

# ЛОГИСТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

# ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

ГОДЫ	СОБЫТИЯ	ЗНАЧИМОСТЬ
1901	John F. Crowell (Джон Кроуэлл) Report of the Industrial Commission on the Distribution of Farm Products (Отчет промышленной комиссии о распределении сельскохозяйственных продуктов). Vol. 6. Washington: Government Printing Office	Первый документ, в котором анализируются расходы и факторы, влияющие на распределение сельскохозяйственной продукции
1927	Ralph Borsodi (Ральф Борсоди) The Distribution Age (Век дистрибьюции). NY: D. Appleton	Одна из первых книг, в которой термин «логистика» определяется так, как это принято сегодня
1941-1945	Вторая мировая война	Логистические операции военного назначения продемонстрировали, каким образом виды деятельности в сфере дистрибьюции могут быть интегрированы в единую систему
1956	Howard T. Lewis (Говард Льюис), James W. Culliton (Джеймс Каллитон), Jack D. Steele (Джек Стил). The Role of Air Freight in Physical Distribution (Роль воздушных перевозок грузов в физическом распределении). Boston: Harvard Business School	Предложена концепция анализа общих затрат в сфере логистики

# ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЮ МЕНЕДЖМЕНТА

# ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЮ МЕНЕДЖМЕНТА

# ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЮ МЕНЕДЖМЕНТА

Для эффективного функционирования логистики должна быть создана организация, в которой осуществляется деятельность логистов-менеджеров.

Честер Барнард, один из классиков менеджмента 1930 – 1940-х гг., назвал организацию «системой сознательно координируемых действий двух или более человек».



**Цель логистики** – доставка продукции в заданное место в определенный день, час, в нужном количестве и ассортименте при оптимальном уровне издержек. Данная цель тесно связана с миссией. Миссия (от лат. mission) – это поручение. Поэтому **миссия логистики** – это поручение организации выполнять логистические цели.

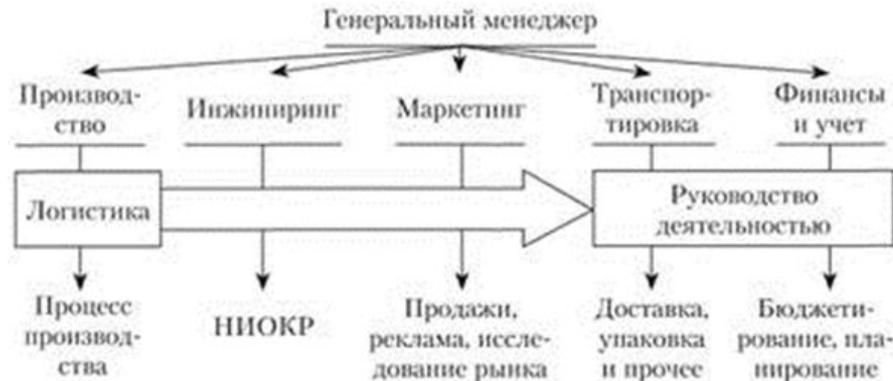
Исследования эволюции организационных структур логистической деятельности в компании организационных структур показали, что они, как правило, проходят в своем развитии **три стадии**.

**Первая стадия** – это структура традиционного плана. Основная функция логистики на данной стадии – доставка продукции какой-либо компании в розничную сеть. На этой стадии логистические функции «распылены» между различными подразделениями, однако появляются тенденции к объединению логистических функций в организационные подсистемы.

**На второй стадии** к доставке продукции в розничную сеть добавляются и другие функции: организация хранения на складах, оптимизация запасов, обслуживание клиентуры и т.д. Вторая стадия характерна не только расширением логистических функций, но и объединением большинства логистических операций и созданием процесса доставки товаров по заказам клиентуры.

**Третья стадия** – это полный набор логистических действий, включая построение логистических систем; участие в планировании производства и прогнозировании продаж; организацию закупок сырья и полуфабрикатов для предприятия; организацию поставок товаров за рубеж. Как правило, на этой стадии происходит объединение всех логистических операций, как по доставке сырья и полуфабрикатов, так и поставок готовой продукции в розничную сеть.

Пример организационной структуры логистической компании



Важной функцией управления логистикой является и **мотивация**. Поведение человека всегда мотивировано. Он может трудиться усердно, с воодушевлением и энтузиазмом, а может уклоняться от работы. Поведение личности может иметь и любые другие проявления. Во всех случаях следует искать мотивы поведения. Мотивировать сотрудников – значит затронуть их важные интересы, дать им шанс реализовать себя в процессе трудовой деятельности. Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

**Контроль** – это процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.

Задача контроля за распределением может рассматриваться как преобразование данных в информацию. Для выполнения этой задачи необходимо создать соответствующую базу данных и разработать процедуры для извлечения нужной информации.

Можно отметить **две причины** установления такого контроля.

**Первая причина** учитывает факторы как внутреннего окружения (номенклатура продукции, конфигурация системы процедуры и т.д.), так и внешнего (требования потребителя, политика обслуживания, применяемая конкурентами, государственное законодательство и т.д.).

**Вторая причина** – оказание помощи при поиске мер повышения производительности логистической системы. Производительность можно определить, как отношение вывода системы к вводу в нее. Для логистики выводом служит осуществление обслуживания потребителя, а вводом – номенклатура элементов логистики (например, запасы, хранение и погрузка, разгрузка, транспортировка, обработка заказа и т.д.). Повышение производительности требует, во-первых, понимания нынешней ситуации и, во-вторых, идентификации возможностей для улучшения этой ситуации.

# СКЛАДСКАЯ ЛОГИСТИКА

**Логистика склада** представляет собой технологию управления запасами, которая, при правильной организации, должна обеспечивать своевременную доставку продукции. Большое значение для этой технологии имеют непосредственно сами сооружения складов, в которых выполняется накопление, хранение и распределение товаров.



# ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ СКЛАДСКОЙ ЛОГИСТИКИ

Корректировка ассортимента в соответствии с клиентскими заказами. На складе исходный производственный ассортимент превращается в востребованный потребительский, позволяя выполнять заказы более эффективно.

Хранение и складирование продукции. Грамотное хранение товаров на складе позволяет сократить промежуток времени между тем, когда продукция была изготовлена, и тем, когда она была доставлена конечному клиенту. Если главным направлением работы фирмы является оказание складских услуг, то она должна обеспечить подходящие условия для хранения различных типов товаров.

Предоставление услуг логистики. Логистическая компания может не только помогать заказчикам в хранении продукции, но и оказывать ряд дополнительных услуг, таких как: фасовка товаров, их подготовка к реализации, стикеровка, формирование наборов продукции и так далее.

Объединение мелких партий товара в крупные. Такая деятельность называется унитизацией и позволяет одновременно доставить грузы нескольким разным заказчикам. Благодаря унитизации логистическая фирма может обслуживать даже представителей малого бизнеса, которые нуждаются в доставке небольших партий продукции.

# 5 ШАГОВ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ СКЛАДСКОЙ ЛОГИСТИКИ

## 1. Подсчет количества складских помещений

Оценив объемы продукции, которую производит предприятие, нужно определить, какого количества складов для ее хранения будет достаточно. Если вы столкнетесь с тем, что складского пространства не будет хватать для размещения всех товаров, то вам придется тратить больше денег на их транспортировку. Арендовать или приобретать излишние объемы складских помещений тоже не стоит. Ведь в таком случае вам придется тратить лишние деньги на их содержание.

## 2. Выбор между арендованным и собственным складом

Чтобы принять окончательное решение на этот счет, необходимо выяснить среднюю стоимость аренды складских помещений в вашей местности, а также оценить стоимость создания собственного склада. Вкладывать деньги в строительство своих технических помещений имеет смысл только в том случае, если в результате прибыль от транспортировки товаров окажется существенно выше транспортных расходов.

# 5 ШАГОВ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ СКЛАДСКОЙ ЛОГИСТИКИ



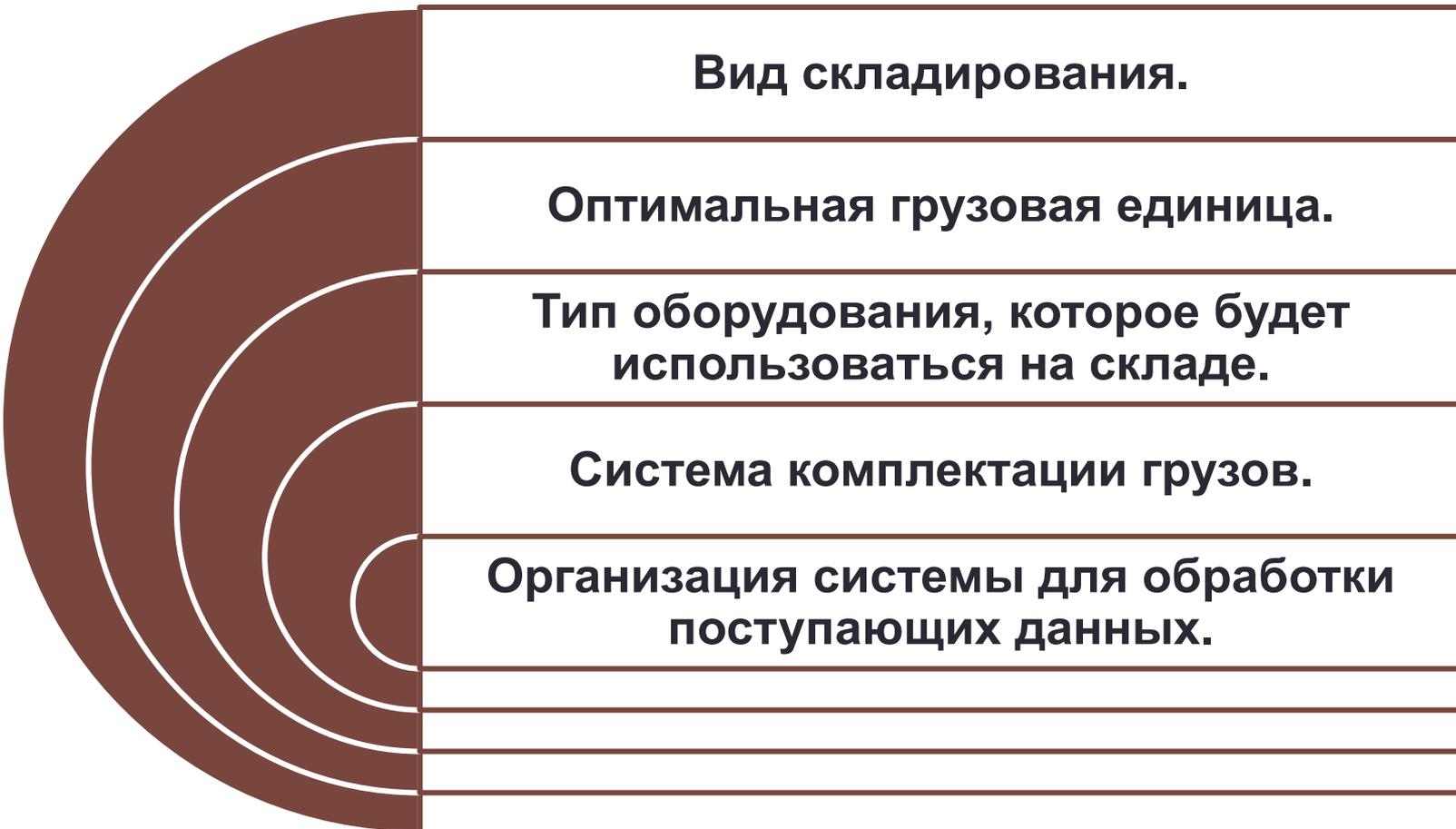
# 5 ШАГОВ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ СКЛАДСКОЙ ЛОГИСТИКИ

## 5. Анализ складской логистики

На заключительном этапе необходимо выполнить детальный анализ проделанной ранее работы и принять окончательное решение о создании и запуске системы складской логистики. Если она была продумана грамотно, то есть если на предыдущих этапах не было допущено никаких огрехов, то в результате вы получите систему эффективного контроля над запасами товаров.

Крайне желательно, чтобы разработкой системы складской логистики занимались квалифицированные специалисты или хотя бы люди, которые успешно прошли курсы по логистике складирования. В противном случае они вряд ли смогут обеспечить идеальный учет и организацию всех внутренних и внешних потоков товарно-материальных ценностей.

# НА КОНЕЧНОМ ЭТАПЕ ОРГАНИЗАЦИИ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ:



**Вид складирования.**

**Оптимальная грузовая единица.**

**Тип оборудования, которое будет использоваться на складе.**

**Система комплектации грузов.**

**Организация системы для обработки поступающих данных.**

# ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ПРОЦЕССОВ В ТРАНСПОРТНОЙ ЛОГИСТИКЕ



## НА ПЕРВОМ ЭТАПЕ НЕОБХОДИМО ВЫДЕЛИТЬ И ОПИСАТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕСС

№	Характеристики процесса	Описание
1.	Цели	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Определить единые требования к описанию и организации процессов на предприятии.</li><li>2. Определение ответственных за результаты процесса.</li><li>3. Внедрить на предприятии определённый стандарт ведения документооборота</li></ol>
2.	Содержание деятельности	<p>Содержанием процесса «Управление транспортировкой товаров» является:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Получение и обработка заявок,</li><li>2. Оформление сопроводительных документов,</li><li>3. Выполнение заявок,</li><li>4. Передача груза в месте назначения,</li><li>5. Контроль за реализацией транспортной услуги</li></ol>
3.	Выход (результат) процесса	Главным результатом процесса «Управление транспортировкой товаров» является груз, доставленный в пункт назначения, документы, подтверждающие выполнение услуги.
4.	Владелец процесса	Владельцем процесса является начальник транспортного отдела.
5.	Исполнители процесса.	Исполнителями являются, в основном, работники транспортного отдела, а также работники других подразделений

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ПРОЦЕССА «УПРАВЛЕНИЕ ТРАНСПОРТИРОВКОЙ ТОВАРОВ» С ДРУГИМИ ПРОЦЕССАМИ И ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ

№	Объект	Процесс	Исполнитель
1	Заявки от потребителей	Получение и обработка заявок	Диспетчер
2	Грузы, готовые к транспортировке	Выполнение заявок	Логистический центр, водители

- Основным источником информации для описания бизнес-процессов является документ «**Положение о транспортном подразделении**» и должностные инструкции сотрудников.
- В положении указаны основные документы, регламентирующие работу подразделения, приводится список основных задач и целей подразделения.
- Раздел «Функции подразделения» предполагает перечисление всех функций, которые должны реализовываться в данном подразделении. В разделе «Права» перечислены права сотрудников подразделения. «Связь с другими подразделениями предприятия» отражается информационная связь с другими подразделениями.

## Взаимодействие процесса «управление транспортировкой товаров» с другими процессами и внешней средой на выходе процесса

№	Объект	Процесс	Исполнитель
1	Груз, доставленный в пункт назначения	Передача груза в месте назначения, контроль за реализацией транспортной услуги	Логистический центр, водители
2	Документы, подтверждающие выполнение услуги	Передача груза в месте назначения	Водители

### Показатели процесса «Управление транспортировкой товаров»

Оценка процесса проводится по следующим показателям: общие затраты на реализацию процесса, процент невыполненных заявок, количество нареканий. Оценки показателей процесса используются для выявления проблем и оценки эффективности процесса. Оценка может производиться как в натуральных показателях, так и в баллах.

# ЗАДАЧИ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ТРАНСПОРТНОГО ПРОЦЕССА

ограничение числа стандартных типоразмеров транспортной тары и внешних товароносителей;

минимизация переключений из одной транспортной тары в другую;

удобство погрузки (разгрузки) товара в транспортной таре;

исключение необходимости маркировки грузовых единиц непосредственно на складе, либо автоматизация данного процесса;

укрупнение грузовых единиц при условии их максимального заполнения и возможности механизированной разгрузки у конечного потребителя;

достижение соответствия типа транспортного средства грузовым единицам и как следствие достижение максимального заполнения транспорта по грузоподъемности и грузовместимости;

# ЗАДАЧИ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ТРАНСПОРТНОГО ПРОЦЕССА

единства размеров заказа;

увеличение частоты поставок без увеличения стоимости за единицу перевозимого груза;

минимизация затрат на упаковку товара с одновременным обеспечением высокой степени его сохранности;

унификация транспортных единиц в соответствии с размером заказа;

определение оптимальных (максимальных или минимальных) партий поставок клиентам;

сокращение затрат на транспортировку возвратной (бракованной) продукции;

сокращение количества брака при транспортировке в системе распределения;

сокращение времени транзита (перевозки) грузов;

# ЗАДАЧИ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ТРАНСПОРТНОГО ПРОЦЕССА

сокращение времени простоя в связи с ожиданием, погрузкой и выгрузкой транспортных средств;

минимизация затрат на доставку грузовой единицы товара;

сглаживание неравномерностей транспортного потока при распределении продукции в зависимости от сезона поставок;

использование минимального количества транспортных средств для перевозки одной партии поставки;

оптимизация одновременно перевозимого ассортиментного перечня продукции и др.

уменьшение временных периодов прохождения информации в процессе организации транспортировки грузов от поставщика к потребителям (например, информация о месте нахождения транспортного средства, о времени прибытия в пункт назначения, о возникших проблемах в пути, о возможных задержках)

# ДЛЯ ЧЕГО НЕОБХОДИМА ОПТИМИЗАЦИЯ?

**Необходима при неконтролируемом росте издержек:**

- Затрат на погрузку и разгрузку;
- Затрат на доставку в конечную точку и промежуточные пункты;
- Топливных затрат и затрат на эксплуатацию ТС;
- Оплаты труда водителям, механикам и пр.

Анализу подвергаются следующие этапы:

- Способ перемещения груза и выбор транспортного средства;
- Маршруты перевозок и схема расположения складов компании;
- Выбор логистических посредников (при необходимости).

По итогам анализа специалистами составляется список рекомендаций, нацеленных на рост эффективности управления транспортом и перевозками.

# СОГЛАСОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ ОПЕРАЦИЙ ТРАНСПОРТИРОВКИ

создание координирующих подразделений компании или поручение этой функции отдельному сотруднику, например руководителю отдела логистики или менеджеру по доставке товара (менеджеру по транспортной логистике) или менеджеру по управлению товарными запасами;

организация взаимодействия сотрудников подразделений при реализации поставленных задач перевозки товара путем издания распоряжений, выработки правил работы отделов по смежным вопросам;

проведение совместного планирования транспортировки смежными отделами, согласование планов, графиков, положений;

установление единых, сбалансированных показателей эффективности транспортного процесса, результативности отдельных операций по перевозке грузов с учетом вклада функциональных подразделений в общий результат;

# СОГЛАСОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ ОПЕРАЦИЙ ТРАНСПОРТИРОВКИ

привлечение высшего руководства к организации взаимодействия между подразделениями;

четкое разделение обязанностей между подразделениями фирмы в выполнении задач и функций транспортировки продукции;

определение лиц, принимающих окончательное решение при возникновении спорных ситуаций;

создание единого информационного пространства о состоянии процессов транспортировки грузов.

# СОГЛАСОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ ОПЕРАЦИЙ ТРАНСПОРТИРОВКИ

К основным проблемам отрасли в РФ можно отнести:

- Использование устаревшего оборудования и технологий.
- Недостаточно качественно проработанную логистическую инфраструктуру.
- Дефицит опытных и квалифицированных кадров.
- Недостаточную базу теоретического материала касательно управления складами.
- Неумение многих руководителей адекватно оценить проблемы своих предприятий.

Позитивные тенденции в развитии российской складской логистики

- В последнее время все больше ВУЗов начинают проводить обучение логистике складирования, в результате чего количество квалифицированных специалистов возрастает.
- Современные складские комплексы все чаще оснащаются высокотехнологичным автоматизированным оборудованием

Отсутствие маркировки

Далеко не на всех предприятиях налажена система присвоения уникального кода каждой единице изготовленной продукции.

Размывание должностных обязанностей

Не нанимают больше узкоспециализированных работников, а заставляют каждого из уже имеющихся сотрудников заниматься решением более широкого круга проблем.