

отметить, что данный объем не препятствует пропуску международных транзитных грузов.

Закключение. Таким образом, создание нового транспортного маршрута представляет положительные условия для развития железнодорожного транспорта в стране.

При этом, необходимо отметить следующее положительные факторы при реализации проекта:

- климатические условия создает удобства для клиентов в процессе перевозки грузов в контейнерах;

- новый транспортный коридор, обеспечивает кратчайшие выходы к международным транспортным коммуникациям;

- увеличивается транзитные перевозки и доходы от транзитных перевозок, а также расширяется доступ к региональным и мировым рынкам;

- повышается эффективность использования экспортного потенциала и расширение рынков сбыта отечественной продукции;

- поступление дополнительного дохода от транзитных перевозок;

- появится вопрос открытие логистических центров в Ферганской долине для организации мультимодальных перевозок.

Источник и список источников:

1. Указ Президента Республики Узбекистан от 7 февраля 2017 г. №УП-4947 «О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан» // Ташкент-2017 г.
2. M. Rasulov, U. Ibragimov, M. Mirakhmedov, A. Rizaev, *Central Asian transport corridors and prospects of Uzbekistan's further integration to the global transport network* // 7th International Symposium for Transportation Universities in Europe and Asia // Dalian Jiaotong University, China, 2014/ P.25-30.
3. <http://www.osjd.org> – Официальный сайт Комитета Организации Сотрудничества железных дорог.
4. <http://www.mft.uz> – Официальный сайт Министерства внешней торговли Республики Узбекистан.
5. Отчет КППГ: Обзор российского транспортного сектора в 2016 году/ 2017.
6. Отчет по научно-исследовательской работе ЕАЗ-ФК-0-14573-ЕАЗ-009 «Исследование путей пропуска транзитных поездов через территорию Узбекистана, обеспечивающее рост использования транзитного потенциала железной дороги республики» (за 2014 г.)
7. Ибрагимов У.Н., Железная дорога Узбекистана в экономическом поясе Шелкового пути. // «ВЕСТНИК ТашиИИТа» № 4, 2014 г.
8. Ashenafi Yohannes Battamo, Olli Vares, Peizhe Sun, etc. *Mapping socio-ecological resilience along the seven economic corridors of the Belt and Road Initiative* // School of Environmental Science and Engineering, Tianjin University, China, 2021.
9. A.Enaleev, V.Tsyganov. *Expertise Technology for Project of International Transport Corridor Development* // IFAC. Moscow, 2021, P.113-119.
10. Matej Masár*, Mária Hudáková, Ladislav Šimák, Daniel Brezina. *The current state of project risk management in the transport sector* // *Procedia Engineering* (187), 2017, P. 150 – 159.
11. Азимов П.Х. Роль международных транспортных коридоров в процессе глобализации экономик стран Центральной Азии // «Век глобализации» №3, 2018, 39-46 С.
12. Юрченко С.А., Юрченко А.Е. *Международные транспортные коридоры: Современное состояние и перспективы развития* // «Вестник Харьковского национального имени В. Н. Каразина» №1086, 2013, 44-48 С.
13. Зохидов А.А. *Центрально-Азиатская транспортная система: инициативы по совместной координации, проблемы и решения* // «Экономика Центральной Азии» №3, 2020, 185-196 С.
14. Ибрагимов У.Н., Ибрагимов Д.Т. *Взаимосвязанность Центральной и Южной Азии – новый тренд экономического развития Евразии* // «Транспорт Шёлкового Пути» №2, 2021, 5-11 С.



TA'MINOT ZANJIRLARINI BOSHQARISH BO'YICHA TASHQI TAJRIBA: DUNYONING YETAKCHI KOMPANIYALARI TA'MINOT ZANJIRLARINI TAHLIL QILISH

https://doi.org/10.55439/ECED/vol23_iss3/a49

Zagrebel'skaya Milena Vladimirovna - Tashkent davlat transport universiteti katta o'qituvchisi

Annotatsiya: Maqolada nufuzli Gartner tadqiqot kompaniyasi ma'lumotlariga ko'ra ta'minot zanjiri boshqaruvi sohasidagi xorijiy yetakchi mamlakatlar tajribasi muhokama qilinadi. Ushbu kompaniyalarning asosiy raqobatdosh ustunliklariga aylangan ta'minot zanjirlarining asosiy xususiyatlari tahlili o'tkazildi, buning natijasida kompaniyalar ta'minot zanjirida biznes jarayonlarini optimallashtirish sohasidagi eng yaxshi tajribalarni namoyish etdilar.

Kalit so'zlar: ta'minot zanjiri boshqaruvi, logistika, Gartner, Amazon, Unilever, Zara, biznes jarayonlari, eng yaxshi amaliyotlar.

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПОЧКОЙ ПОСТАВОК: АНАЛИЗ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК КОМПАНИЙ-ЛИДЕРОВ

*Загребельская Милена Владимировна -
Старший преподаватель, Ташкентский
государственный транспортный университет*

Аннотация: В статье рассмотрен опыт зарубежных стран-лидеров в области управления цепочкой поставок по версии авторитетной исследовательской компании Gartner. Проведен анализ ключевых особенностей цепочек поставок этих компаний, ставших их основными конкурентными преимуществами, благодаря которым компании продемонстрировали лучшие практики в области оптимизации бизнес-процессов в цепочке поставок.

Ключевые слова: управление цепочкой поставок, логистика, Gartner, Amazon, Unilever, Zara, бизнес-процессы, лучшие практики.

FOREIGN EXPERIENCE IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: ANALYSIS OF SUPPLY CHAINS OF WORLD LEADING COMPANIES

*Zagrebelskaya Milena Vladimirovna -
Senior Lecturer, Tashkent State Transport University*

Annotation: The article discusses the experience of foreign leading countries in the field of supply chain management according to the authoritative research company Gartner. The analysis of the key features of the supply chains of these companies, which have become their main competitive advantages, thanks to which the companies have demonstrated the best practices in the field of optimization of business processes in the supply chain, is carried out.

Keywords: supply chain management, logistics, Gartner, Amazon, Unilever, Zara, business processes, best practices.

Введение. Стремительное развитие рынка, ужесточение конкуренции, растущие требования клиентов ставят перед компаниями новые задачи. Чтобы сохранить конкурентоспособность, предприятия оптимизируют все процессы создания стоимости – от поставки сырья до сервисного обслуживания конечного потребителя. Именно умелая организация всего процесса цепочки добавленной стоимости продукта обеспечивает высокий уровень маржинальности бизнеса, эффективность управления запасами и доставки товара, а это ключевые показатели для производственных компаний [10].

Компания PwC в 2017 году провела исследования, посвященные управлению цепочкой поставок (УЦП), в котором было опрошено более 500 руководителей компаний по всему миру [1]. К основным результатам исследования следует отнести:

- ✓ Компании, которые рассматривают УЦП как стратегический актив, работают на 70% эффективнее конкурентов.

- ✓ В фокусе внимания компаний-лидеров в сфере УЦП первоклассные условия доставки, логистические затраты и адаптируемость цепочки поставок.

- ✓ Лидеры в УЦП адаптируют свои цепочки поставок для различных клиентских сегментов, то есть нет единой модели цепочки для всех.

- ✓ Лидеры в УЦП часто используют аутсорсинг в доставках, но всегда сохраняют контроль за стратегическими функциями.

Анализ литературы. Смирнова Е.А. отмечает, что одним из следствий относительной «молодости» логистики и Управления цепями поставок является наличие различных национальных школ и течений в этой области.[12] В настоящее время можно отметить американскую школу (Д. Бауэрсокс, Дж. Клосс, Д. Уотерс, Дж. Сток, Д. Ламберт и др.); наличие серьезных исследований в различных европейских странах, в том числе Великобритании (М. Кристофер, Дж. Менцер, К. Оливер, М. Вебер и др.), Германии (Г. Стадтлер, К. Килгер); российскую школу (Дыбская В.В., Сергеев В.И., Иванов Д.А., Пузанова И.А., Гаджинский А.М.). Представляют интерес исследования австралийских ученых, которых можно отнести к азиатской логистической школе. Например, труды Джона Гатторны – специалиста мирового уровня в области логистики и Управления цепями поставок из Австралии переведены на японский и китайский языки, и в настоящее время пользуются большим признанием в странах Азии.

По мнению специалистов Управление цепочкой поставок предназначено для автоматизации и управления всеми этапами снабжения предприятия и для контроля всего товародвижения на предприятии [13], по мнению других - отвечает за прохождение материального потока через цепь поставок [14], по мнению специалистов российской школы [15], управление цепью поставок является частью логистики с целью удовлетворения требований конечных клиентов с наименьшими затратами в

рамках цепи поставок.

Стоит отметить, что английский язык в качестве стандарта моделей Управления цепями поставок затрудняет внедрение этих концепций на практике на отечественных предприятиях и, в частности, в нефтедобывающих компаниях, так как в экономической науке на государственном и русском языках отсутствует официальный перевод ряда ключевых моделей Управления цепей поставок (в частности, SCOR, GSCF).

Отсутствие логистического подхода к процессу управления цепями поставок приводит к снижению эффективности цепи поставок, а именно к увеличению объема запасов, росту логистических и производственных издержек, отсутствию возможности учета внешних факторов и рисков.

Несмотря на некоторые расхождения мнений ученых в отношении определения термина Управления цепями поставок, можно выделить единое сходство – интеграция повышает эффективность деятельности цепи поставок и в значительной степени снижает операционные расходы. Однако в виду того, что интеграция – это сложный процесс, не нужно стремиться к полной интеграции, достаточно найти ее оптимальный уровень.

Материалы и методы. Методика исследования в данной статье основывается на анализе доступных данных об особенностях цепей поставок компаний-лидеров в области управления цепочкой поставок. Целью исследования является анализ ключевых особенностей цепочек поставок, которые стали отправной точкой для повышения конкурентоспособности компаний в области цепочки поставок по версии Gartner – международной исследовательской организации.

Исходя из поставленной цели перед исследованием поставлены следующие задачи:

- Произвести анализ доступной научной литературы в области управления цепочкой поставок на предмет выявления теоретических особенностей формирования цепи поставок;
- Проанализировать ключевые особенности цепочки поставок, компаний демонстрирующих лучшие практики по управлению цепочкой поставок по версии Gartner;

Сформулировать полученные результаты в виде вывода по выявлению универсального метода по выведению компании в лидирующие позиции в области управления цепочкой поставок.

Основная часть. Одно из ведущих международных консалтинговых агентств, компания Gartner ежегодно проводит исследования в области УЦП. Согласно публикуемым отчетам к

пятерке лучших практик УЦП относятся: Apple, Proctor and Gamble, Amazon, McDonalds, Unilever. [2] Данные компании специализируются в различных отраслях, но благодаря особому вниманию к оптимизации процессов в области УЦП они стали лидерами в своей отрасли. Проанализируем ключевые особенности цепочек поставок некоторых из этих компаний.

Американская компания Amazon, крупнейшая в мире на рынках платформ электронной коммерции по выручке и рыночной капитализации, на протяжении девяти последних лет входит в топ-5 лидеров в области УЦП. Несмотря на размер бизнеса, компании удается из года в год впечатлять своими доходами. Компания сегодня специализируется на продаже, разработке технологических платформ, девайсов и медиа. А ведь когда-то все начиналось с интернет-магазина по продаже книг. Парадигма клиентоориентированности и инновационная культура по устройству бизнеса, гласящая «каждый день - как первый день» делают компанию авторитетным конкурентом среди ретейлеров.

Amazon изменила лицо ретейлерского бизнеса благодаря особому вниманию к УЦП и внедрению инновационных технологий в цепочке поставок. Комбинация передовых информационных технологий, разветвленная сеть складов, многоуровневое управление запасами и продуманная транспортировка сделали цепочку поставок Amazon одной из лидеров в мире. Постоянные усилия компании по доставке продукции клиентам в кратчайшие сроки вызывают интенсивное давление на других гигантских игроков в сфере розничной торговли по всему миру, что, в свою очередь, заставляет менять способ организации цепочки поставок.

К ключевым особенностям компании следует отнести:

1. Складирование. Главная проблема, которую для себя определила Amazon – человеческий фактор. Во-первых, согласно требованиям, работники должны быть способны поднимать до 22 кг и проводить на ногах 10-12 часов. За смену они проходят 12-20 километров между полками. Ошибки при таком режиме почти гарантированы. [3]

В 2012 году компания купила производителя роботов Kiva Systems за \$775 млн. Сейчас на складах магазина работает около 45 тысяч их машин, похожих на большие оранжевые румбы. В идеале такие роботы сами выбирают нужный товар и доставляют его к грузовику, но пока что задача у них проще. С помощью роботов интернет-гигант сократил операционные расходы на 20%, что в денежном эквиваленте составляет \$22 млн. на каждый склад. [4]

2. Доставка товара. Компания предлагает

своим клиентам различные опции по доставке: доставка для постоянных клиентов; доставка в течении суток; первоклассная доставка; бесплатная супер выгодная доставка. Некоторым постоянным клиентам доступна опция «Доставка в тот же день» в 2-х городах США и в Лондоне. Чтобы еще больше ускорить доставку и снизить для себя комиссионные, убрав монополистов с рынка, в апреле 2017 года компания запустила доставку самолетами. По оценкам аналитика инвестиционного банка Morgan Stanley, простой перенос авиаперевозок в Amazon Air может дать экономии до 2 млрд долларов в год [4].

Автоматические дроны Amazon – уникальное устройство, доверху напичканное сенсорами и алгоритмами, доставляющие товары на дом, призваны уже в скором времени заменить водителей грузовиков. Дальность полета дрона Amazon – до 25 километров, вес посылки перевозимых посылок может достигать массы

до 2,25 кг. [3]

3. Собственная логистика. Сегодня компания Amazon не просто гигант розничной торговли. Она также производит большой ассортимент продукции, начиная от батареек, упаковок, Bluetooth-динамиков, зарядок для Айфона до лотков для собак и многого другого. И в ближайшие годы ассортимент продукции компании только увеличится. Компания признает, что большинство продуктов, которые компания сама не производит, но продает клиентам, можно производить по ценам намного ниже, чем сейчас они продаются. И благодаря, огромным объемам производства, компания Amazon может позволить себе снизить себестоимость этих продуктов. В результате, производственная деятельность компании делает Amazon более финансово устойчивой по сравнению с конкурентами розничной торговли.

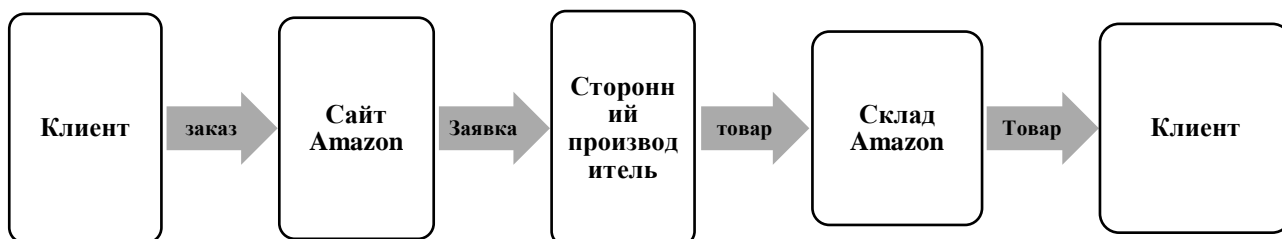


Рис.1. Цепочка поставок компании Amazon

Источник: составлено автором

На рисунке 1 наглядно демонстрируется цепочка поставок компании Amazon. При заказе клиентом товара на сайте компании продукции стороннего производителя, происходит отправка заявки с сайта компании производителю. Производитель, получив заказ, довозит свою

продукцию до дверей склада Amazon, откуда и производится отправка товара клиенту через разветвленную систему доставки компании. Собственная отлаженная логистическая система позволяет Amazon быть лидеров среди интернет-ритейлеров.



Рис. 2. Концепция технологии Бережливого производства в контексте складирования [5]

4. Бережливое производство. Применение технологии Бережливого производства дает возможность обустроить рабочее место, склад и другие помещения таким образом, чтобы минимизировать потери времени и сил при их использовании. Ключевыми результатами успешно внедренной системы являются удобство при пользовании, безопасность, наглядность величины запаса, чистота рабочего места и, как следствие вышеперечисленного, хорошее настроение рабочих!

На рисунке 2 наглядно демонстрируется, что система Бережливого производства обладает фундаментальной мощностью для вовлечения в процесс непрерывного совершенствования всех сотрудников. А вовлеченный сотрудник, доверяя изменениям, легче воспринимает и другие современные технологии, и инструменты совершенствования системы управления, которые уже начали применять.

Перейдем к изучению опыта испанской компании Inditex, которая владеет крупной сетью магазинов и является мировым лидером в сфере розничной торговли одеждой. Компания также входит в топ-10 лучших практик в области УЦП по версии Gartner. Основные бренды компании: Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home и Uterqüe. Интегрированный процесс, который определяет бизнес-модель Zara, изучают в лучших бизнес-школах мира, включая Гарвард и Стэнфорд.

Среди ключевых особенностей цепочки поставок компании Zara следует выделить:

1. Близость производственных объектов к местам продаж. Компания Zara в начале своей деятельности решила разместить большинство своих производственных мощностей географически близко (50 % всего объема продукции

производится в Испании; 26% - в остальной части Европы; 24% - в Азии и Африке) [6]. Это позволяет обеспечить гибкость цепочки поставок и близость поставщиков, чтобы дать возможность компании быстро реагировать на колебания объема спроса на продукцию. Расположение производства в Европе дает компании такие преимущества, как:

- Zara может производить одежду более высокого качества в Европе, по сравнению с основными конкурентами;
- Zara не нужно оплачивать высокие транспортные расходы для доставки товаров из Азии;
- Zara может очень быстро доставлять свои товары на европейские и американские рынки сбыта.

Крупнейший дистрибьюторский центр Zara располагается в Испании и называется "Кубом". Площадь "Куба" составляет 464 500 кв.м. и он полностью автоматизирован благодаря подземным монорельсовым путям с 11 заводами, расположенными в радиусе 16 км от "Куба". На рисунке 3 показана модель цепочки поставок Zara.

2. Быстрая приспособляемость к тенденциям рынка. Управляющие магазинов, наряду с дизайнерами, непосредственно участвуют в создании будущей коллекции. Они считаются основными маркетологами компании, так как напрямую работают с покупательским вкусом и могут диктовать тенденции потребительского поведения. Наряду с управляющими магазинов, над созданием коллекции работает большой штат дизайнеров, численностью около 100 человек. [7] Zara закупает большое количество ткани всего четырех или пяти видов, а также самостоятельно разрабатывает дизайн одежды.

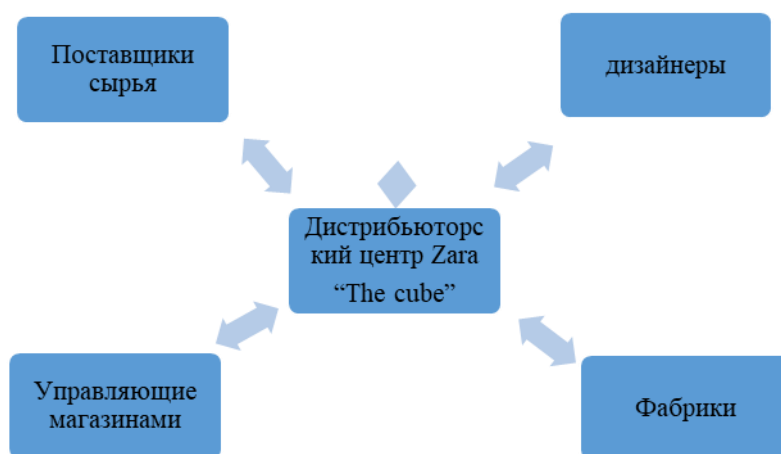


Рис.3. Модель цепочки поставок Zara

Источник: составлено автором.

3. Низкий уровень запасов. До появления компании Zara на рынке, в текстильном бизнесе

господствовал совсем другой подход: коллекции планировались и создавались на год вперед,

товары производились в течение 3–4 месяцев, а затем передавались в руки дистрибьюторов, чья работа состояла в том, чтобы доставить товары в магазины один или два раза в сезон. В этом подходе есть три серьезных риска: накопление большого количества продукции, инвестиции в коллекции, которые могут не иметь успеха на рынке, а также неконкурентные цены, растущие с каждым следующим шагом в цепочке поставок.

Основатель компании А.Ортега сразу увидел дистанцию между долгим и неконтролируемым производством, и покупателем, на которого обращают слишком мало внимания. Он для начала намеревался объединить дизайн и производство, чтобы в итоге вся цепочка завершилась дистрибуцией и продажами в его собственных магазинах. Таким образом, покупатель стал главным источником информации, а не просто принимающей стороной. А.Ортега узнавал, чего требовали клиенты и стремился адаптировать весь процесс производства под их запросы. Он был убежден, что если сумеет создать этот цикл, то добавленная стоимость товара снизится до 70–80%, что скажется на цене реализации. Производя то, что хотят покупать, компания смогла избежать засилья ненужного товара — в этом случае добавленная стоимость сокращается на 30–40%. [8] Сегодня фабрики компании могут быстро изменять объем производства, таким образом, в цепочке поставок наблюдается оптимальный объем запасов, который меньше нужно финансировать оборотным капиталом. В компании производят только 50-60% всего объема продукции заранее, по сравнению с 80-90% объемами готовой продукции конкурентов [7].

4. Экологическая ответственность. Зага все больше уделяет внимание защите окружающей среды. Политика энерго- и ресурсосбережения приносит компании отличную экономию.

5. Быстрая доставка продукции. Благодаря слаженной работе службы доставки, которая совмещает использование наземного и воздушного транспорта, компания может доставлять свою продукцию в фирменные магазины в кратчайшие сроки.

Теперь изучим опыт нидерландской компании Unilever, одного из мировых лидеров на рынке пищевых продуктов и товаров бытовой химии. К основным видам продукции компании можно отнести: супы и соусы, мороженое, чай, кетчупы, майонезы и соусы, антиперспиранты и многое другое. Ключевые элементы цепочки поставок Unilever включают:

1. Ресурсосбережение. Unilever использует «четыре подхода R» - сокращение, повторное использование, восстановление и утилизацию - для достижения уровня «нулевых» отходов. Кроме того, компания работает над тем, чтобы рассматривать отходы как ресурс с альтернативным использованием, таким как переработка промышленных отходов в строительные материалы или компостирование пищевых отходов из столовых персонала компании.

Компания Unilever вложила значительные инвестиции в региональные операционные центры и в совершенствование управления жизненным циклом своей продукции. Кроме того, к 2022 году Unilever рассчитывает на 100%-ную переработку сырья, включая сырье, используемого для производства упаковки [9].

2. Прозрачность цепочки поставок. Примером прозрачности цепочки поставок является то, что Unilever была первой компанией, производящей товары народного потребления, которая опубликовала информацию, указав местонахождение более 1400 мельниц и более 300 прямых поставщиков масла, используемого в продуктах от сэндвичей и мыла до косметики и биотоплива. [9] Цепочка поставок компании Unilever указана на рисунке 3.

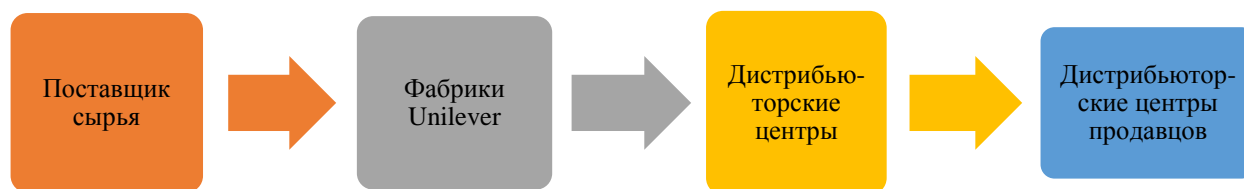


Рис. 3. Цепочка поставок компании Unilever (составлено автором)

3. Экологическая ответственность. Руководство Unilever считает, что устойчивое развитие является основополагающей стратегией роста быстрорастущих брендов потребительских товаров. Руководство компании планирует к 2030 году стать «углеродно позитивной» компанией [9], полностью перейдя на возобновляемые источники энергии и производя больше

«чистой» энергии, чем нужно для собственных операций.

Другая важная область - это усилия Unilever по улучшению условий труда водителей и снижению негативного воздействия грузовых перевозок на окружающую среду. Компания заключила партнерское соглашение с Convoу - компанией, специализирующейся на

грузоперевозках, которая уделяет особое внимание постоянному развитию инновационных технологических решений, оптимизирующих закупки, своевременную доставку и экономию за счет повышения эксплуатационной эффективности.

4. Стратегическое партнерство по всему миру. Важной частью успеха Unilever является соблюдение принципа «Все партнеры должны быть готовы и способны принять одинаковые обязательства». Это означает прекращение отношений с теми, кто не соответствует тем же принципам, и тесное сотрудничество с правительствами государств, в которых компания производит свою продукцию. Также особое внимание руководством уделяется стартапам, которые являются инновационным двигателем, обеспечивающим устойчивость ведения бизнеса.

5. Собственная логистика. Unilever прекратил аутсорсинговую логистику и корректирует свою логистическую деятельность в области устойчивого развития. Например, Unilever пытается обеспечить высокую грузоподъемность фургонов. Для достижения этой цели Unilever активно сотрудничает с такими компаниями, как Nestlé и Procter & Gamble. Кроме того, чтобы обеспечить больше контроля над собственной логистикой и цепочкой поставок, у Unilever есть европейская сеть «Башен управления» (Control Tower), которая отвечает за обеспечение полного контроля ее логистической деятельности. «Control Tower» - это комплексная система управления логистикой, нацеленная на координацию транспортных перевозок продукции Unilever по автомобильным, железнодорожным, морским и воздушным путям, мониторинг снижения выбросов углекислого газа, и сокращения логистических издержек. [9].

6. Развитие блокчейна. Unilever собирается внедрить блокчейн совместно с компаниями Nestlé, Dole и Walmart, чтобы добавить данные о продукте для всех своих транзакций. Целью является уменьшение эффекта кнута, феномена в цепях поставок, который заключается в усилении амплитуды колебания спроса

(объема заказов) по мере удаления от реального источника спроса в цепи поставок. Блокчейн позволяет интегрировать материальные, информационные и финансовые потоки для эффективного управления ими. Помимо повышения безопасности пищевых продуктов, компания с помощью блокчейна собирается автоматизировать процессы аудита.

7. Доставка продукции. У Unilever есть пять дистрибьюторских центров в Европе, которые были созданы с целью глобального расширения и консолидации поставок и, следовательно, сокращения их углеродного следа. Вся готовая продукция отправляется через эти центры, которые служат для консолидации поставок между клиентами, фабриками и поставщиками. Например, в Китае была запущена China Smart Transportation Program. В соответствии с этой программой используется больше железнодорожных перевозок, чем автомобильных. Это помогает уменьшить выбросы в атмосферу. Также в 2016 году в Европе был запущен проект «Большой взрыв». Этот проект помог повысить эффективность в логистике путем перехода на мультимодальные перевозки, оптимизацию наполнения грузовых автомобилей и обеспечения правильных температур для грузовых автомобилей [11].

Выводы. Из вышеописанного следует, что нет универсальных методов и наборов инструментов для достижения успеха в области УЦП. Компании с развитыми цепями поставок обмениваются информацией по продажам, запасам и маркетинговой активности со своими поставщиками и клиентами, что ведет к повышению качества принимаемых решений и эффективности цепи поставок. Компании-лидеры в области УЦП используют различные аспекты для оптимизации процессов в УЦП. Однако, как показывает опыт зарубежных компаний, комплекс компонентов, умело адаптируемый под цели и факторы различных цепочек поставок, способен вывести промышленное предприятие на качественно новый уровень, обеспечивающий конкурентоспособность и устойчивость развития предприятия.

Источник и список использованной литературы:

1. Supply chain and risk management Making the right risk decisions to strengthen operations performance. PwC. 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/operations-consulting-services/pdf/pwc-supply-chain-and-risk-management.pdf> (дата обращения 02.03.2021)
2. Gartner Announces Rankings of the 2020 Supply Chain Top 25. Gartner. 2020. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-05-20-gartner-announces-rankings-of-the-2020-supply-chain-top-25> (дата обращения 02.02.2021)
3. Amazon. Алгоритмы работы самого крупного ретейлера в мире [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ukrlogist.com/fulfillment/amazon-algoritmy-raboty/> (дата обращения 12.02.2021)
4. Технологии, которые используют в логистике. ЛогистФМ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://logist.fm/publications/tehnologii-kotorye-ispolzuyut-v-logistike> (дата обращения 02.03.2021)
5. Гаджиев Г.Н., Арженцов В.Ф. Технологии бережливого производства в государственном управлении.

Практика применения. Махачкала: «ДГУНХ», 2020 г. с.124

6. Данные с официального сайта Zara [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.zara.com/ww/en/z-company-corp1391.html?v1=11112> (дата обращения 01.03.2021)
7. Зыкова С. Как все устроено в Zara, одной из самых популярных в мире вещевых компаний. 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rb.ru/story/zara-inside/> (дата обращения 02.03.2021)
8. Король в одежде: как основатель Zara стал богачейшим человеком в мире. 2016. Официальный сайт РБК. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/business/15/09/2016/57daa1cf9a7947c8dda4006d> (дата обращения 02.03.2021)
9. План устойчивого развития и повышения качества жизни Unilever. Отчёт о результатах деятельности в России (2019-2020 гг.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.unilever.ru/Images/2020-uslp-report-rus_tcm1315-555343_1_ru.pdf (дата обращения 02.03.2021)
10. Загребельская М.В. К вопросу совершенствования эффективности процесса материально-технического обеспечения нефтедобывающей компании. // Евразийский международный научно-аналитический журнал «Проблемы современной экономики» №3 (2019) (Российская Федерация) с. 311-318 Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=6712>
11. Хашимова Н.А. The Essence of the Investment Potential and Patterns of the Investment Fields in the Economy. // International Social Sciences Conference organized jointly by Ankara Center for Thought and Research. 2019. 167-168 ISTANBUL Режим доступа: <https://www.izu.edu.tr/docs/default-source/duyuru/adam-bildiri.pdf>
12. Смирнова Е.А. Управления цепями поставок. Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 120 с.
13. Медведев В.А., Присяжнюк А.С. Информационные системы и технологии в логистике и Управлении цепями поставок. СПб., 2016., 143 с.
14. Смирнова Е.А. Управления цепями поставок. Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 120 с.
15. Лукинский В.С., Лукинский В.В. Плетенева Н.Г. Логистика и управление цепями поставок. – М.: Юрайт, 2018, 359 с.