Дата поступления рукописи в редакцию: 30.04.2026 г.
Дата принятия рукописи в печать: 27.05.2026 г.

DOI: 10.24412/2782-3849-2026-5-215-219

АСТРАХАНЦЕВА Арина Сергеевна,

к.э.н., доцент, Иркутский государственный университет путей сообщения (ИрГУПС), ORCID ID 0000-0003-3307-4770,

e-mail: arinasemail@yandex.ru

ЛОГИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ МАЛЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Аннотация. *Статья направлена на практику реализации мер по оказанию содействия предприятиям, относящимся к сектору отечественного малого бизнеса. В работе собраны и последовательно проанализированы два наиболее распространенных толкования понятия о логистическом подходе. Показана та связь, которая прослеживается между эффективной практикой применения логистического подхода и увеличением экономической эффективности результатов деятельности малых предприятий, способных применять логистический подход комплексно, или его элементы, в процессе управления операциями по закупке и сбыту материальных ценностей. Автором предложен сценарий частичного или комплексного применения логистического подхода на примере деятельности малого торгового и/или производственного предприятия, с соответствующими разъяснениями. Сделан вывод о необходимости логистизации деятельности малых предприятий торговой или производственной направленности, с целью сокращения совокупных затрат. В качестве основных рекомендаций предложено использование элементов логистической технологии планирования потребности в материалах, логистического аутсорсинга, технологии дробных поставок, интеграции и др. Работа представляет практический интерес для руководителей малых предприятий, а также для исследователей, заинтересованных в поиске современных путей увеличения результативности деятельности малых предприятий или локализованных региональных подразделений бизнеса.*

Ключевые слова: *малое предпринимательство, логистика, материальный поток, логистический подход, оптимизация, управление затратами.*

ASTRAKHANTSEVA Arina Sergeevna,

Candidate of economic sciences, associate professor, Irkutsk State Transport University

LOGISTICS APPROACH AS A SMALL ENTERPRISES MANAGING TOOL

Annotation. *This article focuses on the practical implementation of measures to assist enterprises in the domestic small business sector. It collects and consistently analyzes the two most common interpretations of the concept of a logistics approach. It demonstrates the connection between the effective application of a logistics approach and the increased economic efficiency of small enterprises capable of applying a comprehensive logistics approach, or its elements, in the process of managing operations for the procurement and sale of material assets. The author proposes a scenario for the partial or comprehensive application of a logistics approach using the example of a small trading and/or manufacturing enterprise, with corresponding explanations. A conclusion drawn regarding the need to implement logistics in the activities of small enterprises in the trading or manufacturing sector in order to reduce overall costs. Key recommendations include the use of elements of logistics technology for planning material requirements, logistics outsourcing, fractional delivery technology, integration, etc. This work is of practical interest to small business managers, as well as to researchers interested in finding modern ways to improve the performance of small enterprises or localized regional business units*.

Key words: *small business, logistics, material flow, logistics approach, optimization, cost management.*

Современные тенденции развития отечественной экономики таковы, что успешное функционирование бизнеса, вне зависимости от его размеров, представляется непростой задачей. В большей степени, безусловно, этой тенденции подвержены малые предприятия.

Данный факт обусловлен теми специфическими особенностями функционирования малого бизнеса, которые связаны с небольшими производственными мощностями, малой численностью персонала, незначительной долей рынка, сложностями продвижения товаров, недостаточно ликвидностью баланса и т.д.

Все большее количество малых предприятий сталкивается с проблемой отсутствия чёткости понимания того, как именно противостоять внешним угрозам. Среди факторов, противодействующих развитию малого предпринимательства можно выделить такие как: растущие цены на сырье и материалы, нестабильность цепочек поставок, высокие процентные ставки по кредитам, сложность продвижения непродовольственных товаров, связанную с невысокой платёжеспособностью некоторых сегментов рынка.

Для повышения экономической эффективности деятельности малых предприятий, безусловно, чаще всего рекомендуется увеличение товарооборота реализуемых товаров или услуг, однако, системная оптимизация затрат тоже может быть выходом из затруднительного, с экономической точки зрения, положения.

Исследование вопросов практики применения логистического подхода чрезвычайно значимо, поскольку в секторе малого бизнеса занято значительное количество населения Российской Федерации. Рассмотрим численность субъектов, относящихся к сектору малого бизнеса, представленную на рисунке.

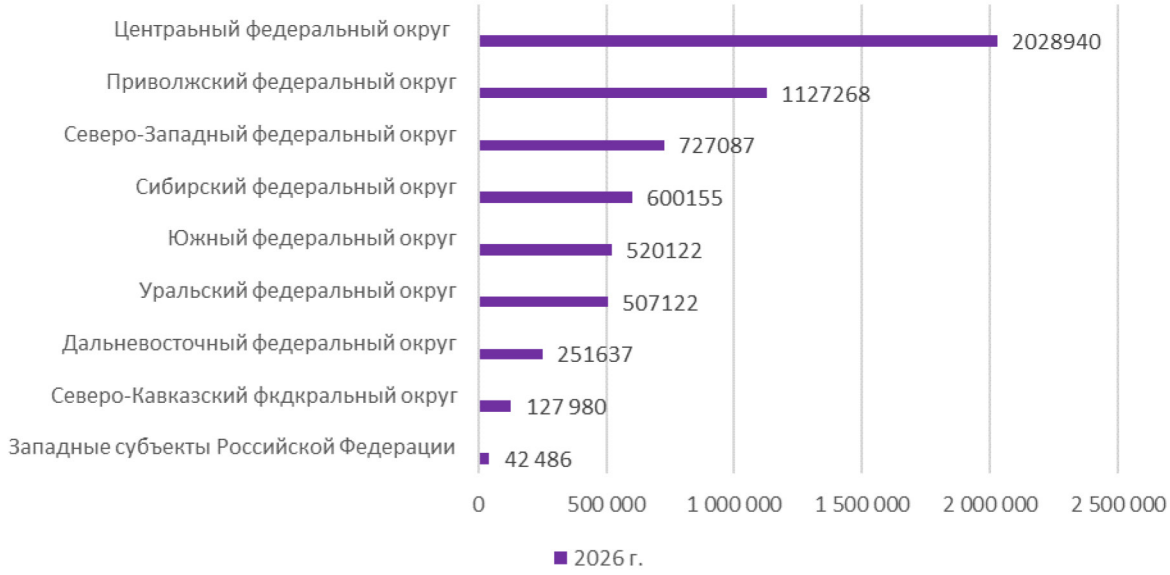


Рисунок. Численность субъектов малого предпринимательства по федеральным округам 2026 г., ед. [1]

Из приведенных данных, можно с уверенностью заключить, что тематика исследований, касающаяся преодоления различного рода кризисных явлений в секторе отечественного малого бизнеса чрезвычайно актуальна, поскольку общая численность субъектов данного сектора насчитывает без малого 6 млн. единиц.

В экономической литературе существует множество толкований понятия логистический подход, наиболее распространёнными являются два: с одной стороны, логистика трактуется как наука о движении материального потока сопутствующих ему информационных, финансовых и других видов потоков [2,3]. Таким образом, логистический подход видится авторам в качестве инструмента интегрированного управления движение материальных потоков.

С другой стороны, существуют определения, токующие логистику как науку об оптимизации затрат, связанных с движением материального потока [4,5]. При такой формулировке, логистический подход представляется комплексным, системным процессом управления затратами, связанными с движением материального потока в определенной точке и моменте времени.

Если оперировать вторым толкованием, то можно с уверенностью говорить, что применение логистического подхода в практике деятельности малых предприятий способно системно и комплексно управлять затратами, например, в закупках, транспортировке, разгрузке и выгрузке, обеспечении хранения, распределении, и даже при предоставлении послепродажного обслуживания.

Отдельное место стоит уделить понятию о логистической эффективности, которая в своей сущности подразумевает совокупность денежных средств, которые удалось оптимизировать в результате практики применения логистического подхода [6].

Рассмотрим основные направления деятельности малых предприятий, применение логистического подхода в которых может быть достаточно эффективным.

В части управления запасами эффективное применение логистического подхода наиболее значимо, поскольку оно во многом обуславливает результативность реализации политики управления оборотным капиталом. Стремление малых предприятий не к сокращению уровня запасов, а к оптимизации их уровня, является залогом обеспечения бесперебойности сбытовой деятельности. В результате того, что подавляющее большинство малых предприятий испытывают систематическое замедление ликвидности баланса, многие руководители стремятся сократить объем находящихся в собственности предприятия запасов, что приводит к невозможности удовлетворения потребительского спроса тогда, когда это необходимо. С другой стороны, потребители, столкнувшиеся с отсутствием необходимых товаров в наличии не менее двух раз, едва ли будут производить попытку приобретения материальных ценностей вновь. Говоря об организации производства на малом предприятии необходимо отметить важность обеспечения его бесперебойности через поддержание должного уровня запасов [7]. Таким образом, стремление к оптимизации уровня запасов с целью аккумулирования наиболее востребованных единиц является основным направлением в процессе реализации стратегии развития малого предприятия.

Короткий цикл заказа и стремление к интеграции. В реализации классической парадигмы снабжения большинство руководителей малых предприятий стремятся заключить сделки с поставщиком, способным обеспечить наиболее привлекательную стоимость закупки единицы продукции. Такой подход характерен для снабжения, но противоречит идее практики реализации логистического подхода. Дело в том, что наибольшее значение имеет не цена приобретения материальных ценностей, а стремление достигнуть предельного минимума совокупных затрат, связанных с транспортировкой, хранением, прочей и др. В случае если поставки осуществляются более часто, могут возрастать затраты транспортировки, однако затраты на хранение материальных ценностей достигают минимальных значений. Для нахождения практических возможностей обеспечения дробного снабжения малого бизнеса рекомендуется фокусирование на локальных поставщиках, которые способны работать более оперативно, кроме того их производственные мощности могут быть гораздо менее загружены, нежели чем у более крупных производителей, способных предоставить скидки, однако плечо доставки вкупе с необходимостью обеспечивать хранение значительных по объёму партий поставки способно существенно увеличить совокупные издержки [8]. Кроме того, для приобретения крупных партий материальных ценностей необходимо привлечение больших финансовых средств, что, как уже говорилось ранее, не всегда возможно малым предприятием [9].

Использование аутсорсинга. На сегодняшний день значительное количество предприятий по всему миру по достоинству оценили использование логистических функций 3-PL. Логистический аутсорсинг является одним из самых эффективных и быстроразвивающихся направлений практики использования логистического подхода. Привлечение к реализации проектов или преодолению сезонного спроса на продукцию и/или услуги логистических операторов, транспортных компаний, оказывающих спектр дополнительных логистических услуг или, например, дополнительных площадей склада-отеля оправданно не только с точки зрения повышения пропускной способности каналов сбыта, но и с точки зрения снижения совокупных затрат реализуя логистическую интеграцию как частично через заимствование элементов сторонней логистической системы, так и в полном объёме.

Использование технологии дропшоппинга. Необходимо отметить, что практика использования данного инструмента применения логистического подхода кране мала в настоящее время. Прежде всего это связано с тем, что собственники региональных малых предприятий чрезвычайно мало осведомлены о развитии логистических технологий с одной стороны, а с другой дроппшопинг, как способ ведения бизнеса, требует достаточной степени доступности информационных технологий. Так или иначе, применение метода прямых поставок оправдывается тем, что индивидуальный предприниматель выступает своего рода региональным посредником между производителем и местным потребителем. В рамках практики дроппшопинга достаточно организовать процесс электронного сбыта товара, а его упаковку, сопровождение и транспортировку, как правило, берет на себя

производитель или поставщик более высокого порядка. Таким образом, большинство логистических затрат и рисков несет поставщик верхнего уровня, а предприниматель получает максимальную прибыль посредством минимизации целого спектра логистических затрат, формируя прибыль фактически на наценке. В результате и основные риски и процесс страхования фокусируется на поставщике [10].

Следование стратегии планирования потребности в материалах. Практика анализа операционной деятельности малых предприятий занимающихся преимущественно коммерческой деятельностью показывает, что подавляющее число организаций определяют потребность в приобретении материальных ценностей исходя из субъективного осознания данной потребности лицом, которое уполномочено принимать управленческие решения по данному вопросу. Большинство организаций не имеют и не используют для реализации функции снабжения специальное программное обеспечение даже в том случае, если располагают таковым. В качестве сильных сторон введения в практику размещения заявок так называемой логики MRP заключается в том, данная логистическая технология является простейшей, как по своем составу, так и по функциональному применению. Она позволяет не столько фокусироваться на минимизации запасов, сколько бороться за снижение дефицита. Логика формирования алгоритма технологии потребности в материалах построена исходя из предположения о том, что к моменту осуществления поставки товаров потребителю все необходимые номенклатурные позиции будут в наличии. В случае если сбыт товаров предполагает предпродажную подготовку, система планирования потребности в материалах оказывает содействие в распределении временных ресурсов на фасовку или упаковку каждого отдельно взятого артикула таким образом, чтобы избежать потерь времени. Все выше перечисленное способно сделать бизнес-процессы на малых предприятиях гораздо более предсказуемыми и экономически эффективными.

Усиление расчетного начала в процессе принятия управленческих решений. Одним из самых распространенных на практике инструментов, позволяющих применять логистический подход на практике является ABC-анализ. Суть метода сводится к определению той пятой части номенклатурных позиций, реализация которых позволяет аккумулировать около 80% прибыли от реализации. Основная цель в таком подходе сводится к поддержанию постоянного неснижаемого остатка наиболее значимых ассортиментных позиций. Отдельное значение здесь играет возможность существенно сокращать расходы на проведение инвентарного учета [11]. Примечательно, что практика реализации этого принципа чрезвычайно положительно зарекомендовала себя и в части управления персоналом, поскольку на любом малом предприятии, как правило, задействованы люди, деятельность которых приносит подавляющее значение показателя чистой прибыли. Эффективное управление рабочим временем сотрудников такого рода, вместе с достижимым и прозрачным расчетом KPI, способны существенно улучшить положение дел малого предприятия.

Таким образом, при всей кажущейся сложности понимания того как именно элементы системы логистического подхода по отдельности, или комплексное применение логистических решений в целом, могут быть применены на практике, в реальности оказывается, что введение их в деятельность малого предприятия не требует существенных затрат. Проблема чаще заключается в том, что у собственников малых предприятий отсутствует целостное понимание того, что именно представляет собой процесс логистизация бизнеса: применение логистического подхода с целью системной оптимизации затрат, связанных с движением материальных потоков.

Список литературы:

[1] Росстат. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. [Электронный ресурс]. – URL: https://rosstat.gov.ru (дата обращения: 25.04.2026).

[2] Барыкин, С. Е. Логистический подход к оценке потенциала транспортных компаний в цепях поставок Кыргызской Республики / С. Е. Барыкин, И. А. Бойко, Н. В. Островская // Globus. – 2020. – № 6(52). – С. 58-61. – EDN GITPXM.

[3] Климова, В. В. Логистический подход к организации доставки и выбору перевозчика / В. В. Климова, Е. А. Коршун // Наука и образование транспорту. – 2019. – № 1. – С. 224-227. – EDN GGAENA.

[4] Рейтинговые оценки инвестиционной привлекательности регионов Российской Федерации / И. Ю. Сольская, О. И. Русакова, Н. В. Яковлева, С. А. Головань // Вопросы новой экономики. – 2021. – № 4(60). – С. 79-88. – DOI 10.52170/1994-0556_2021_60_79. – EDN TYIIQY.

[5] Тойменцева, И. А. Логистический подход к формированию трудового потенциала инновационного типа в экономике региона / И. А. Тойменцева, В. Д. Чичкина, О. Н. Денисова // Вопросы инновационной экономики. – 2020.

– Т. 10, № 2. – С. 915-926. – DOI 10.18334/vinec.10.2.100808. – EDN FJJUNK.

[6] Литвиненко, А. Н. Современные тренды логистического процесса в условиях устойчивого развития / А. Н. Литвиненко, И. Д. Бекмурзаев, С. В. Лаптиев // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 1(162). – С. 1374-1377. – DOI 10.34925/EIP.2024.162.1.267. – EDN WVCJJD.

[7] Овчинников, А. П. Логистический подход при управлении материальными потоками на предприятии / А. П. Овчинников // Наука через призму времени. – 2018. – № 10(19). – С. 83-94. – EDN YIULPN.

[8] Астраханцева, А. С. Подходы к развитию производства и сбыта специфических категорий непродовольственных товаров / А. С. Астраханцева, Ж. С. Кулижская // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 4(117). – С. 807-812. – DOI 10.34925/EIP.2020.117.4.174. – EDN VOMFIN.

[9] Миронова, В. М. Формирование и управление средствами ФНБ / В. М. Миронова, О. А. Рябущенко // Финансовые аспекты структурных преобразований экономики. – 2022. – № 8. – С. 46-50. – EDN KKCWHE.

[10] Бахматов, С. А. Страхование реальных инвестиций при реализации инвестиционных проектов в России / С. А. Бахматов, Л. С. Бородавко. – Иркутск : Байкальский государственный университет, 2012. – 191 с. – ISBN 978-5-7253-2539-3. – EDN PVIXWP.

[11] Bezmaternyh, A. O. Management Decision-Making Issues on Transport / A. O. Bezmaternyh, E. V. Fayzrakhmanova // International Session of Factors of Regional Extensive Development (FRED 2019) : Proceedings of the International Session, Иркутск, 27 мая – 01 2019 года. – Иркутск: Atlantis Press, 2019. – P. 302-305. – DOI 10.2991/fred-19.2020.61. – EDN JMTNDU.

References:

[1] Rosstat. Official website of the Federal State Statistics Service. [Electronic resource]. – URL: https://rosstat.gov.ru (date accessed: 25.04.2026).

[2] Barykin, S. E. Logistics approach to assessing the potential of transport companies in the supply chains of the Kyrgyz Republic / S. E. Barykin, I. A. Boyko, N. V. Ostrovskaya // Globus. – 2020. – No. 6(52). – Pp. 58-61. – EDN GITPXM.

[3] Klimova, V. V. Logistics approach to organizing delivery and choosing a carrier / V. V. Klimova, E. A. Korshun // Science and education in transport. – 2019. – No. 1. – Pp. 224-227. – EDN GGAENA.

[4] Rating assessments of investment attractiveness of regions of the Russian Federation / I. Yu. Solskaya, O. I. Rusakova, N. V. Yakovleva, S. A. Golovan // Issues of the New Economy. - 2021. - No. 4 (60). - Pp. 79-88. - DOI 10.52170/1994-0556_2021_60_79. - EDN TYIIQY.

[5] Toymentseva, I. A. Logistics approach to the formation of innovative labor potential in the regional economy / I. A. Toymentseva, V. D. Chichkina, O. N. Denisova // Issues of Innovative Economics. - 2020. - Vol. 10, No. 2. - Pp. 915-926. – DOI 10.18334/vinec.10.2.100808. – EDN FJJUNK.

[6] Litvinenko, A. N. Modern trends of the logistics process in the context of sustainable development / A. N. Litvinenko, I. D. Bekmurzaev, S. V. Laptiev // Economy and entrepreneurship. – 2024. – No. 1 (162). – P. 1374-1377. – DOI 10.34925/EIP.2024.162.1.267. – EDN WVCJJD.

[7] Ovchinnikov, A. P. Logistics approach to managing material flows at an enterprise / A. P. Ovchinnikov // Science through the prism of time. – 2018. – No. 10 (19). – P. 83-94. – EDN YIULPN.

[8] Astrakhantseva, A. S. Approaches to the Development of Production and Marketing of Specific Categories of Non-Food Products / A. S. Astrakhantseva, Zh. S. Kulizhskaya // Economy and Entrepreneurship. – 2020. – No. 4(117). – Pp. 807-812. – DOI 10.34925/EIP.2020.117.4.174. – EDN VOMFIN.

[9] Mironova, V. M. Formation and Management of NWF Assets / V. M. Mironova, O. A. Ryabushchenko // Financial Aspects of Structural Transformations of the Economy. – 2022. – No. 8. – Pp. 46-50. – EDN KKCWHE.

[10] Bakhmatov, S. A. Insurance of real investments in the implementation of investment projects in Russia / S. A. Bakhmatov, L. S. Borodavko. - Irkutsk: Baikal State University, 2012. - 191 p. - ISBN 978-5-7253-2539-3. - EDN PVIXWP.

[11] Bezmaternyh, A. O. Management Decision-Making Issues on Transport / A. O. Bezmaternyh, E. V. Fayzrakhmanova // International Session of Factors of Regional Extensive Development (FRED 2019): Proceedings of the International Session, Irkutsk, May 27 - January 2019. - Irkutsk: Atlantis Press, 2019. - P. 302-305. – DOI 10.2991/fred-19.2020.61. – EDN JMTNDU.