

Ержан Арысов
независимый исследователь
предприниматель в сфере логистики
и управления цепями поставок supply chain management

УДК 658.7

ББК 65.291.59

ЛОКАЛИЗАЦИЯ И ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК, КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ЛОГИСТИЧЕСКОГО БИЗНЕСА.

Аннотация: В статье рассматриваются процессы локализации и диверсификации цепей поставок как ключевые инструменты повышения устойчивости предпринимательского логистического бизнеса в условиях структурной неопределённости и внешних ограничений. Анализируется трансформация классических глобализированных цепей поставок в сторону регионально-ориентированных и многоканальных моделей снабжения и распределения. Обосновывается, что локализация и диверсификация выступают не временной реакцией на кризисные явления, а устойчивой предпринимательской стратегией, направленной на снижение системных рисков, повышение управляемости логистических процессов и обеспечение непрерывности бизнеса. Рассматриваются управленческие и экономические эффекты локализации поставщиков, альтернативных маршрутов и распределённых логистических узлов. Делается вывод о том, что способность предпринимательской логистической структуры гибко реконфигурировать цепь поставок становится важнейшим фактором её конкурентоспособности и долгосрочной устойчивости.

Ключевые слова: цепи поставок, логистический бизнес, локализация цепей поставок, диверсификация поставок, предпринимательство, устойчивость цепей поставок, управление рисками, логистическая стратегия, альтернативные маршруты, регионализация логистики.

Abstract: This article examines the localization and diversification of supply chains as key tools for increasing the resilience of entrepreneurial logistics businesses in the face of structural uncertainty and external constraints. It analyzes the transformation of classic globalized supply chains toward regionally oriented and multi-channel supply and distribution models. It argues that localization and diversification are not temporary responses to crises, but rather sustainable entrepreneurial strategies aimed at reducing systemic risks, improving the manageability of logistics processes, and ensuring business continuity. The management and economic effects of supplier localization, alternative routes, and distributed logistics hubs are examined. It concludes that the ability of an entrepreneurial logistics organization to flexibly reconfigure its supply chain is becoming a critical factor in its competitiveness and long-term sustainability.

Keywords: supply chains, logistics business, supply chain localization, supply diversification, entrepreneurship, supply chain resilience, risk management, logistics strategy, alternative routes, logistics regionalization.

В условиях структурной неопределенности мировой экономики и высокой волатильности транспортно-логистической среды локализация и диверсификация цепей поставок перестают быть ситуативными антикризисными мерами и трансформируются в системный инструментарий устойчивого развития предпринимательского логистического бизнеса. Современная цепь поставок в

предпринимательской практике представляет собой не линейный маршрут «поставщик-склад-клиент», а многозвенную сеть взаимодействий, где управляемость определяется способностью быстро реконфигурировать потоки, перераспределять мощности и снижать концентрационные риски. Именно поэтому стратегическая ценность локализации и диверсификации проявляется в том, что они изменяют архитектуру цепи поставок: сокращают зависимость от отдельных источников снабжения и узких инфраструктурных коридоров, повышают предсказуемость исполнения и создают условия для контролируемого баланса между издержками, скоростью и надежностью логистического сервиса.

Локализация цепей поставок в предпринимательском логистическом контуре целесообразно трактовать как совокупность организационно-экономических решений, направленных на приближение источников снабжения, производственно-складской инфраструктуры и сервисных операций к рынкам потребления и ключевым логистическим узлам. На практике локализация реализуется через выбор региональных поставщиков, формирование распределённых складских сетей, развитие региональных транспортных плеч и построение устойчивых контрактных отношений с локальными операторами. Однако критически важно понимать, что локализация не является универсальным «лекарством» от внешних шоков: она несёт в себе риск потери масштабного эффекта, роста себестоимости закупок и ограничения ассортиментной глубины. Следовательно, локализация должна рассматриваться как управляемая стратегия, основанная на оценке полной стоимости владения (total cost of ownership) и сравнении совокупных логистических затрат с выигрышем в уровне сервиса и снижении риска. Для предпринимательских структур этот расчёт принципиален, поскольку ошибка в выборе степени локализации может привести к росту оборотного капитала и ухудшению

денежного потока, что в малом и среднем бизнесе быстро превращается в финансовую неустойчивость.

Диверсификация цепей поставок, в свою очередь, представляет собой стратегию снижения системных рисков посредством распределения критических зависимостей между несколькими альтернативами: поставщиками, маршрутами, видами транспорта, логистическими узлами и финансово-документарными контурами. Содержательно диверсификация означает отказ от монозависимости, когда один контрагент, один маршрут или один терминал определяет судьбу всей операционной модели. В предпринимательской логистике диверсификация может быть реализована на нескольких уровнях: на уровне снабжения - через портфель поставщиков и альтернативные источники; на уровне распределения - через многоканальные схемы доставки и распределённые склады; на уровне транспортной составляющей через смешанные виды транспорта и резервные маршруты; на уровне контрактов через распределение объёмов между операторами с разными профилями рисков и пропускной способности. Наиболее зрелая форма диверсификации предполагает не простое «добавление второго поставщика», а построение архитектуры устойчивости, где резервные варианты заранее встроены в планирование, согласованы по SLA и финансово оправданы.

Рисунок 1. Локализация и диверсификация цепей поставок
в предпринимательском логистическом бизнесе.



Предпринимательская специфика локализации и диверсификации заключается в том, что решения принимаются в условиях ограниченных ресурсов и высокой стоимости ошибки, поэтому стратегия должна быть прагматичной, измеримой и поэтапной. Типичный когнитивный риск предпринимателя подменить стратегическое проектирование цепи поставок эмоциональной реакцией на внешний стресс: «все локализуем», «все переносим», «все диверсифицируем». Такая логика создает иллюзию контроля, но способна разрушить экономику бизнеса. Рациональный подход предполагает сегментацию товарных потоков и клиентов по критичности, маржинальности и чувствительности к риску, после чего локализация и диверсификация применяются адресно. Для высокомаржинальных и критичных позиций оправдано создание резервов, альтернативных поставщиков и более дорогих, но надежных маршрутов; для низкомаржинальных сохраняется ориентация на минимизацию стоимости, но с заданными границами риска. Таким образом, устойчивость цепи поставок формируется не максимизацией количества альтернатив, а оптимизацией их набора относительно финансовых возможностей предпринимательской структуры.

Рисунок 2. Локализация и диверсификация цепей поставок в предпринимательском логистическом бизнесе.

Recommended Placement of Disruption Shaper Strategy in Supply Chain Strategy.



На рисунке представлена концептуальная схема локализации и диверсификации цепей поставок, отражающая переход от централизованной модели с высокой зависимостью от ограниченного числа поставщиков и маршрутов к распределённой сетевой конфигурации. Локализация выражается в формировании региональных логистических узлов и сокращении логистических плеч, тогда как диверсификация реализуется через использование альтернативных поставщиков, маршрутов и транспортных каналов. Такая архитектура цепи поставок повышает устойчивость логистического бизнеса, снижает концентрационные риски и обеспечивает гибкость управления потоками в условиях внешней неопределённости.

С позиции управления рисками локализация и диверсификация воздействуют на два ключевых параметра: вероятность сбоя и тяжесть его последствий. Локализация обычно снижает вероятность логистических срывов, связанных с международными барьерами, удлинёнными плечами, перегрузкой транзитной инфраструктуры и сложностью документооборота. Диверсификация, в свою очередь, снижает тяжесть последствий за счет наличия заранее подготовленных обходных сценариев и распределения нагрузки. В предпринимательской практике это выражается в способности поддерживать непрерывность операций при возникновении ограничений, сезонных пиков, дефицита транспорта или колебаний спроса. При этом важнейшим элементом выступает управление вариативностью сроков: снижение среднего времени доставки может быть менее значимым, чем снижение его разброса, поскольку стабильность сроков позволяет планировать запасы, графики отгрузок и финансовые

потоки. Именно поэтому локализация и диверсификация следует оценивать не только через «быстрее/дешевле», но и через показатели предсказуемости и устойчивости исполнения, включая уровень выполнения SLA, вариативность lead time и частоту отклонений.

Экономический эффект локализации и диверсификации в логистическом предпринимательстве проявляется через несколько каналов. Во-первых, снижаются потери от сбоев: штрафы, возвраты, простои, экстренные перевозки, перепланирование и репутационные издержки. Во-вторых, повышается управляемость оборотного капитала, поскольку прогнозируемость поставок позволяет оптимизировать страховые запасы и ускорять оборачиваемость. В-третьих, улучшается клиентский сервис и удержание, что напрямую отражается на выручке и устойчивости спроса. Однако эти эффекты не возникают автоматически: локализация и диверсификация имеют цену – рост закупочных цен, увеличение числа контрактов, усложнение координации, повышение требований к планированию и контролю качества. Для предпринимательской структуры это означает необходимость формировать управленческую систему, способную работать со сложностью: развивать стандарты оценки поставщиков, регламенты распределения объемов, требования к документообороту и контроль исполнения. Иными словами, устойчивость покупается не только деньгами, но и управленческой зрелостью.

Организационно локализация и диверсификация требуют пересборки процессов планирования и исполнения. При увеличении числа поставщиков и маршрутов возрастает роль нормирования, категоризации и сценарного управления. Предпринимательский логистический бизнес начинает функционировать как портфель решений, где каждому потоку соответствует свой набор правил: при каком уровне риска включается резервный маршрут, какие пороги задержки инициируют смену оператора,

какие условия допускаются по отклонениям качества, как распределяются объёмы между поставщиками, чтобы сохранить переговорную позицию и избежать монозависимости. Важным элементом становится институционализация знаний: опыт работы с альтернативными коридорами и локальными контрагентами должен фиксироваться в виде стандартов, чек-листов, матриц рисков и требований к документам, иначе устойчивость будет держаться на конкретных людях и исчезнет при кадровых изменениях. Для предпринимательской практики это критично, поскольку высокая персонализация управления - частая причина управленческих провалов при росте.

С точки зрения конфигурации логистической сети локализация обычно ведёт к усилению роли региональных распределительных центров и к более плотной связке «склад-последняя миля». Диверсификация способствует развитию многомодальности и гибридных схем доставки, а также повышает значимость логистических узлов как точек переключения потоков. В предпринимательском контексте оптимальная конфигурация часто представляет собой не «максимально распределенную» сеть, а сеть с разумным числом узлов, обеспечивающую одновременно скорость и экономичность. Избыточная локальная фрагментация может увеличить операционные затраты и усложнить управление качеством, тогда как слишком централизованная модель повышает риск отказа и перегрузки узкого места. Фактически, предпринимательская стратегия должна включать выбор компромисса между централизацией и распределенностью, опираясь на профиль спроса, географию клиентов и пропускную способность инфраструктуры.

Реализация локализации и диверсификации также затрагивает контрактную архитектуру. Переход к портфелю поставщиков и операторов требует пересмотра условий SLA, штрафных механизмов, правил изменения объёмов, требований к резервам мощности и

ответственности сторон в случаях внешних ограничений. Для предпринимателя контракт становится инструментом управления риском: он должен предусматривать возможность оперативного перераспределения потоков без разрушения отношений и финансовых потерь. При этом возникает необходимость балансировать жесткость и гибкость: чрезмерно жесткие условия отпугивают надёжных контрагентов и сокращают выбор, а чрезмерная мягкость делает предпринимателя заложником чужих решений. Эффективная предпринимательская практика опирается на дифференциацию условий: ключевым контрагентам предлагаются долгосрочные модели с гарантией объёмов при фиксированных стандартах, а резервным - более гибкие условия с ограниченными обязательствами, но быстрым подключением.

В результате локализация и диверсификация формируют в предпринимательском логистическом бизнесе новую модель конкурентоспособности, основанную на способности управлять неопределенностью через реконфигурацию цепи поставок. Конкурентное преимущество здесь выражается не только в цене, но и в надёжности и предсказуемости: клиент выбирает партнера, который гарантирует выполнение обязательств в сложной среде, умеет быстро перестраивать маршруты, поддерживать сервис и прозрачно управлять отклонениями. Это особенно важно для сегментов, где стоимость срыва высока - в ритейле, производстве, e-commerce, проектной логистике. Предпринимательская структура, выстроившая локализованно-диверсифицированную цепь поставок, получает устойчивость денежного потока, снижение операционных потерь и возможность масштабирования без пропорционального роста управленческих рисков.

В сухом остатке, локализация и диверсификация цепей поставок следует рассматривать как взаимодополняющие предпринимательские стратегии, направленные на снижение системной уязвимости и

повышение управляемости логистических операций. Их эффективность определяется не декларируемой «антикризисностью», а качеством управленческого дизайна: сегментацией потоков, экономическим обоснованием полной стоимости, институционализацией процессов, контрактной структурой и оптимальной конфигурацией сети. В предпринимательской практике устойчивость достигается не максимальным количеством альтернатив, а рационально выстроенной архитектурой цепи поставок, где риски распределены, решения формализованы, а способность к реконфигурации встроена в операционную модель. Именно эта способность превращает логистический бизнес из исполнителя перевозок в управленческого интегратора, обеспечивающего клиенту не только перемещение груза, но и гарантированную непрерывность поставок как ценность более высокого порядка.

Список использованных источников

1. Гаджинский А. М. Логистика и управление цепями поставок. М.: Дашков и К°, 2021.
2. Сергеев В. И. Устойчивость цепей поставок в условиях нестабильной экономики. М.: Юрайт, 2022.
3. Аникин Б. А., Родкина Т. А. Управление цепями поставок: риски, устойчивость, адаптация. М.: Проспект, 2020.
4. Миротин Л. Б., Ташбаев Ы. Э. Логистика в условиях трансформации глобальных рынков. М.: ИНФРА-М, 2021.
5. Стерлигова А. Н. Стратегическое управление цепями поставок. М.: ИНФРА-М, 2022.
6. Иванов Д. А. Управление устойчивостью цепей поставок: методология и практика // Логистика и управление цепями поставок. 2021. № 4. С. 5–

15.

- 7.Козлова Е. В. Локализация цепей поставок как инструмент управления логистическими рисками // Вестник университета.2022. № 6. С. 72–78.
- 8.Федоров А. А. Диверсификация логистических маршрутов в условиях внешних ограничений // Российское предпринимательство. 2022. Т. 23, № 9. С. 134–141.
- 9.Родионова И. А. Регионализация цепей поставок и её влияние на эффективность бизнеса // Экономика и предпринимательство. 2021. № 10. С. 98–104.
- 10.Смирнов В. В. Альтернативные логистические маршруты и устойчивость цепей поставок // Логистика сегодня. 2023. № 2. С. 40–47.