 0,15 п.л.

29. Ившин С.Ю. Рациональное управление интегрированными цепями поставок/ С.Ю. Ившин // Экономика и управленческие технологии XXI века: теория и практика, подготовка специалистов: мат. Междунар. метод. и науч.-практ. конф. (Санкт-Петербург, 14 ноября 2013 года). – СПб.: СПбГТУРП, 2013. - С.72-75. – 0,25 п.л.

30. Ившин С.Ю. Анализ ключевых аспектов при выборе логистического программного обеспечения/ С.Ю. Ившин // Математические методы и информационные технологии в экономике и управлении: мат. Междунар. метод. и науч.-практ. конф. (Санкт-Петербург, 23 – 25 мая 2013 г.). – СПб.: СПб ГТУРП, 2013. - С.68-71. – 0,25 п.л.

31. Ившин С.Ю. Анализ систем управления складом/ С.Ю. Ившин // Молодёжь, образование и наука XXI века: мат. науч.-практ. конф. студентов и аспирантов, посвященной памяти заслуженного деятеля науки РФ профессора В.С. Соминского (20 апреля 2012 г.) / под ред. проф. Т.Р. Терешкиной; - СПб.: СПбГТУРП, 2012. - С.19-22. – 0,2 п.л.