

Польшакова Н. В., Вейнер Н. В.

## РАЗВИТИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ СПОСОБОВ И ФОРМ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ НА ПРИНЦИПАХ ЛОГИСТИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

**Польшакова Наталья Викторовна**

кандидат экономических наук, доцент

Московский университет «Синергия» (г. Москва, Россия), доцент  
кафедры информатики и информационно-коммуникационных  
технологий

polshakovanv@yandex.ru

<https://orcid.org/0000-0003-3057-063X>

SPIN 6546-0030

**Natalia V. Polshakova**

Candidate of Economic Sciences, Associated Professor

Synergy University (Moscow, Russia), Associate Professor of  
Informatics and Information and Communication Technologies  
Department

polshakovanv@yandex.ru

<https://orcid.org/0000-0003-3057-063X>

SPIN 6546-0030

**Вейнер Никита Валентинович**Московский университет «Синергия» (г. Москва, Россия), аспи-  
рант кафедры предпринимательства и конкуренции  
nveyner@mail.ru**Nikita V. Veiner**Synergy University (Moscow, Russia), PhD student of  
Entrepreneurship and Competition Department  
nveyner@mail.ru

Данная работа посвящена исследованию вопросов повыше-  
ния эффективности корпоративного управления промыш-  
ленными предприятиями путём внедрения принципов логи-  
стического менеджмента. Основное внимание уделено со-  
временным тенденциям, которые подчёркивают необходи-  
мость отхода от традиционной функционально-иерархи-  
ческой структуры управления и перехода к процессно-ори-  
ентированным структурам, которые, в свою очередь, спо-  
собствуют повышению гибкости, надёжности и конкурен-  
тоспособности компаний и организаций. Конкретные ре-  
комендации включают создание специализированных коми-  
тетов, внедрение сквозных KPI и активное использование  
современных информационно-коммуникационных техноло-  
гий. Несмотря на значительный прогресс в развитии логи-  
стического менеджмента, многие исследователи и руково-  
дители продолжают воспринимать его как вспомогатель-  
ную функцию, упуская из виду его стратегическую значи-  
мость. Между тем современная промышленность предъ-  
являет повышенные требования к эффективным процес-  
сам, способствующим интеграции материальных, финан-  
совых и информационных потоков – начиная от этапа за-  
купки сырья и заканчивая доставкой готовой продукции по-  
требителям. Таким образом, наблюдается очевидное рас-  
хождение между возросшими ожиданиями рынка и огра-  
ниченными возможностями традиционного корпоратив-  
ного управления. В результате проведённого исследования  
была сформирована новая парадигма корпоративного  
управления, в которой логистический менеджмент стал  
центральной составляющей, играющей решающую роль в по-  
вышении эффективности процессов, снижении издержек и  
укреплении взаимодействий внутри предприятия и с парт-  
нёрами. Были разработаны практические рекомендации по  
реформированию корпоративного управления, предусмат-  
ривающие создание специализированных команд, внедрение

The work is devoted to the study of issues of efficiency  
improvement of industrial enterprises corporate  
governance through implementation of logistics  
management principles. The main attention is paid to  
modern trends that emphasize the necessity to move  
away from traditional functional hierarchical  
management structure towards process-oriented  
structures, which, in turn, contribute to increase of  
flexibility, reliability and competitiveness of the  
companies and organizations. Specific  
recommendations include creation of specialized  
committees, introduction of end-to-end KPI and active  
use of modern information and communication  
technologies. Despite significant progress in the  
development of logistics management, many  
researchers and managers continue to perceive it as an  
auxiliary function, failing to take its strategic  
importance into account. Meanwhile, modern industry  
places increased demands on efficient processes that  
facilitate integration of material, financial and  
information flows, starting from the stage of  
purchasing raw materials and ending with the delivery  
of finished products to consumers. Thus, there is an  
obvious discrepancy between increased market  
expectations and limited capabilities of traditional  
corporate governance. As a result of the research, a  
new paradigm of corporate governance was formed, in  
which logistics management has become a central  
element that plays a crucial role in process efficiency  
improvement, reducing costs, and strengthening  
interactions within the enterprise and the partners.  
Practical recommendations on corporate governance  
reform were developed, providing for creation of  
specialized teams, introduction of end-to-end

систем сквозных показателей эффективности и интеграцию ERP-систем, создающих необходимые условия для стабильного роста и увеличения конкурентных преимуществ компаний.

**Ключевые слова:** корпоративное управление, промышленность, логистический менеджмент и его принципы, эффективность управления, производственные процессы, управленческие решения, минимизация издержек, цепочки поставок.

**Вклад авторов:** все авторы внесли равный вклад в проведение исследования и написание статьи; выразили согласие нести публичную ответственность за все аспекты работы, связанные с точностью или достоверностью любой части рукописи; одобрили финальную версию статьи перед публикацией.

**Для цитирования:** Польшакова Н. В., Вейнер Н. В. Развитие эффективных способов и форм корпоративного управления в промышленности на принципах логистического менеджмента // Экономическая среда. – 2025. – Т. 14, № 4. – С. 80-89. – <https://doi.org/10.22394/ee254.80-89>. – EDN KOLAUY.

performance indicators and the integration of ERP systems that create necessary conditions for stable growth and increasing the competitive advantages of companies.

**Keywords:** corporate governance, industry, logistics management and its principles, management efficiency, production processes, management decisions, cost minimization, supply chain.

**Authors' contribution:** All authors contributed equally to the research and writing; agreed to be publicly responsible for all aspects of the work related to the accuracy or integrity of any part of the manuscript; approved the final version of the article before publication.

**For citation:** Polshakova N.V., Veiner N.V. Development of Effective Ways and Forms of Corporate Governance in Industry Based on the Principles of Logistics Management. *Economic Environment*, 2025, vol. 14, no. 1, pp. 80-89. Available from: <https://doi.org/10.22394/ee254.80-89>.

## Введение

Необходимость проведения данного исследования обусловлена острой актуальной ситуацией, сложившейся в современной промышленной среде. Сегодня предприятия действуют в условиях возрастающей конкуренции, быстрого технического прогресса и повышенной рыночной неопределённости. Эти факторы ставят перед руководством серьёзные вызовы, поскольку традиционные модели корпоративного управления, нацеленные на финансовый контроль и строгую централизацию, больше не соответствуют требованиям динамично меняющейся среды.

Переоценка роли логистического менеджмента приобретает особое значение, так как традиционный подход рассматривает логистику лишь как вспомогательное направление, пренебрегая её влиянием на стратегическое развитие предприятия. Тем временем эффективное управление цепочками поставок становится одним из важнейших факторов успеха и источником устойчивого конкурентного преимущества.

Таким образом, актуальным выглядит поиск новых подходов к управлению промышленными предприятиями, которые позволят преодолеть недостатки классических моделей и превратить логистику в полноценный инструмент повышения эффективности и адаптивности бизнеса.

## Цель исследования

Основной целью нашей работы является разработка теоретических оснований и практических рекомендаций по внедрению логистического менеджмента в систему корпоративного управления промышленными предприятиями, способствующими повышению их эффективности и конкурентоспособности.

## Задачи исследования

Исходя из поставленных целей, мы выделили следующие задачи: проанализировать современные модели корпоративного управления и оценить их недостатки в современных условиях; определить содержание и значение логистического менеджмента как основы стратегического управления; выявить потенциальные выгоды от интеграции логистического подхода в корпоративное управление.

## Методы исследования

Основными методами исследования являются: историко-хронологический анализ, который позволил нам проследить эволюцию моделей корпоративного управления; контент-анализ специальной литературы и публикаций по тематике логистического менеджмента; анализ кейсов, иллюстрирующих успешные примеры интеграции логистического подхода в крупных компаниях.

### Результаты

В основе теории корпоративного управления лежит принцип разделения владения и управления (сепарация). Собственники и акционеры владеют капиталом компании, но не управляют ею напрямую. Для этого они нанимают профессиональных менеджеров (агентов). Это порождает основную проблему – агентскую проблему: конфликт интересов, когда менеджеры могут действовать в своих интересах, а не в интересах собственников. Система корпоративного управления – это совокупность механизмов, призванных разрешить эту проблему и обеспечить подотчётность менеджеров собственникам.

Собственники и акционеры являются принципалами, конечными владельцами компании. Их основная цель – максимизация стоимости компании и получаемых дивидендов. Они имеют права на остаточный доход (получение дивидендов), на избрание совета директоров и утверждение ключевых решений, на общем собрании акционеров их роль часто ограничивается стратегическим контролем «высшего уровня».

Совет Директоров выполняет функцию посредника (гипостазированного принципала) между акционерами и менеджментом. Назначается акционерами для защиты их интересов и стратегического надзора за деятельностью компании. Ключевые функции: наём, контроль и вознаграждение топ-менеджеров (главного исполнительного директора – CEO), утверждение корпоративной стратегии и контроль за её выполнением, обеспечение соблюдения законов и стандартов, управление рисками, принятие решений по крупным сделкам и инвестициям.

Менеджмент – это агенты, нанятые советом директоров для оперативного управления компанией. Функции: непосредственная организация всей хозяйственной деятельности, достижение операционных и финансовых показателей.

Именно здесь возникает ключевое противоречие, на которое направлено исследование.

*Классическая модель корпоративного управления* часто построена по функционально-иерархическому принципу: производство, закупки, продажи, логистика, финансы. Каждое подразделение имеет свои цели и показатели (KPI).

*Логистический менеджмент* как стратегическая концепция требует сквозной, процессно-ориентированной организации: управление цепью поставок (Supply Chain Management) от сырья до потребителя. Его цель – не минимизация затрат одного отдела, а оптимизация общих затрат и максимизация ценности для клиента по всей цепочке.

Проблема для собственников/акционеров: традиционная система не позволяет в полной мере контролировать и оценивать эффективность использования капитала, «размазанного» по всей цепочке создания стоимости. Их интерес – общая рентабельность инвестиций (ROI), которая страдает из-за межфункциональных конфликтов и субоптимизации (например, отдел закупок экономит на цене сырья, но это приводит к росту логистических издержек и потерям в производстве) [5].

Проблема для совета директоров: они несут ответственность за стратегию и риски. В современной промышленности ключевые стратегические риски (срыв поставок, негибкость производства, недовольство клиентов) и возможности для создания конкурентного преимущества лежат именно в области управления сквозными потоками (логистикой). Если в совете нет понимания этих процессов, его надзорная функция становится неэффективной.

Логистический менеджмент эволюционировал от управления разрозненными операциями (транспортировка, складирование) к интегрированной философии управления сквозными потоками. Его ядро составляют следующие принципы: принцип си-

стемного подхода и тотальной оптимизации. Принцип интеграции сквозных процессов, принцип ориентации на конечного потребителя и качество сервиса, принцип синхронизации спроса и предложения (логистика «точно в срок» – JIT), принцип аутсорсинга и управления взаимоотношениями с партнёрами [1].

На наш взгляд, представление принципов логистического менеджмента в виде таблицы позволяет систематизировать и визуально структурировать информацию, облегчая понимание и запоминание ключевых аспектов, демонстрируя их взаимосвязь и влияние на процессы управления логистикой (таблица 1).

Таблица 1 – Основные принципы логистического менеджмента

| Название принципа                                  | Описание принципа                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Цель принципа                                            | Методы достижения цели                          | IT решение                   |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------|
| Принцип системного подхода и тотальной оптимизации | Комплексный взгляд на бизнес-процессы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Повышение эффективности всей системы                     | Анализ и оптимизация всех звеньев цепи поставок | Применение BPM-систем        |
| Пример                                             | Служба закупок закупает крупную партию сырья по низкой цене, получая премию. Однако это приводит к росту затрат на складирование, замораживанию оборотных средств и увеличению риска порчи. Системный подход требует расчёта общей стоимости владения (Total Cost of Ownership, TCO), которая может показать, что выгоднее закупать меньшие партии по чуть более высокой цене, но сэкономить на логистике и финансах. Этот принцип требует от Совета Директоров утверждать KPI, ориентированные на сквозные процессы (например, Cash-to-Cash Cycle Time – цикл «деньги-деньги»), а не только на функциональные показатели (например, себестоимость производства тонны продукции) |                                                          |                                                 |                              |
| Принцип интеграции сквозных процессов              | Объединение подразделений и партнёров внутри предприятия                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Уменьшение разрывов и повышение согласованности процедур | Автоматизация и стандартизация                  | Использование ERP-системы    |
| Пример                                             | Внедрение системы S&OP (Sales and Operations Planning) – планово-управленческого процесса, в рамках которого отдел продаж, маркетинга, производства, логистики и финансов совместно формируют единый операционный план. Это позволяет синхронизировать производственные мощности и складские запасы с прогнозируемым спросом, избегая как дефицита, так и затоваривания. Для реализации этого принципа необходима процессно-ориентированная организационная структура, а не функциональная «вертикаль». На уровне корпоративного управления это может выражаться в создании кросс-функциональных комитетов при совете директоров, отвечающих за ключевые сквозные процессы       |                                                          |                                                 |                              |
| Принцип синхронизации спроса и предложения (JIT)   | Обеспечение поступления товаров точно вовремя                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Минимизация запасов и снижение издержек                  | Прогнозирование и управление запасами           | Производственный цикл Toyota |

| Название принципа                                               | Описание принципа                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Цель принципа                              | Методы достижения цели                  | IT решение                      |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------|
| Пример                                                          | Промышленное предприятие, производящее оборудование, вместо простой отгрузки со склада предлагает услуги VMI (Vendor Managed Inventory) – управление запасами у клиента. Компания сама отслеживает остатки у потребителя и автоматически формирует заказы на пополнение. Это повышает лояльность клиента и «привязывает» его к поставщику. Стратегия компании, утверждаемая Собственниками и советом директоров, должна явно формулировать логистический сервис как один из стратегических приоритетов, а не как вспомогательную функцию |                                            |                                         |                                 |
| Принцип аутсорсинга и управления взаимоотношениями с партнёрами | Передача части функций внешним подрядчикам и партнёрство                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Фокусировка на ключевых компетенциях фирмы | Подбор надёжных поставщиков услуг       | Логистический аутсорсинг DHL    |
| Пример                                                          | Организация поставок комплектующих на сборочный конвейер автомобильного завода не по недельному графику, а несколько раз в день небольшими партиями, строго соответствующими производственному плану. Это требует высочайшей степени координации с поставщиками. Внедрение JIT-подходов (таких как Lean Production) – это стратегическое решение, требующее инвестиций в отношения с поставщиками, IT-системы и перестройку производственных процессов. Такие решения должны приниматься на самом высоком уровне управления              |                                            |                                         |                                 |
| Принцип ориентации на конечного                                 | Удовлетворённость клиента является приоритетом                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Увеличение лояльности клиентов и роста     | Сбор обратной связи, улучшение качества | Сервисные программы Apple Store |
| Пример                                                          | Промышленный холдинг передаёт всю дистрибуцию своей продукции крупной логистической компании, которая обладает развитой сетью складов и парком транспорта. Это позволяет холдингу сконцентрироваться на разработке и производстве продукции, снизить капитальные затраты на логистическую инфраструктуру и получить доступ к экспертизе. Решение о стратегическом аутсорсинге – это решение об изменении бизнес-модели и структуры активов компании, которое находится в компетенции совета директоров и общих собраний акционеров       |                                            |                                         |                                 |

Источник: составлено авторами с использованием [14]

Приведённая нами таблица демонстрирует ключевые принципы логистического менеджмента, их цели, методы реализации и конкретные примеры применения. Каждый принцип направлен на улучшение эффективности и производительности логистической системы, что обеспечивает конкурентоспособность и устойчивость бизнеса. Опираясь на данные принципы, организации получают ряд существенных преимуществ, которые способствуют повышению их эффективности и конкурентоспособности. Рассмотрим подробнее эти преимущества (таблица 2).

Таблица 2 – Преимущества использования принципов логистического менеджмента

| Преимущество                   | Описание                                                                                                                                                                              | Инструменты реализации                                     |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Повышение эффективности        | Интеграция всех этапов цепочки поставок, обеспечение координации процессов закупки, производства и распределения. Оптимальное управление ресурсами и минимизация затрат               | ERP-системы, интеграция бизнес-процессов, кросс-докинг     |
| Оптимизация затрат             | Снижение общих издержек на транспортировку, складские операции и управление запасами. Эффективные маршруты доставки уменьшают расходы на топливо и ускоряют доставку товаров клиентам | Транспортная логистика, WMS-системы, ABC-анализ запасов    |
| Гибкость и адаптация           | Возможность быстрой реакции на изменения рыночной среды, спроса и предложений путём оперативной смены стратегий поставок и производства                                               | SCM-системы, аутсорсинг отдельных операций, ИТ-подход      |
| Качество обслуживания клиентов | Рост удовлетворённости клиентов благодаря своевременной доставке, точному соблюдению сроков и высокому качеству продукции. Укрепляется бренд и повышается лояльность клиентов         | CRM-системы, мониторинг качества услуг, обратная связь     |
| Информационная поддержка       | Быстрый обмен информацией между всеми звеньями цепи поставок. Автоматизированные системы управления запасами и заказами снижают вероятность ошибок и задержек                         | EDI-технологии, RFID-метки, облачные сервисы, BI-платформы |

Источник: составлено авторами с использованием [2; 3; 6; 8; 11]

Для реализации этих преимуществ необходимо, чтобы корпоративное управление создало соответствующие структуры, процессы и системы мотивации, ломающие традиционные функциональные барьеры и делающие сквозные потоки главным объектом управления. Это превращает логистику из функции в стратегию.

Эффективность корпоративного управления и уровень развития логистических систем находятся в отношении прямой и обратной зависимости, формируя цикл позитивного развития или стагнации. Эта взаимосвязь проявляется не на операционном, а на стратегическом уровне, определяя саму способность промышленного предприятия создавать и удерживать конкурентные преимущества [4].

С одной стороны, эффективная система корпоративного управления, понимаемая как стратегический надзор совета директоров и реализация воли собственников, является необходимым условием для развития передовых логистических систем. Без директивы сверху, без утверждения стратегии, основанной на принципах сквозной оптимизации и ориентации на клиента логистика обречена оставаться набором разрозненных функций. Именно совет директоров, обладая полномочиями по распределению ресурсов и утверждению ключевых показателей эффективности, может инициировать трансформацию. Когда система управления фокусируется лишь на функциональных «силосах»: производстве, продажах, закупках – она порождает внутренние конфликты. Например, отдел закупок, стремясь к своей цели экономии, закупает дешёвое сырьё крупными партиями, что тут же подрывает эффективность логистики,

увеличивая затраты на хранение и замораживая оборотный капитал [9]. Таким образом, неэффективное управление блокирует саму возможность реализации логистического потенциала.

С другой стороны, уровень развития логистической системы служит точным диагностическим инструментом и драйвером повышения эффективности самого корпоративного управления. Зрелая логистическая система, построенная на принципах интеграции и синхронизации, предоставляет управленцам высшего звена не разрозненные данные по отделам, а целостную картину сквозных материальных, информационных и финансовых потоков. Такой подход позволяет перейти от управления затратами к управлению ценностью [14]. Например, показатель оборачиваемости оборотного капитала становится не просто финансовой метрикой, а отражением слаженности всей цепочки создания стоимости – от момента оплаты сырья до момента получения денег от клиента. Низкая оборачиваемость сигнализирует совету директоров о системных сбоях: о неоптимальном управлении запасами, о неэффективной производственной планировке или о слабой координации с дистрибьюторами. Следовательно, логистика превращается из обслуживающей функции в источник стратегически значимой информации, заставляя систему корпоративного управления пересматривать свои подходы, внедрять кросс-функциональные комитеты и вводить в совет директоров специалистов по управлению цепями поставок [13].

В конечном счёте эта взаимосвязь замыкается в петлю позитивной обратной связи (рисунок 1), где эффективное корпоративное управление играет ключевую роль в создании благоприятных условий для построения интегрированной логистической системы. Оно формирует основу для выделения необходимых ресурсов и разработки чёткого плана действий.



Рисунок 1 – Петля позитивной обратной связи интегрированной логистической системы

Этот процесс начинается с регулярного сбора данных обо всех этапах логистической цепочки – от закупок до конечной доставки товара потребителю. Данные включают важные метрики, такие как скорость обработки заказов, уровни запасов и точность соблюдения сроков доставки.

Следующим этапом становится глубокий анализ полученных данных. Здесь определяются слабые места и возможности для дальнейшего улучшения процесса [15]. Руководители оценивают ситуацию, проводят детальные исследования и формируют планы по устранению выявленных проблем.

Третий этап посвящён непосредственному внедрению изменений. Компания разрабатывает мероприятия по улучшению текущих процессов, внедряет новые инструменты автоматизации и современные технологические решения. Таким образом, создаются условия для эффективной интеграции всех элементов логистической цепи.

Четвёртый этап заключается в тщательной оценке последствий внесённых изменений. Проводится постоянный мониторинг влияния нововведений на ключевые показатели эффективности. Выявляются реальные эффекты принятых решений, проверяются выдвинутые ранее гипотезы.

Заключительный этап – получение обратной связи от сотрудников и клиентов. Организация собирает отзывы о качестве оказанных услуг, изучает мнения участников цепочки поставок и заказчиков. Положительные отклики подтверждают успешность проведённых преобразований, тогда как негативные указывают на необходимость дальнейшей доработки и внесения дополнительных корректировок.

Завершающим штрихом является повторение всего цикла с начала. Эта последовательность действий образует петлю позитивной обратной связи, обеспечивающую постоянное совершенствование логистических процессов. Постепенно компания достигает значительного роста своей общей эффективности, стабильности и прозрачности, способствуя увеличению стоимости акций и укреплению доверия инвесторов к управленческой команде. В результате создаётся устойчивое конкурентное преимущество, которое поддерживает долгосрочный успех и развитие предприятия.

Преимущества логистического подхода, выходящие за рамки простой операционной эффективности, заключаются в его способности трансформировать всю бизнес-модель предприятия [7]. Это не просто отдельные улучшения, а синергетический эффект, возникающий от интеграции и координации всех звеньев цепочки создания стоимости. Логистический подход позволяет выявить и устранить так называемые «компенсирующие издержки», когда экономия одного подразделения порождает ещё большие расходы в другом [10].

Классический пример – дешёвая закупка крупной партии сырья, которая приводит к росту затрат на складирование, к замораживанию оборотных средств и к увеличению риска устаревания или порчи. Логистика, опираясь на принцип тотальной стоимости, оптимизирует затраты по всей цепочке «закупки – производство – дистрибуция», что ведёт к реальному и устойчивому снижению общих издержек, а не к их перераспределению между отделами.

Что касается повышения качества обслуживания клиентов, то логистический подход трансформирует его из маркетингового лозунга в измеримый стандарт операционной деятельности. Речь идёт о гарантированном предоставлении клиенту нужного продукта, в нужном месте, в нужное время и в надлежащем состоянии. Это достигается за счёт синхронизации всех внутренних процессов с реальными потребностями рынка [12].

Например, внедрение систем управления взаимоотношениями с клиентами и планирования продаж и операций позволяет не просто реагировать на заказы, а

прогнозировать спрос и proactively формировать предложение. В результате компания минимизирует случаи отсутствия товара в наличии, соблюдает согласованные сроки поставки и может предлагать уникальные сервисы, такие как управление запасами клиента, что значительно повышает его лояльность и создаёт прочные конкурентные преимущества, которые невозможно быстро скопировать. Ускорение реагирования на изменения рынка является, пожалуй, ключевым стратегическим преимуществом логистически ориентированной компании. В условиях волатильности спроса и глобальной нестабильности способность к быстрой адаптации становится вопросом выживания. Логистический подход, основанный на гибких и прозрачных цепях поставок, предоставляет предприятию «нервную систему» [2]. Интегрированные информационные потоки в режиме, близком к реальному времени, позволяют отслеживать изменения спроса, оперативно перестраивать производственные графики, корректировать объёмы закупок и маршруты дистрибуции. Это превращает компанию из неповоротливого «динозавра», работающего по долгосрочным планам, в agile-организм, способный быстро адаптироваться к рыночным флуктуациям, минимизируя риски и используя открывающиеся возможности быстрее своих менее организованных конкурентов.

### **Выводы.**

Проведённый анализ позволяет сделать принципиальный вывод о том, что современное корпоративное управление в промышленности не может оставаться в рамках устаревшей функционально-иерархической парадигмы. Повышение его эффективности напрямую связано с глубокой интеграцией принципов логистического менеджмента, что предполагает фундаментальную трансформацию – от управления разрозненными активами и функциями к управлению сквозными потоковыми процессами. Логистический менеджмент перестаёт быть сугубо операционной деятельностью и возводится в ранг стратегической философии, определяющей цели, организационную структуру и систему оценки результатов работы всего предприятия. Внедрение таких принципов, как системная оптимизация общих затрат, интеграция бизнес-процессов и синхронизация спроса и предложения, требует соответствующих изменений в архитектуре корпоративного управления. Это выражается в создании кросс-функциональных комитетов при совете директоров, включении в его состав экспертов по управлению цепями поставок, а также в пересмотре системы ключевых показателей эффективности в пользу сквозных метрик, таких как оборачиваемость оборотного капитала и общая стоимость владения.

### **Список источников:**

1. Гончарова, И. А. Логистический менеджмент как важная составляющая современного управления / И. А. Гончарова, Г. В. Панина, Е. Э. Усанина // *Инноватика в современном мире: опыт, проблемы и перспективы развития* : Сборник научных статей по материалам X Международной научно-практической конференции. В 2 частях, Уфа, 13 января 2023 года. Том Часть 1. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью "Научно-издательский центр "Вестник науки", 2023. – С. 116-123. 1
2. Дмитриев, А. В. Цифровизация транспортно-логистических услуг на основе применения технологии дополненной реальности / А. В. Дмитриев // *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент*. – 2018. – Т. 12, № 2. – С. 169-178. – DOI 10.14529/em180220. – EDN OUVOTL.
3. Евтодиева, Т. Е. Эволюция логистического управления: от системы к экосистеме / Т. Е. Евтодиева // *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент*. – 2025. – Т. 19, № 1. – С. 186-194. – DOI 10.14529/em250115. – EDN LWJKVN.
4. Карелин, А. Н. Оценка результативности системы управления промышленным предприятием: основные подходы / А. Н. Карелин, Н. В. Польшакова // *Вестник аграрной*

науки. – 2025. – № 2(113). – С. 63-71. – DOI 10.24412/2587-666X-2025-2-63-71. – EDN HPLBKT.

5. Лаптев, В. А. Корпоративное управление предприятиями оборонно-промышленного комплекса: смена парадигм / В. А. Лаптев // Актуальные проблемы российского права. – 2025. – Т. 20, № 6(175). – С. 75-85. – DOI 10.17803/1994-1471.2025.175.6.075-085. – EDN NHGTOC.

6. Лю, В. Совершенствование управления экологическими аспектами в логистической системе / В. Лю // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2024. – Т. 31, № 3. – С. 48-59. – DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2024.87.3.005. – EDN MKJUUZ.

7. Мадар, Г. Г. Инновационный логистический менеджмент: влияние на экономику / Г. Г. Мадар // Актуальные проблемы менеджмента, экономики и экономической безопасности : сборник материалов IV Международной научной конференции, Костанай, 10–11 ноября 2022 года / ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет», Костанайский филиал. – Чебоксары: Издательский дом «Среда», 2022. – С. 381-383. – EDN IBJWFK.

8. Макарова, Н. Н. Концепты деятельности цифровых экосистем транспортно-логистического обслуживания предпринимательских структур АПК: территориальный аспект / Н. Н. Макарова, Г. В. Тимофеева, В. В. Суркова // Развитие территорий. – 2022. – № 3(29). – С. 8-13. – DOI 10.32324/2412-8945-2022-3-08-13. – EDN SQIAUO.

9. Малышева, К. Б. Сравнительный анализ экосистемного и кластерного подхода организации транспортно-логистической системы территории / К. Б. Малышева // Прогрессивная экономика. – 2024. – № 9. – С. 104-112. – DOI 10.54861/27131211\_2024\_9\_104. – EDN ARBKKR.

10. Польшакова, Н. В. Стратегический менеджмент: идеи, концепции, подходы / Н. В. Польшакова, А. М. Давтян, М. Н. Уварова // Финансовый менеджмент. – 2025. – № 8. – С. 240-246. – EDN UHNKUV.

11. Розов, И. А. Проектирование систем управления бизнес-процессами в условиях цифровой трансформации / И. А. Розов, Н. В. Польшакова // Управление общественными и экономическими системами. – 2024. – № 2(38). – С. 36-42. – EDN ZKYCBO.

12. Селиверстова, Н. С. Подходы к управлению логистическими процессами в условиях цифровой экономики / Н. С. Селиверстова, Р. А. Сабитов, Г. С. Смирнова // Russian Journal of Economics and Law. – 2022. – Т. 16, № 3. – С. 566-576. – DOI 10.21202/2782-2923.2022.3.566-576. – EDN YDTCWS.

13. Скородумов, П. С. Логистический менеджмент предприятия ВЭД / П. С. Скородумов // Научные исследования 2023 : сборник статей VII Международной научно-практической конференции, Пенза, 17 июня 2023 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2023. – С. 118-121. – EDN AMSGFF.

14. Тапаров, К. Х. Стратегические принципы совершенствования механизма корпоративного управления в горно-металлургической промышленности / К. Х. Тапаров // Стратегирование: теория и практика. – 2024. – Т. 4, № 4(14). – С. 510-522. – DOI 10.21603/2782-2435-2024-4-4-510-522. – EDN XKOQQW.

15. Цифровизация транспортно-логистической отрасли в условиях глобализации мировой экономики / Е. А. Яковлева, В. А. Зеликов, Е. В. Титова [и др.] // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2019. – Т. 81, № 4(82). – С. 243-250. – DOI 10.20914/2310-1202-2019-4-243-250. – EDN YSGJEK.

*Статья поступила в редакцию / Received: 28.10.2025*

*Принята к публикации / Accepted: 08.12.2025*

*Подписано в печать / Passed for printing 19.12.2025*

*Дата выхода в свет / Date of publication: 26.12.2025*