
ОСНОВЫ ЛОГИСТИКИ И УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

Мастер - класс

© Уваров С.А.
д.э.н., профессор
2012 г.

ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ

1. Современный этап развития логистики. Смена парадигм
2. Методологическое и методическое обеспечение логистики
3. Менеджмент в логистических системах
4. Функциональные области логистики
5. Основы управления цепями поставок
6. Координация и интеграция логистики в цепях поставок
7. Логистическое администрирование
8. Методы логистического анализа и надежность цепей поставок

Литература

1. Бауэрсокс Д. Дж., Клосс Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Пер. с англ. — М.: ЗАО "Олимп Бизнес", 2005. — 640 с.
2. Григорьев М.Н., Уваров С.А. Логистика. Базовый курс: учебник для бакалавров. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2012. — 825 с.
3. Григорьев М.Н., Уваров С.А. Логистика: краткий курс лекций. - М.: Юрайт, 2012. — 207 с.
4. Григорьев М.Н., Долгов А.П., Уваров С.А. Логистика: продвинутый курс: учебник для магистров. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2011. — 734 с.
5. Григорьев М.Н., Ткач В.В., Уваров С.А. Коммерческая логистика: теория и практика: учебник для бакалавров. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2012. — 490 с.
6. Иванов Д.А. Управление цепями поставок. — СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2009. — 660 с.
7. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2004. — 316 с.

Литература

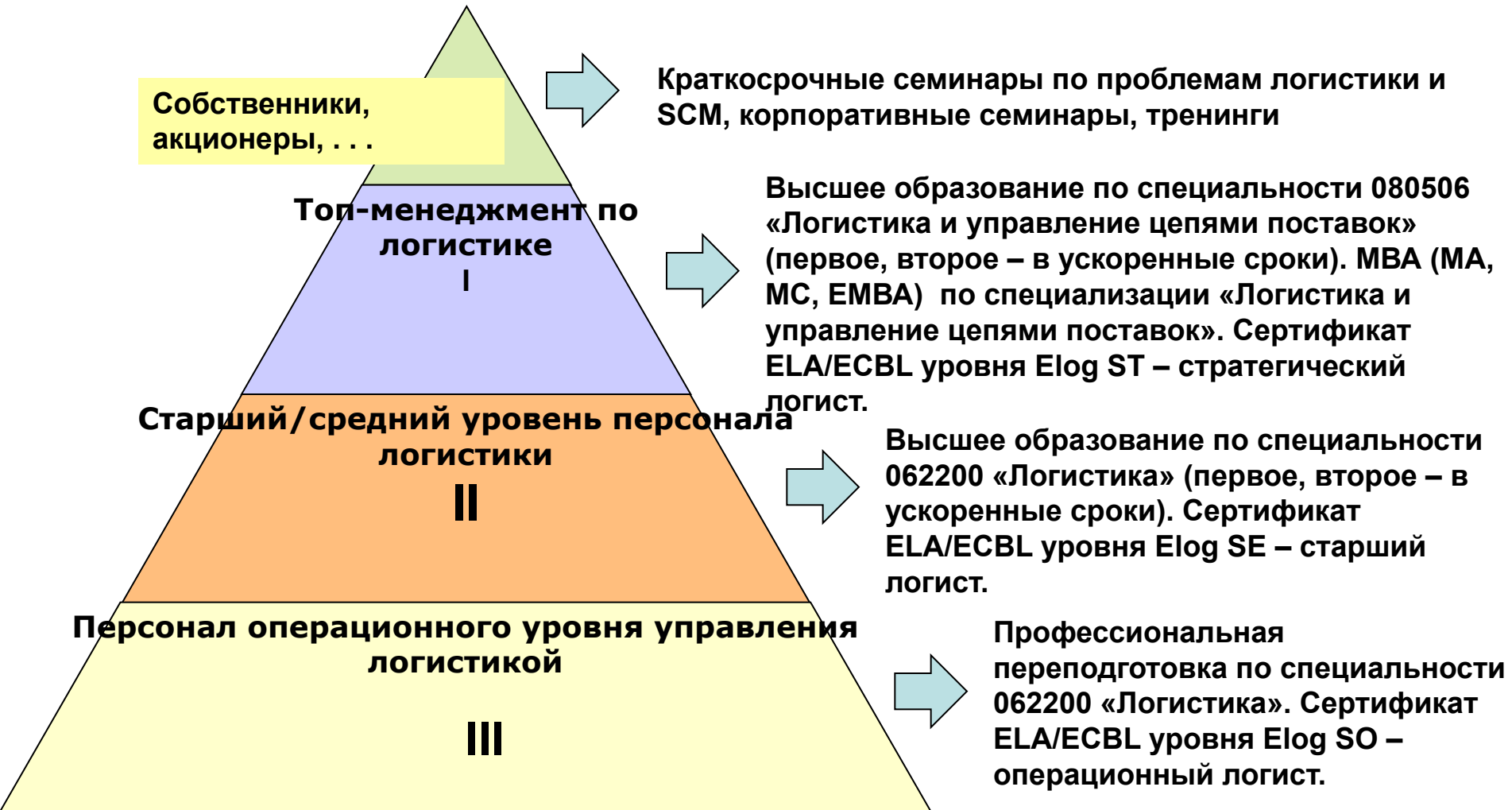
8. Корпоративная логистика в вопросах и ответах. / Под общ. ред. В.И. Сергеева. – М.: ИНФРА-М, 2013. 634с.
9. Логистика: Основы. Стратегия. Практика / Практическая энциклопедия «Для всех, кто руководит». Под науч. ред. проф. Сергеева В.И. – М.: Изд-во ЗАО «МЦФЭР», 2007. – 1440 с. (Серия «Сменные страницы»)
10. Логистика. Учебник: Полный курс МВА. / Под редакцией проф. В.И. Сергеева. – М.: Эксмо, 2008. 944с.
11. Модели и методы теории логистики: Учебное пособие. 2-е изд. / Под ред. В.С. Лукинского. – СПб.: Питер, 2007. – 448 с.
12. Сток Дж. Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой: Пер. с англ. – М.: ИНФРА – М, 2005. – XXVII, 797 с.
13. Управление цепями поставок: Учебник издательства Gower / Под ред. Дж. Гатторны (ред. Р. Огулин, М. Рейнольдс); Перевод с 5-го англ. изд. под науч. ред. д.э.н., проф. В.И. Сергеева. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 670с.
14. Харрисон А., ван Хоук Р. Управление логистикой: Разработка стратегий логистических операций: Пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Бук, 2007. – 368 с.

Преимственность учебных программ по логистике и управлению цепями поставок

- Краткосрочные семинары по проблемам логистики и SCM.
- Программы повышения квалификации.
- Программы профессиональной переподготовки.
- Высшее образование по специальности «Логистика и управление цепями поставок» (первое, второе – в ускоренные сроки).
- MBA по специализации «Логистика и управление цепями поставок»
- Международная сертификация ELA/ECBL персонала по логистике
- Эксклюзивные и международные программы обучения: Executive Logistics and Supply Chain Management, Executive MBA, MA (MC) "Logistics and Supply Chain Management"

Корпоративные программы
□ Тренинги
□ Стажировки

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ПО ЛОГИСТИКЕ И SCM



РАЗВИТИЕ СТАНДАРТА СПЕЦИАЛЬНОСТИ «ЛОГИСТИКА И УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК»

1. Новое поколение стандартов:

- бакалавр-специалист
- магистр-специалист
- специалист

2. Специализации:

- Управление цепями поставок
- Управление логистической инфраструктурой
- Логистика промышленных предприятий
- Логистика в торговле
- Логистика в сфере услуг
- Логистика транспортных комплексов
- Проектирование логистических систем

УРОВНИ СЕРТИФИКАЦИИ И ПОЛНОМОЧИЯ ПЕРСОНАЛА

уровня
го
стратегическо
логист
- ElogST

Старшие менеджеры, старшие консультанты или директора со значительным опытом работы в области логистики/управления цепями поставок (стратегические менеджеры).

Руководители высшего ранга из других сфер бизнеса, взявшие на себя должностные обязанности логиста стратегического уровня

старший логист
- ElogSE

Менеджеры или консультанты, занимающиеся планированием, координацией или контроллингом различных компонентов логистической системы. Координаторы логистического процесса в функциональных сферах бизнеса компании и/или в компонентах сетевой структуры цепей поставок. Инспектора, контроллеры, аудиторы, аналитики, менеджеры высшего звена логистики

операционный логист
- ElogSO

Персонал операционного/функционального уровня управления логистическими процессами и видами деятельности, в том числе: транспортировкой, складированием, грузопереработкой, управлением запасами, управлением сервисом, управлением заказами, логистической поддержкой производственных операций, информационной поддержкой

Тема 1. Современный этап развития логистики. Смена парадигм

ЛОГИСТИКА - наука и практическая деятельность по управлению движением материальных, финансовых, информационных и пр. потоков во времени и пространстве от первичного источника до конечного потребителя

Логистика - это:

- конкурентная стратегия хозяйствующих субъектов, целеполагающим фактором которой является ресурсосберегающий алгоритм предпринимательской деятельности;
- наука о движении совокупности материальных, информационных, финансовых, кадровых и прочих потоков в системе рыночной экономики;
- методология управления (планирования, организации и контроля) процессом перемещения и хранения в сфере заготовки сырья и материалов, доведения их до производственного потребления, внутризаводской переработки и доставки готовой продукции до конечного потребителя;
- системный (логистический) подход, представляющий движение и развитие материальных, информационных, финансовых, кадровых и прочих ресурсов в категориях потоков и запасов;
- алгоритм организации рационального движения материальных потоков и сопутствующих им информации и финансов на всех стадиях воспроизводственного процесса (материально-техническое обеспечение, производство, сбыт);
- функциональный менеджмент в системе управления предпринимательской фирмой;
- самостоятельный вид предпринимательской деятельности, специализирующийся на закупке, хранении и доставке продукции потребителю (оказание комплекса транспортно-складских услуг) или потребителя к товару.

Определение логистики (традиционный подход)

- Логистика есть процесс планирования, выполнения и контроля эффективного с точки зрения снижения затрат потока запасов сырья, материалов, незавершенного производства, готовой продукции, сервиса и связанной информации от точки зарождения до точки потребления (включая импорт, экспорт, внутренние и внешние перемещения) для целей полного удовлетворения требований потребителей

Определения логистики

- **SCM подход:** Логистика является частью процесса управления цепями поставок и представляет собой планирование, выполнение и контроль эффективности потока и запасов продукции, сервиса и связанной информации от точки зарождения до точки потребления в соответствии с требованиями потребителей
- **Инновационный подход:** Логистика – это инструментарий интегрированного управления потоками в цепи создания ценности для получения компанией устойчивых конкурентных преимуществ

О терминах

Парадигма (от лат. para - возле, около, мимо и deigma - образец, пример) - совокупность предпосылок, определяющих конкретное научное исследование (знание) и признанных на данном этапе.

Концепция (от лат. conceptio) - ведущий замысел, определенный способ понимания, трактовки какого-либо явления; внезапное рождение идеи, основной мысли.

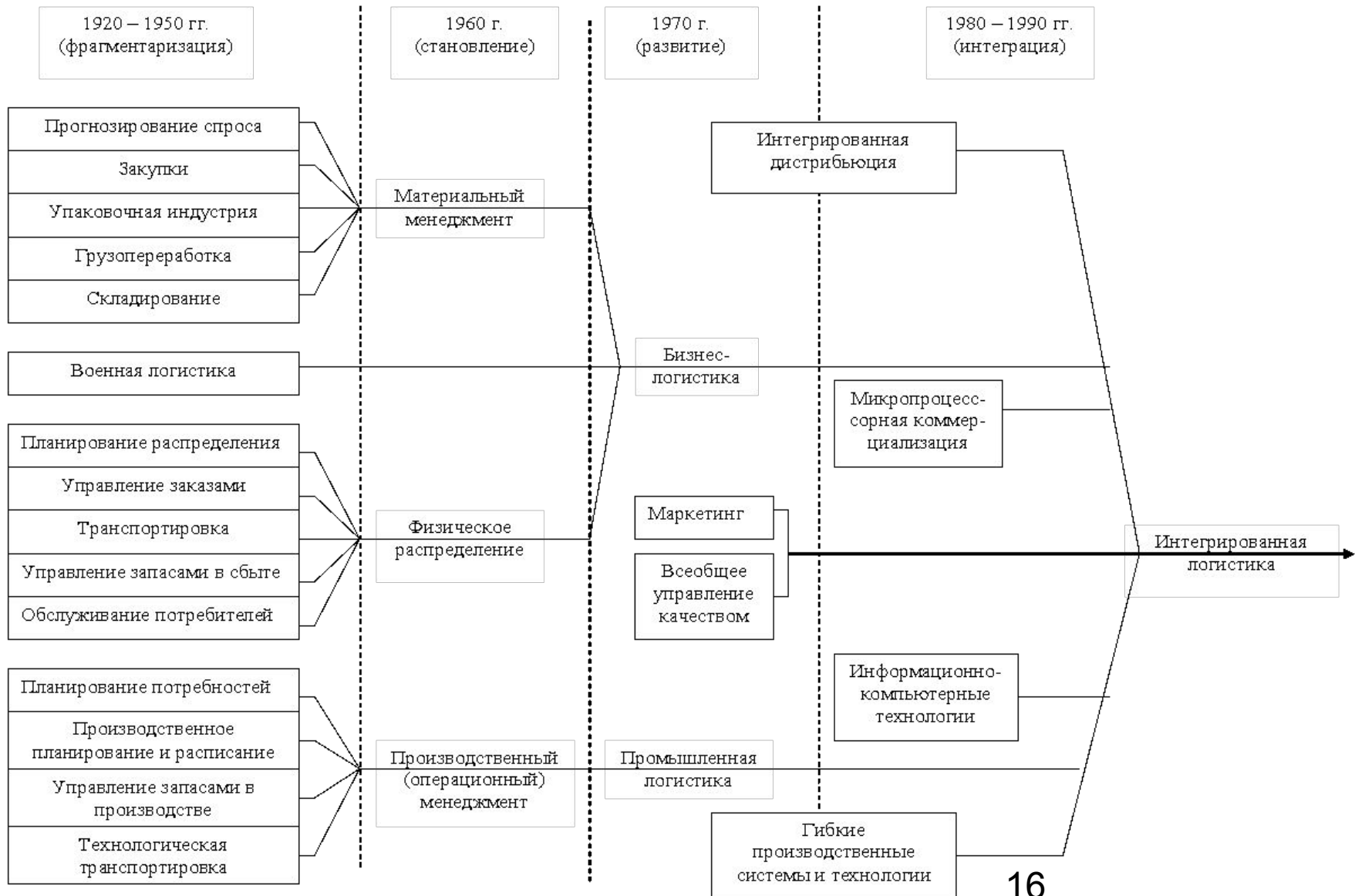
Основные этапы конкурентной политики фирмы

Период	Парадигма	Главный критерии	Основная функция	Основной ресурс
Начало XX в. –1920 гг.	Производственная	Объем и издержки производства	Организация производства. НОТ	Технический
1930-е гг.	Сбытовая	Объем продаж	Организация и управление сбытом	Пространственно-организационный
1940-е –1950-е гг.	Товарная	Качество продукции	Контрольно-управленческая	Технологический
1960-е - начало 1970-х гг.	Маркетинговая	Интенсивность потребления	Изучение потребностей и послепродажное обслуживание	Информационный
1970-е гг. – конец XX века	Логистическая	Ресурсный потенциал, издержки обращения	Производственно-коммерческая	Организационно-управленческий
Начало XXI века	Управление цепями поставок (SCM)	Высокое качество поставки	Интегрирование цепей поставок	Хозяйственно-коммуникативный

Логистика выполняет следующие функции:

1. **Системообразующая.** Логистика представляет собой систему эффективных технологий обеспечения процесса управления ресурсами. В узком смысле слова логистика образует систему управления товародвижением (формирование хозяйственных связей, организация передвижения продукции через места складирования, формирование и регулирование запасов продукции, развитие и организация складского хозяйства).
2. **Компенсирующая.** Логистическая деятельность направлена на доставку необходимой продукции в нужном количестве, в нужное время, в нужное место с заданным качеством (состоянием) при минимальных издержках. Логистика стремится охватить все этапы цепочки взаимодействия «снабжение – производство – распределение – транспорт – потребление». Иначе говоря, она представляет собой алгоритм преобразования потребности в ресурсах в поставку в соответствии с существующим спросом.
3. **Интегрирующая.** Логистика обеспечивает синхронизацию процессов сбыта, хранения и доставки продукции с ориентацией их на рынок средств производства и оказание посреднических услуг потребителям. Она обеспечивает согласование «выходного сопротивления» предшествующей предпринимательской структуры с «входным сопротивлением» последующей посредством категории экономических интересов.
4. **Регулирующая.** Логистическое управление товародвижением направлено на экономию всех видов ресурсов, сокращение затрат живого и овеществленного труда на стыках различных экономических отраслей. В широком смысле управляющее воздействие логистики на экономику заключается в поддержании соответствия поведения части интересам целого. Чем выше ресурсный потенциал какой-либо подсистемы, тем больше она в своей деятельности должна ориентироваться на стратегию системы в целом.

Эволюция логистики



Этапы развития логистики

Период	Определение
Конец 1960-х годов	Логистика – это менеджмент всех видов деятельности, которые способствуют движению и координации спроса и предложения на товары в определенном месте и в заданное время. Оптимизация отдельных функций (транспортировка, складирование, грузопереработка).
1970-е годы	Логистика – широкий диапазон деятельности, связанный с эффективным движением конечных продуктов от конца производственной линии к покупателю, в некоторых случаях включающий движение сырья от источника снабжения до начала производственной линии. Координация логистических бизнес-процессов.
1980-е годы	Логистика - процесс планирования, выполнения и контроля эффективного с точки зрения снижения затрат потока запасов сырья, материалов, незавершенного производства, готовой продукции, и связанной информации от точки зарождения до точки потребления, Интеграция логистических бизнес-процессов.
Конец 1990-х годов	Логистика – это часть процесса в цепях поставок , в ходе которого планируется, реализуется и контролируется эффективный и производительный поток товаров, их запасы, сервис и связанная информация от точки их зарождения до точки поглощения (потребления) с целью удовлетворения требований потребителей. Управление потоками в цепи поставок.

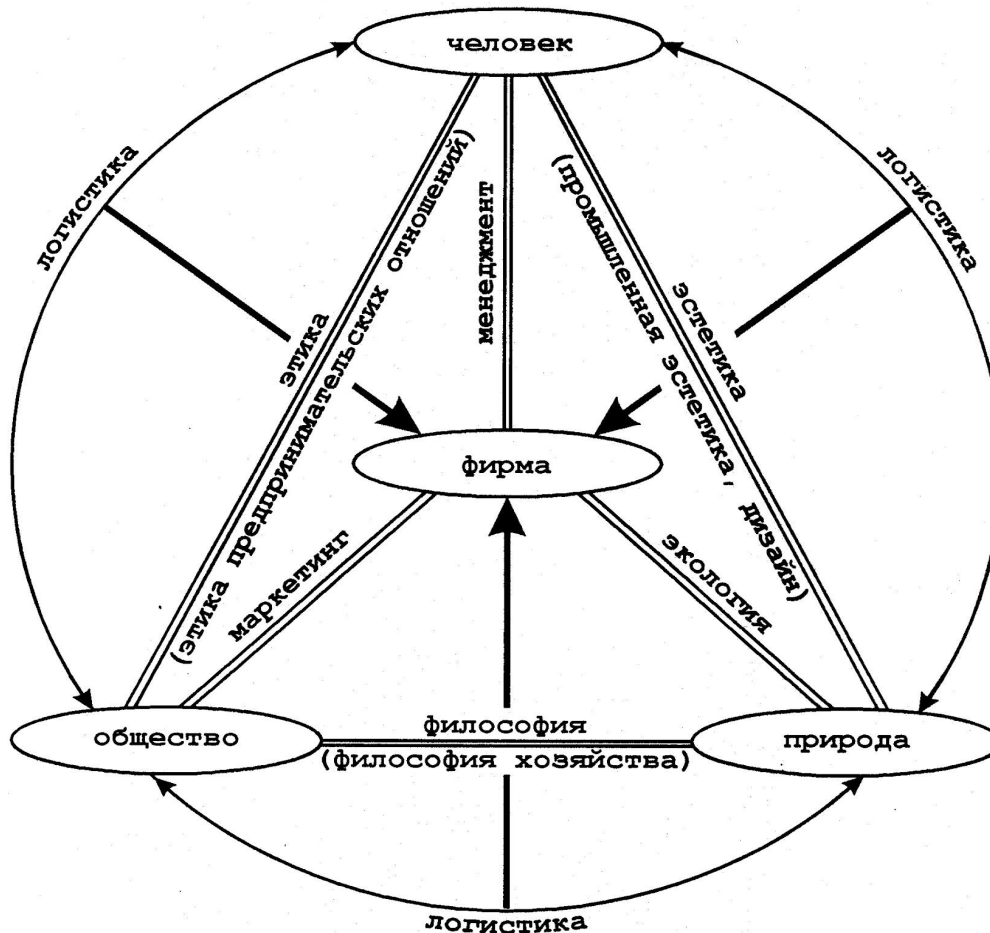
Основные положения логистических концепций

Концепция	Содержание концепции	Практическое использование
Аналитическая	Проблема управления материальными потоками в производстве и обращении	Внутрипроизводственные логистические системы
Технологическая (информационная)	Общая проблема управления материальным потоком логистического объекта и синтез информационно-компьютерного обеспечения решения	Системы планирования потребности в материалах и распределения продукции (MRP) и (DRP)
Маркетинговая	Определение соотношений между логистической системой и конкурентными преимуществами фирмы.	Система планирования и координации потоков на уровне фирмы и региона (LRP)
Интегральная	Реализация интегральной координации логистических систем и их звеньев на микро- и макро- уровнях по материальным и информационным потокам	Интегрированная логистическая система, обслуживающая логистические каналы

Сравнение процессов материально-технического обеспечения, основанных на традиционном и логистическом подходе

Признаки сравнения	Традиционный подход	Логистический подход
1. Основные цели при заключении контракта	Минимум закупочной цены, разовые закупки	Долгосрочный контракт, высокое качество поставки, оптимальная цена
2. Основные критерии при выборе поставщика	Низкая цена, приемлемые условия поставок и качества	Надежность поставок, высокое качество продукции
3. Количество поставщиков	Возможно множество источников поставки	Единственный по каждому виду материальных ресурсов
4. Параметры поставок	Большие размеры партий, редкие поставки	Мелкие размеры партии, частые поставки
5. Технология и организация транспортировки	График вывоза составляет поставщик. Контролируется своевременность отправки	График поставок составляет получатель. Контролируются надежность поставок
6. Контроль входного потока	Организует покупатель	Исключается при гарантиях поставщика
7. Оформление очередного заказа	Требует времени и согласований.	Время и размер заказа согласуются оперативно.
8. Упаковка товара	Упаковка каждого вида товара может быть индивидуальна. Универсальная кодировка отсутствует	Упаковка унифицирована и стандартизирована. Универсальная кодировка

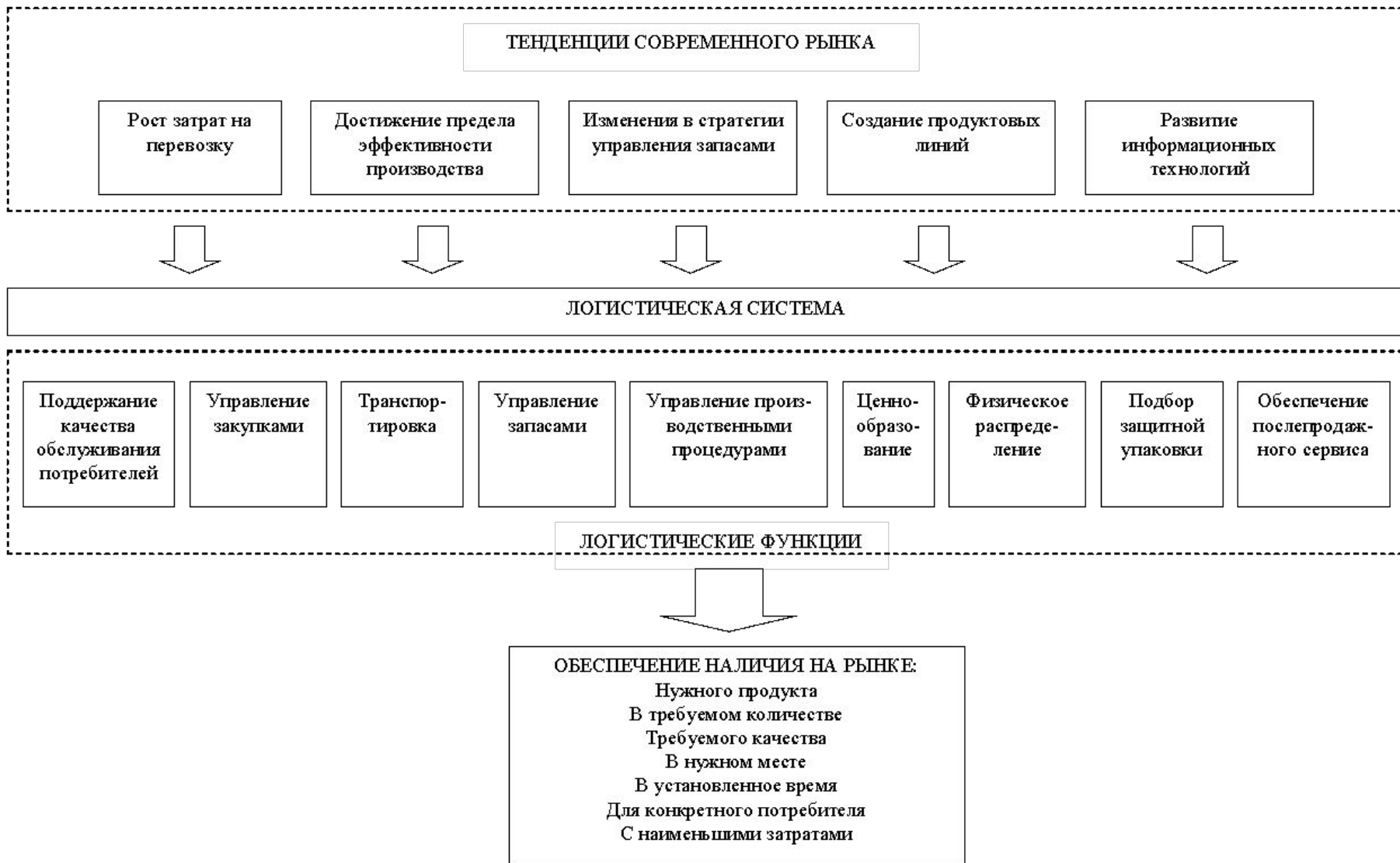
Место логистики в современной экономике



Система взаимодействия человека, фирмы, общества и природы

«Шесть правил логистики»





Содержание логистического менеджмента



Взаимодействие логистики с другими видами функционального менеджмента



Взаимодействие логистического и маркетингового менеджмента

Факторы	Маркетинговый менеджмент	Логистический менеджмент
Рациональные решения по транспортировке, складированию и управлению запасами	Расширение возможностей маркетингового ценового маневра	Сокращение логистических издержек
Расширение ассортимента продукции	Активизация маркетинговой стратегии, повышение выручки вследствие улучшения ассортимента	Изменение весогабаритных характеристик ведет к возрастанию логистических издержек
Требования к упаковке	Внешний вид упаковки, ее привлекательность, наличие полной информации о товаре,	Габариты упаковки, способность защищать товар от повреждений
Выбор места сбыта готовой продукции (опт или розница)	Розничные торговцы ближе к потребителям и лучше знают их потребности	Оптовики более предсказуемые партнеры, более эффективно управляют запасами

Взаимовлияние логистического и финансового менеджмента:

1. Поскольку значительную долю оборотных активов составляют денежные средства, вложенные в материальные запасы, то эффективность логистических решений оказывает непосредственное влияние на объем и оборачиваемость оборотного капитала фирмы.
2. В современных условиях издержки обращения часто превышают издержки производства, а потому снижение затрат по закупке материальных ресурсов и сбыту готовой продукции весьма эффективно.
3. В системе логистического менеджмента формируется оперативная информация о перемещении товарно-материальных ценностей и о дебиторской задолженности перед поставщиками и потребителями, которая затем используется в системе бухучета и отчетности.
4. Система бухгалтерского учета способствует выделению, анализу и контролю основных составляющих издержек в логистической системе для принятия эффективных управленческих решений в системе логистического менеджмента.

2. Методологическое и методическое обеспечение ЛОГИСТИКИ

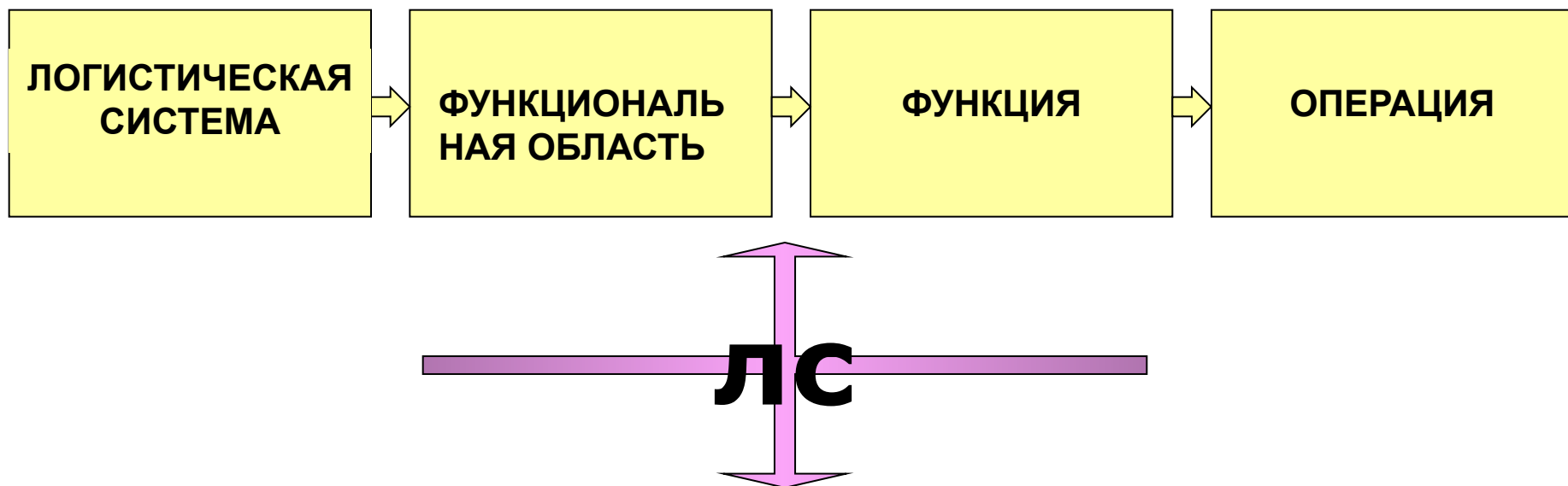
Принципы логистики - 1

1. **Системность.** Формирование потока, выделение перемещающихся и изменяющихся объектов в качестве отдельной управляемой подсистемы и применение по отношению к ней **системного подхода**; организация планирования, производства, сбыта, закупок, хранения и транспортировки **как единого материального потока логистической цепи.**
2. **Комплексность.** Формирование всех видов обеспечения для осуществления движения потоков в конкретных условиях; **координация действий участников** движения ресурсов и продуктов; осуществление централизованного контроля по выполнению задач, стоящих перед логистическими структурами фирмы; стремление фирм к тесному **сотрудничеству с внешними партнерами по товарной цепочке** и установлению прочных связей между различными подразделениями фирм в рамках внутренней деятельности.
3. **Научность.** Усиление **расчетного начала** на всех стадиях управления потоком – от планирования до анализа, выполнение подобных расчетов всех параметров траектории движения потока; признание за квалифицированными кадрами статуса **важнейшего ресурса** фирмы.
4. **Конкретность.** Четкое определение конкретного результата как цели перемещения потока в соответствии с техническими, экономическими и другими требованиями; осуществление движения с наименьшими издержками всех видов ресурсов.
5. **Конструктивность.** **Диспетчеризация** потока, непрерывное **отслеживание** перемещения и изменения каждого объекта потока и оперативная корректировка его движения; тщательное выявление деталей всех операций материально-технического обеспечения и транспортировка товаров.
6. **Надежность.** Обеспечение **безотказности и безопасности** движения, **резервирование коммуникаций и технических средств** для изменения при необходимости траектории движения потока; широкое использование современных технических средств перемещения и управления движением; повышение скорости и качества поступления информации и улучшение технологии ее обработки.

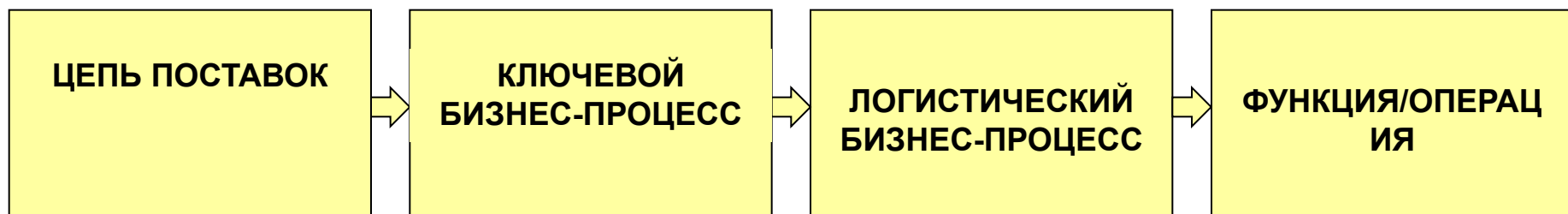
Принципы логистики - 2

7. **Вариантность.** Возможность **адекватного реагирования** фирмы на колебания спроса; целенаправленное создание резервных мощностей, загрузка которых осуществляется в соответствии с предварительно разработанными резервными планами фирмы.
8. **Интегративность.** Искомые качества присущи **лишь логистической системе в целом**, но не свойственны ни одному из ее элементов в отдельности. Система не сводится к простой совокупности элементов; расчленяя ее на отдельные составляющие и изучая каждую из них в отдельности, не представляется возможным оценить свойства системы в целом.
9. **Эффективность.** Способность логистической системы при данном уровне развития рыночных отношений, производственных технологий, при данных субъектах этой системы **достичь принципиально возможного минимума логистических издержек.**
10. **Гибкость.** Встроенность в логистическую систему механизмов, дающих возможность **прогнозировать тенденции изменения** состояния внешней экономической среды и **вырабатывать адекватные им действия.**
11. **Целостность.** Содействие доведению управляющих воздействий **до всех структурных составляющих логистической системы**, развитию между ними информационного сотрудничества, направленного на достижение целей логистики.
12. **Превентивность.** Известная девиантная (от лат. *deviatio* – отклонение) концепция управления, нацеленная не на предупреждение отклонений, диспропорций, а на возможное устранение их отрицательных последствий; в логистике же допустима лишь превентивная концепция управления, **предупреждающая возникновение отклонений и диспропорций.**

ПРОЦЕССНАЯ ДЕКОМПОЗИЦИЯ В ЛОГИСТИКЕ (1)



ПРОЦЕССНАЯ ДЕКОМПОЗИЦИЯ В ЛОГИСТИКЕ (2)



Логистические процессы

- ***Логистический процесс*** – это определенным образом организованная во времени последовательность выполнения логистических операций/функций, реализующая заданные на плановом периоде цели ЛС или ее сетевых (функциональных) подразделений
- ***Логистический бизнес-процесс*** – это взаимосвязанная совокупность логистических операций, переводящих ресурсы в ключевой показатель/параметр, задаваемый внутренним или внешним потребителем

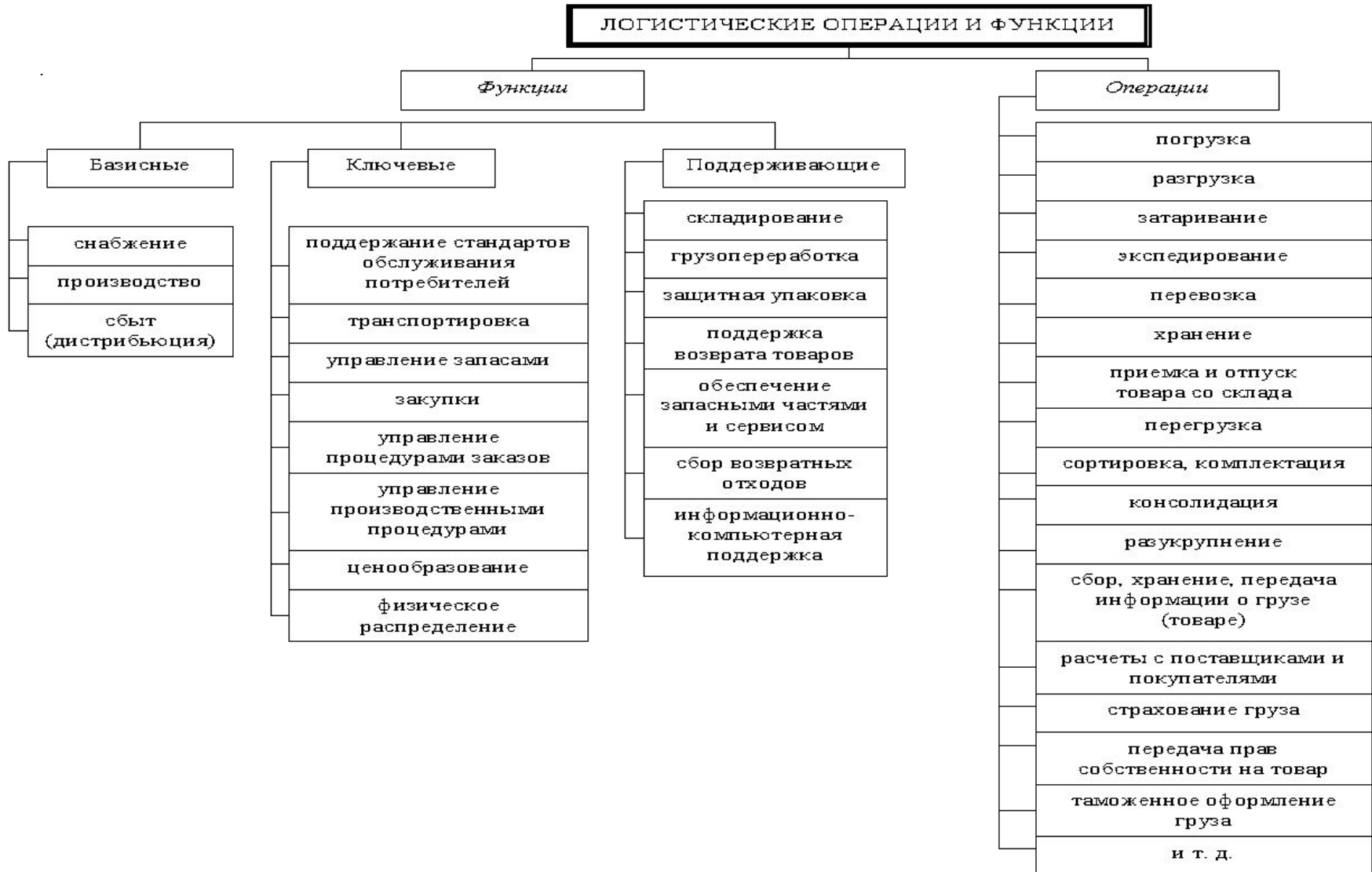
Логистический цикл

- *Логистический цикл* – это повторяющаяся во времени последовательность действий, реализующая заданную совокупность логистических операций/функций, связанных с деятельностью компании
- *Полный логистический (функциональный) цикл* - интервал времени между подачей заказа и доставкой заказанного продукта или услуг конечному потребителю

Составляющие полного логистического цикла

- цикл передачи заказа;
- цикл создания (поддержания) запасов;
- цикл обработки заказов потребителей;
- цикл организации закупок и размещения заказов;
- цикл доставки (МР, ГП, сервиса);
- операционный (производственный) цикл;
- цикл сбора заказов потребителей и подготовки документации;
- цикл анализа и подготовки отчетов.

Схема – классификация логистических операций и функций



Логистические функции и операции

- **Логистическая функция** - *обособленная совокупность логистических операций*, выделенная с целью повышения эффективности менеджмента при реализации логистической стратегии/тактики фирмы.
- **Логистическая операция** - любое элементарное действие (совокупность действий), приводящее к преобразованию параметров материальных и/или связанных с ними информационных, финансовых и других потоков, *не подлежащее дальнейшей декомпозиции в рамках поставленной задачи* администрирования или проектирования логистической системы (цепи поставок).

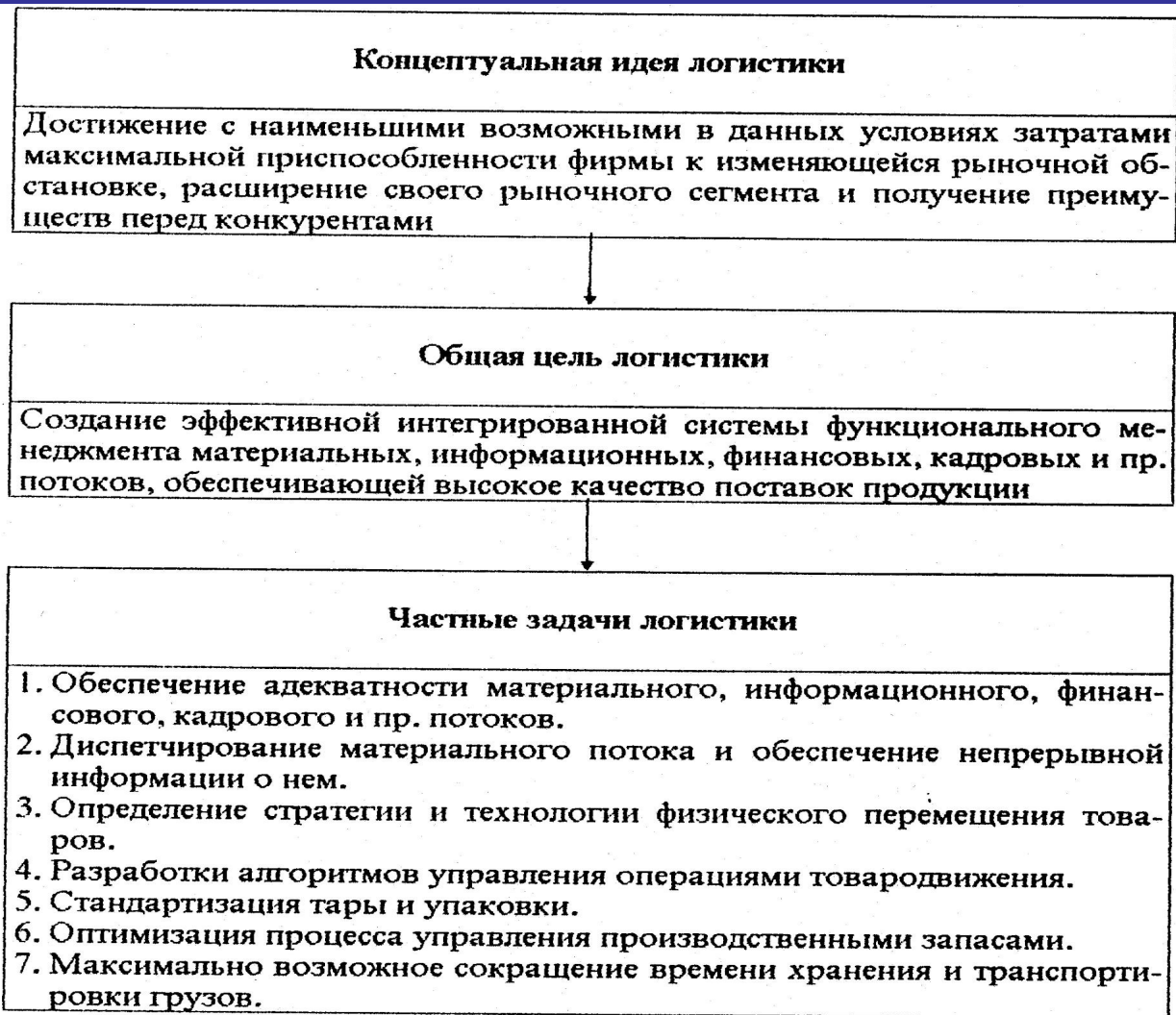
Логистические функции (операционный аспект)

- **транспортировка;**
- **складирование и грузопереработка;**
- **упаковывание;**
- **управление процедурами заказов;**
- **управление возвратом и утилизацией (отходов, брака, тары);**
- **управление поставками запасных частей и материалов для ремонта (обслуживания) основных фондов;**
- **таможенное оформление экспорта-импорта грузов;**
- **информационно-компьютерная поддержка**

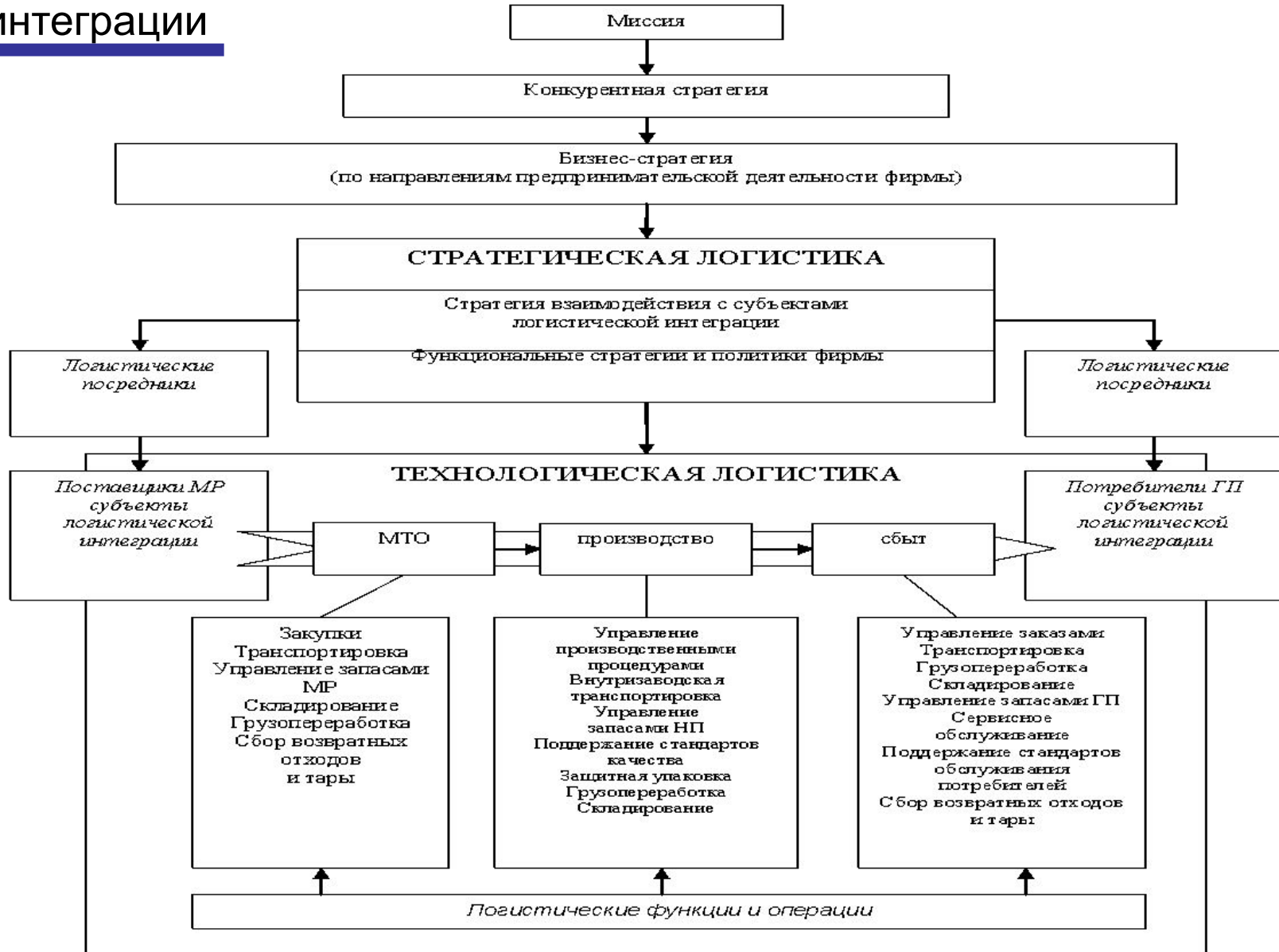
Логистические функции (координационный аспект)

- **управление запасами;**
- **управление циклом выполнения заказа;**
- **интегрированное планирование и прогнозирование;**
- **межфункциональная и межорганизационная логистическая координация;**
- **поддержание стандартов качества логистического сервиса;**
- **управление логистическими рисками;**
- **управление функциональным жизненным циклом изделия и др.**

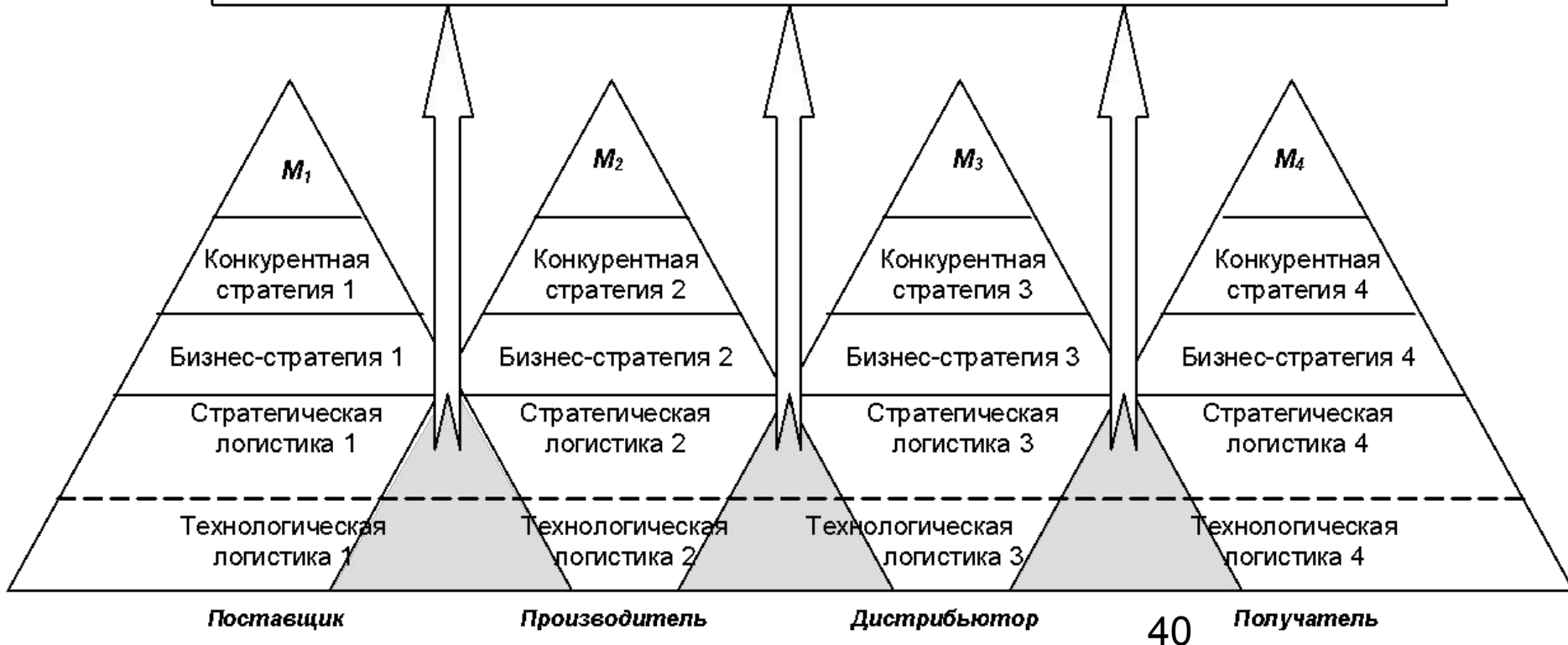
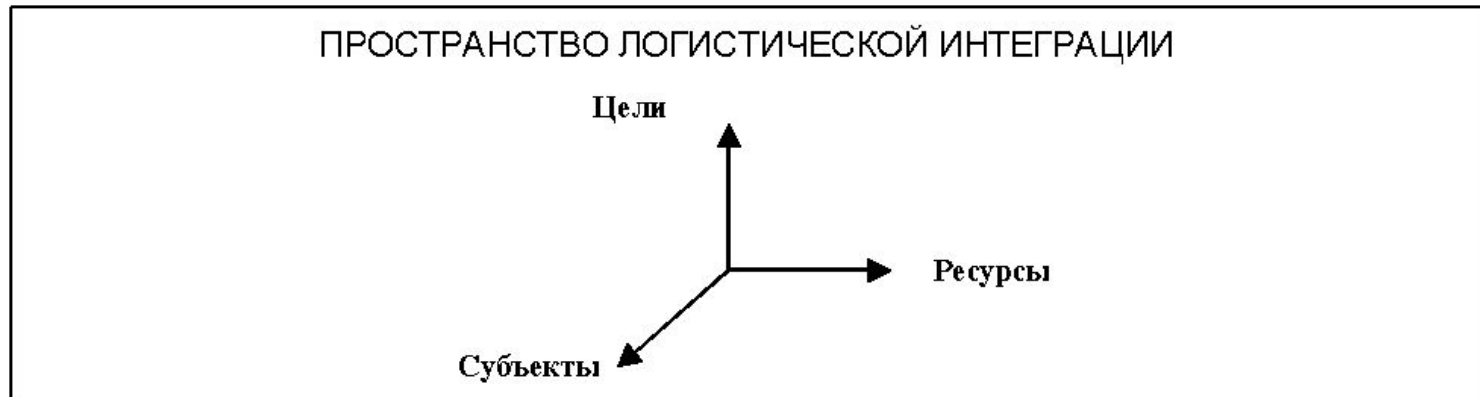
СИСТЕМА ЦЕЛЕЙ, ОБЩИХ И ЧАСТНЫХ ЗАДАЧ ЛОГИСТИКИ



интеграции



Формирование пространства логистической интеграции



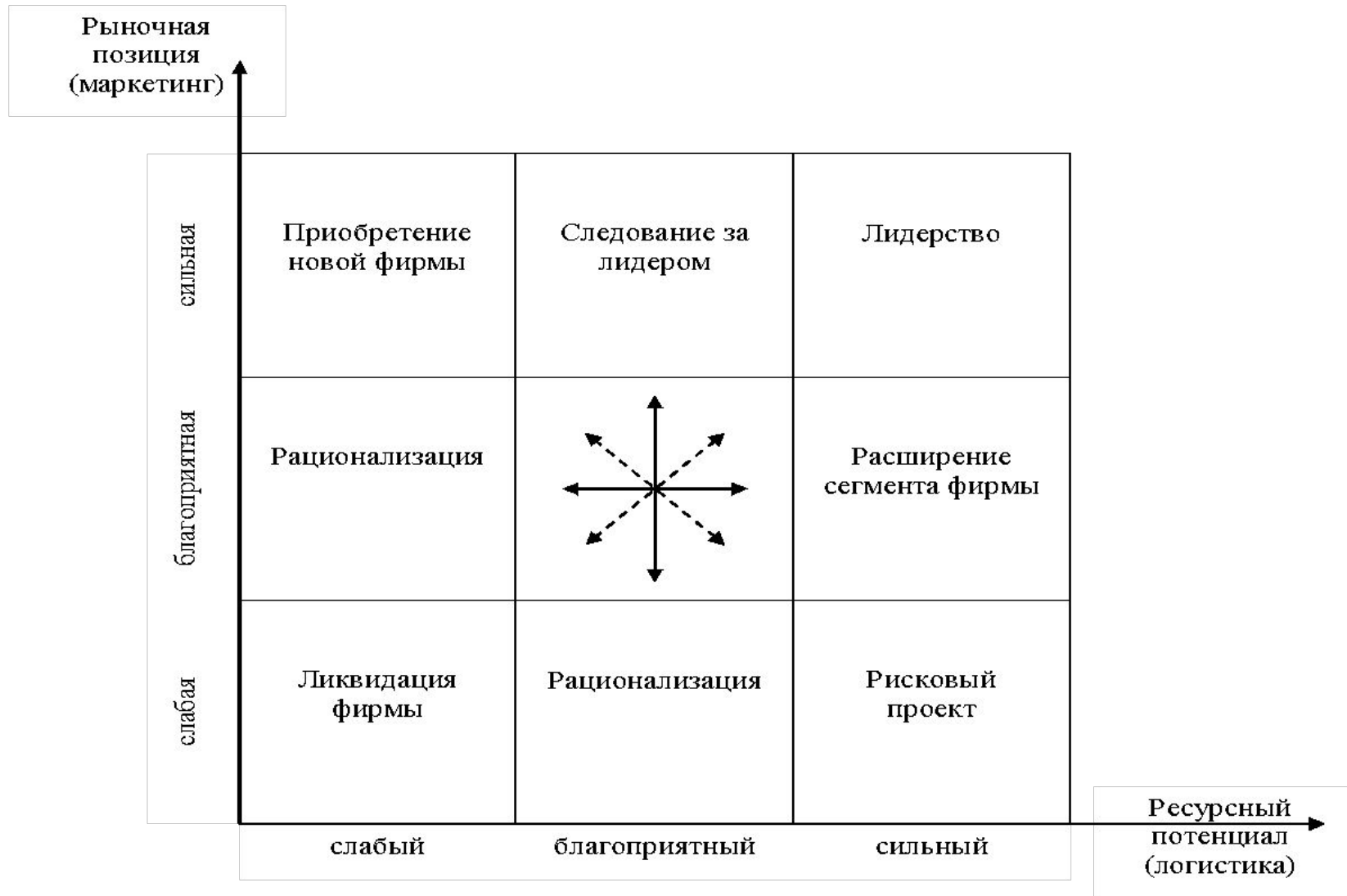
Логистика в системе управления

Шесть частей военного искусства по А. А. Жomini	Иерархия в менеджменте организации
Политика войны	Корпоративная миссия
Стратегия – искусство управлять массами на театре войны как для вторжения, так и для обороны своей страны	Конкурентная стратегия
Высшая тактика сражений и боев	Бизнес-планирование
Логистика – искусство передвижения армий	Логистика
Искусство инженера, атаки и оборона укрепленных мест	Ресурсное обеспечение
Элементарная тактика	Организация и технология

Основные логистические показатели:

- частота оборачиваемости всех запасов, определяемая как отношение товарооборота к объему складских запасов;
- общие затраты на материально-техническое обеспечение, приходящиеся на единицу товарооборота;
- степень готовности поставщика (в процентах), рассчитываемая как частное от деления объема удовлетворенных потребностей в указанный срок на общий объем потребностей;
- затраты на логистику (в процентах от общих расходов);
- период оборота материальных ресурсов для отдельных складов (сутки);
- расходы на отправленную единицу продукции;
- расходы на тонно-километр перевозимых грузов;
- загрузка склада и парка транспортных средств;
- степень риска, связанная с содержанием запасов.

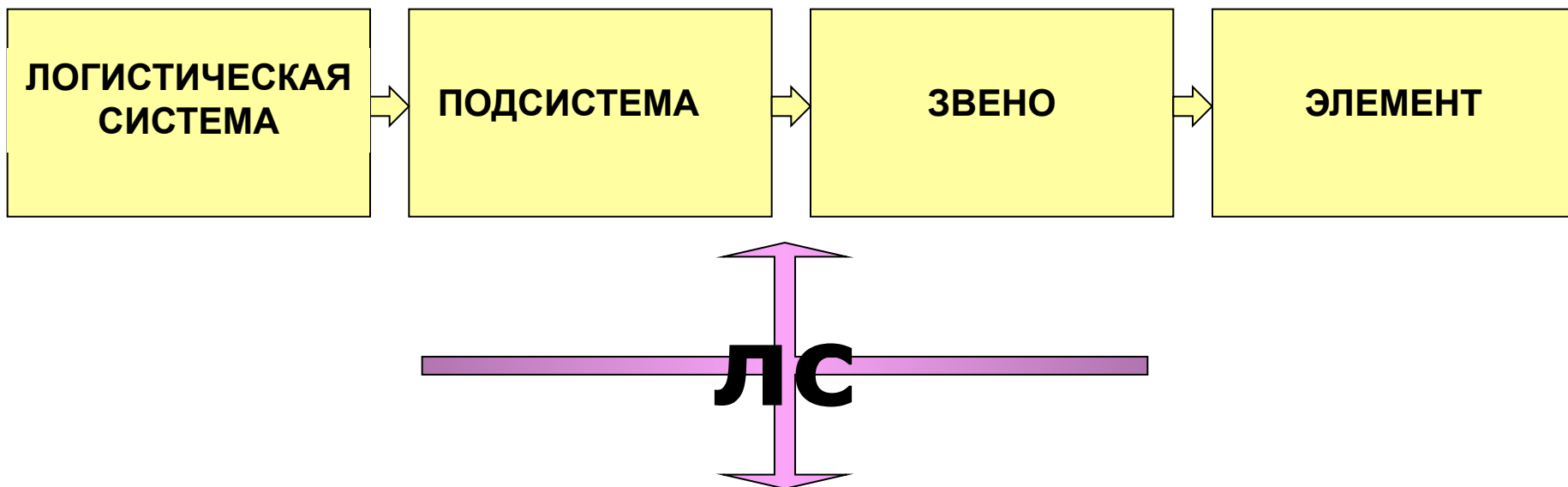
Выбор стратегии



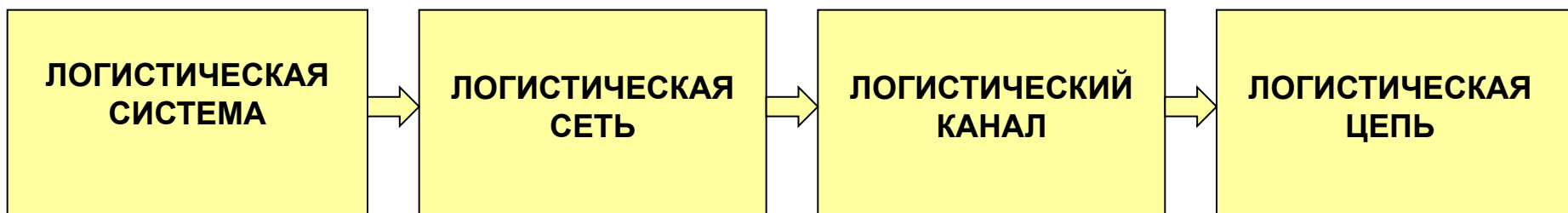
Виды логистики		Функции логистики	Пространственная функция (перемещение в пространстве)	Временная функция (движение во времени)	Перераспределительная функция
		Логистическое администрирование		Проектная (проектирование ЛС)	Устойчивое функционирования ЛС
Логистика запасов		Размещение производства, складов и запасов	Оперативно-календарное планирование заказов	Изменение формы оборотных активов	
Логистика персонала		Перемещение сотрудников	Организация ожидания	Пересадки	
Р л е о с г у и р с т н и а к я а	Логистика товаров	Логистика материалов	Транспортировка товаров	Хранение	Сортировка, перегрузка, перевалка
		Логистика продукции			
	Логистика энергетических потоков		Передача энергии	Сохранение энергии	Трансформация энергии
	Логистика информационных потоков		Передача информации	Сохранение информации	Реорганизация данных

3. Менеджмент в логистических системах

ОБЪЕКТНАЯ ДЕКОМПОЗИЦИЯ В ЛОГИСТИКЕ (1)



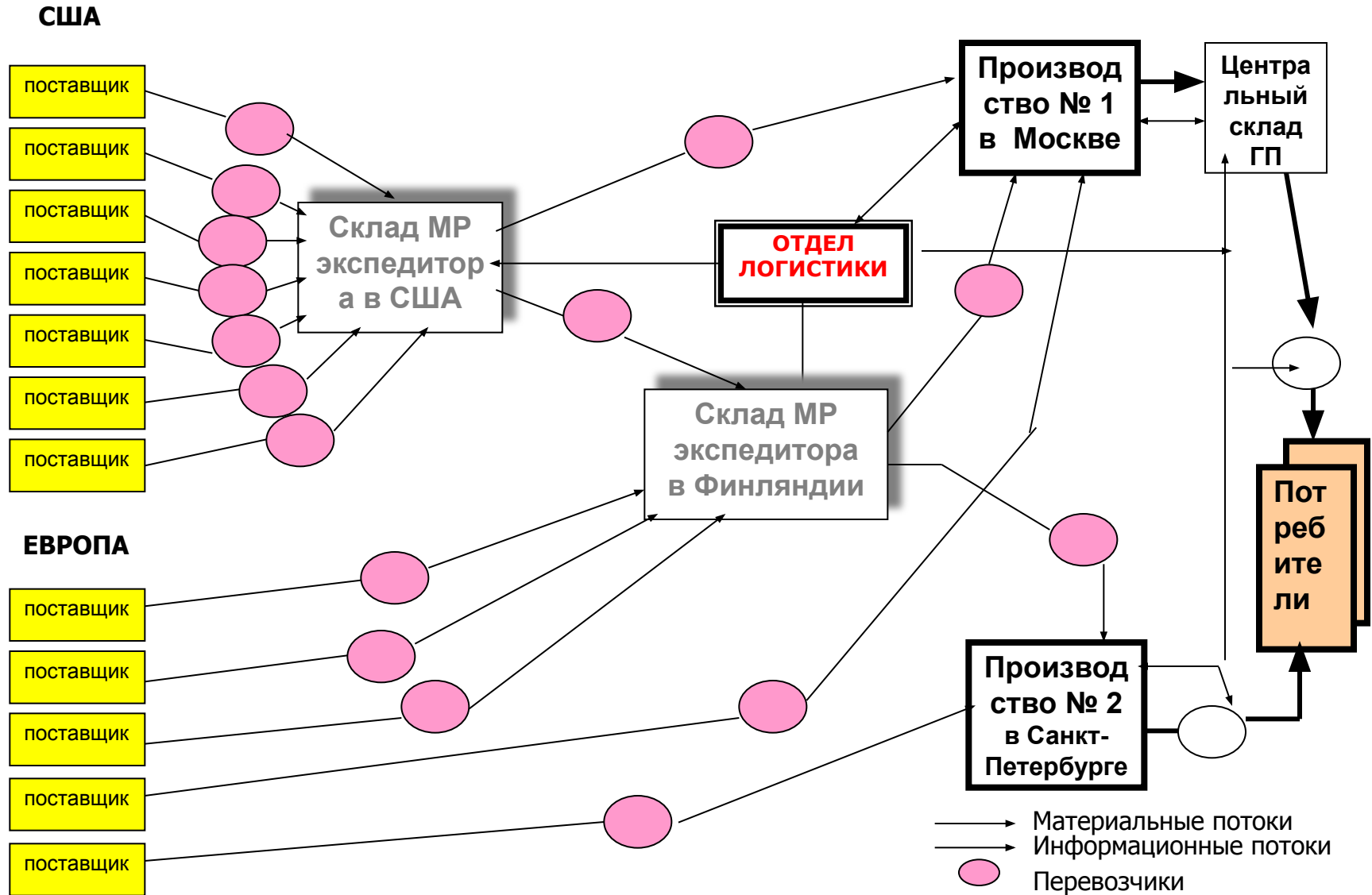
ОБЪЕКТНАЯ ДЕКОМПОЗИЦИЯ В ЛОГИСТИКЕ (2)



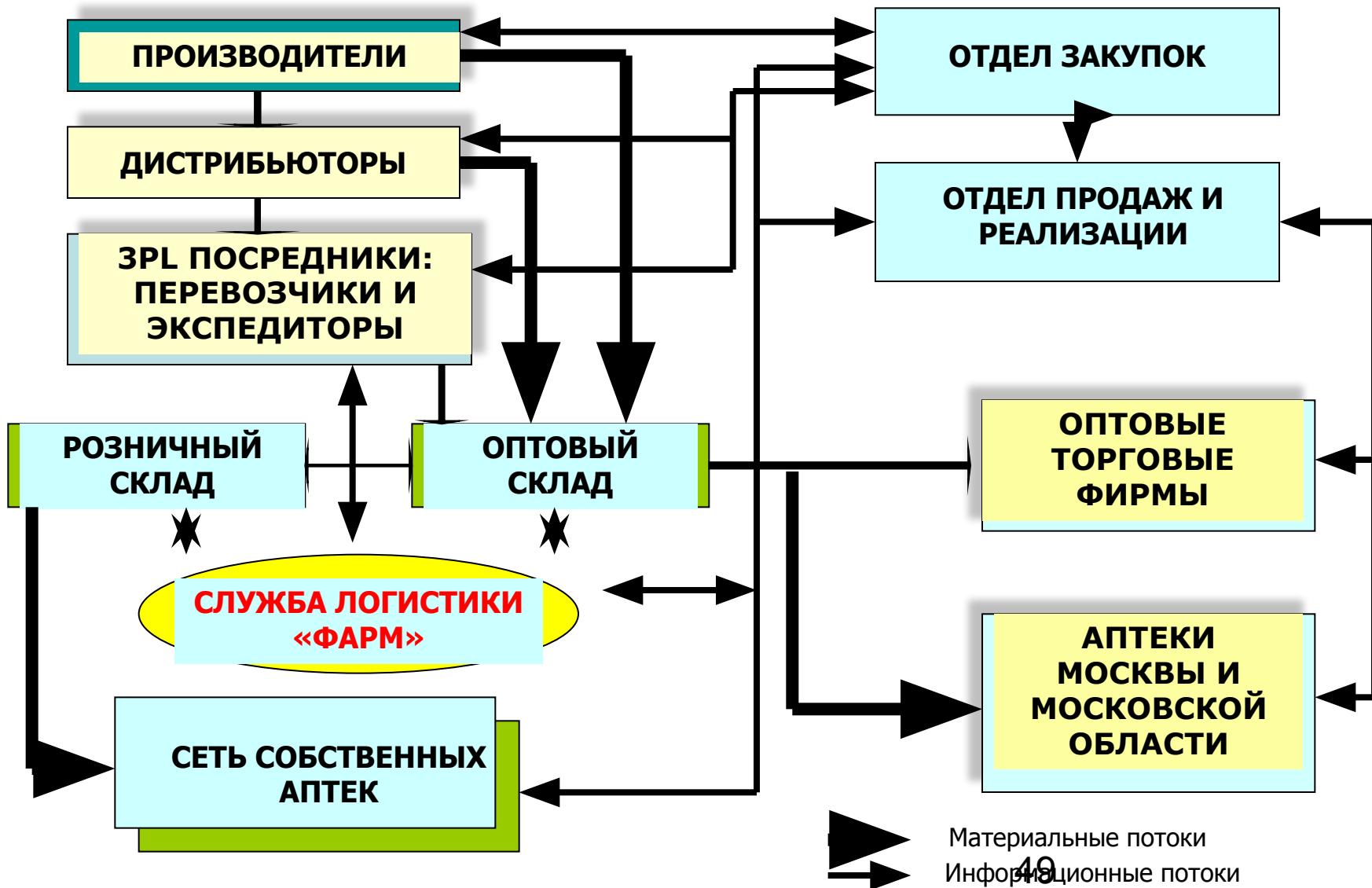
Основные понятия

- **Логистическая система** -совокупность логистической сети и системы администрирования, формируемая компанией для реализации своей логистической стратегии
- **Интра–логистика:** Синергия логистических бизнес-процессов внутри собственной фирмы
- **Управление цепями поставок:** Синергия логистических бизнес-процессов внутри цепей поставок

ЛОГИСТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА ПРОМЫШЛЕННОЙ ФИРМЫ (ПРИМЕР)



ЛОГИСТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА ТОРГОВОЙ ФИРМЫ (ПРИМЕР)



КОМПЛЕКС ПОДСИСТЕМ ЛС:

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ

- Подсистема управления закупками
- Подсистема управления распределением
- Подсистема поддержки производственных процессов
- Подсистема управления логистическим сервисом
- Подсистема управления складированием и грузопереработкой
- Подсистема управления транспортировкой

ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЙ

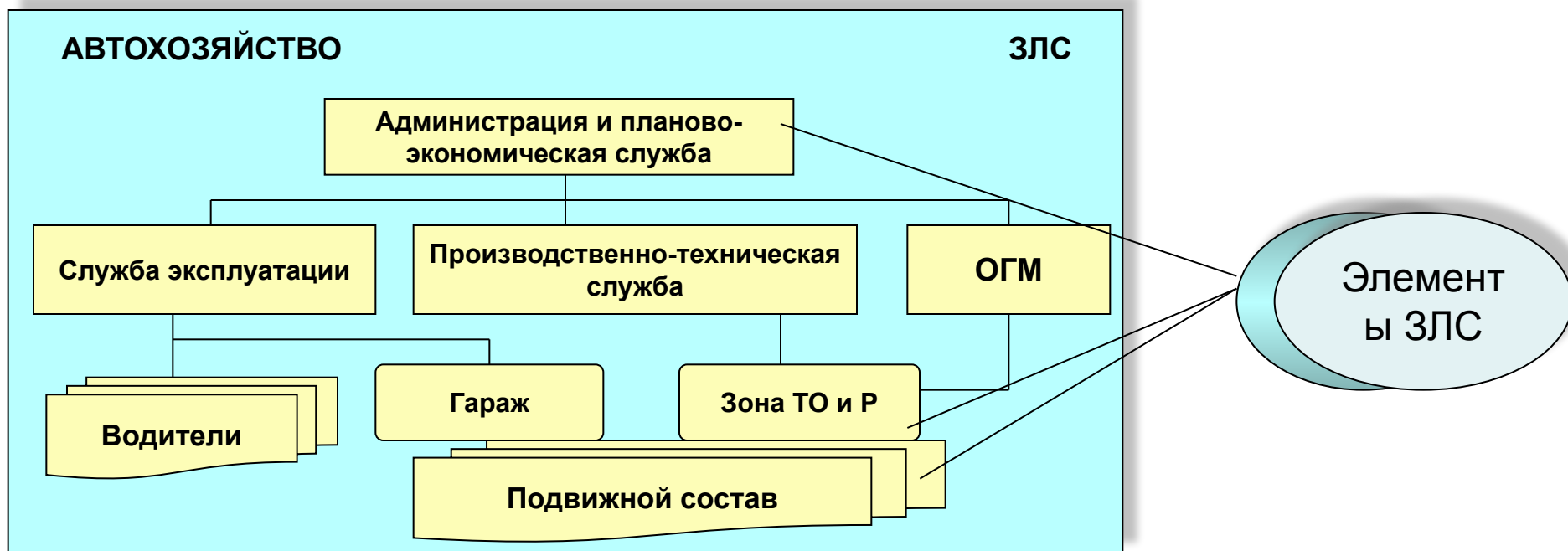
- ❖ Организационно-экономическое обеспечение
- ❖ Правовое обеспечение
- ❖ Информационное обеспечение и комплекс технических средств
- ❖ Кадровое обеспечение
- ❖ Экологическое и эргономическое обеспечение

Основные понятия

- **Звено логистической системы (ЗЛС)** - функционально (структурно) обособленная бизнес-единица компании или юридически самостоятельное предприятие, организация, учреждение, являющееся одной из ее трех сторон в логистике, **рассматриваемое как целое в рамках ЛС**, подсистемы ЛС, логистической сети (канала, цепи), реализующее один или несколько видов логистической деятельности
- **Элемент логистической системы (ЭЛС)** - неделимая в рамках поставленной задачи администрирования или проектирования ЛС часть ЗЛС (логистической подсистемы)

ЭЛЕМЕНТ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ (ЭЛС)

ПРИМЕР ДЛЯ АВТОХОЗЯЙСТВА ФИРМЫ

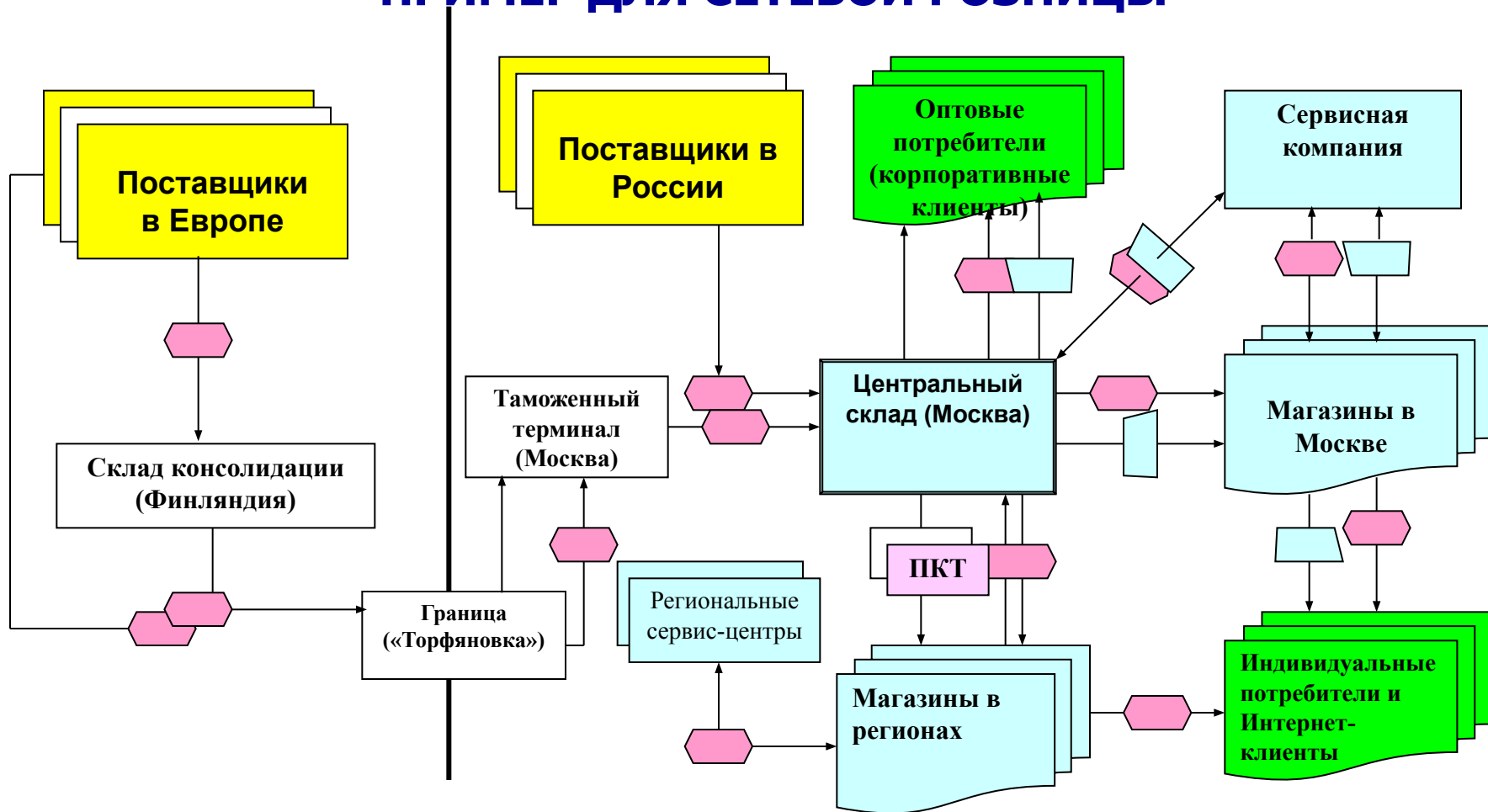


Основные понятия

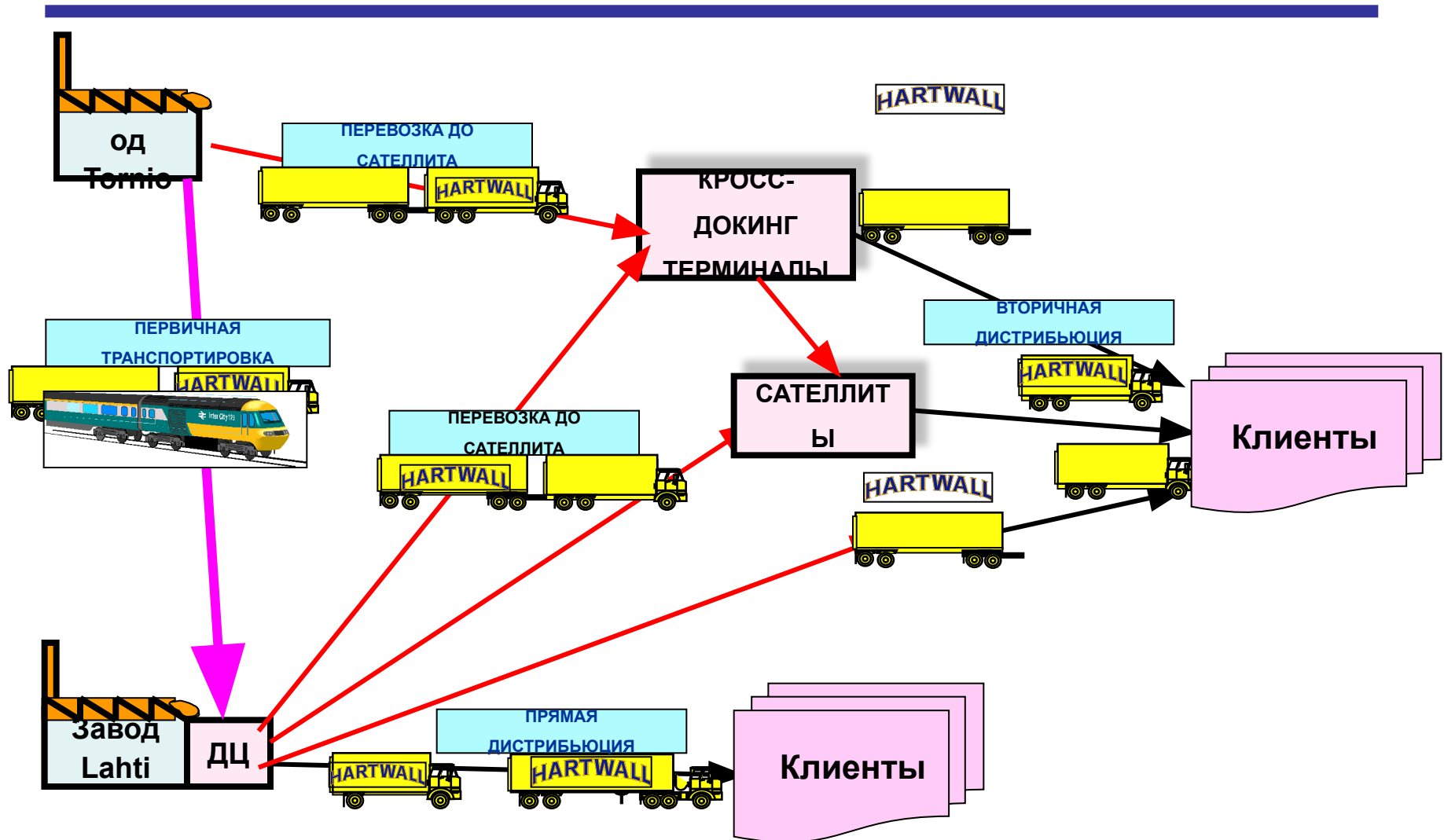
- **Логистическая сеть** - *полное множество* ЗЛС, между которыми установлены взаимосвязи по основным или сопутствующим потокам в рамках контроллинга или проектирования ЛС /цепи поставок
- **Логистический канал** - *обособленная совокупность* ЗЛС, ориентированная по основному потоку, с целью выполнения маркетинговых требований и/или экономии на масштабах логистической деятельности за счет гармонизации трансакционных единиц упаковки, хранения, грузопереработки и транспортировки продукции

ЛОГИСТИЧЕСКАЯ СЕТЬ

ПРИМЕР ДЛЯ СЕТЕВОЙ РОЗНИЦЫ



ЛОГИСТИЧЕСКИЕ КАНАЛЫ ЗАВОДА «HARTWALL» В ДИСТРИБЬЮЦИИ



Основные понятия

- **Логистическая цепь** - множество ЗЛС, упорядоченное по основному и /или сопутствующему потоку в соответствии с параметрами заказа конечного потребителя внутри функциональной области логистики или логистического канала.
- **Цепь поставок (SUPPLY CHAIN)** - связанная структура бизнес - единиц, объединенная отношением «поставщики – фокусная компания – потребители» в процессе создания и реализации товаров, имеющих ценность для конечного потребителя, в соответствии с требованиями рынка

КЛАССИФИКАЦИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ

МАКРО - ЛС

МЕЗО - ЛС

МИКРО - ЛС

ПРИЗНАКИ КЛАССИФИКАЦИИ

По административно-территориальному делению

По объектно-функциональному делению

По сфере бизнеса

По сектору бизнеса, специализации

- Районные
- Городские
- Региональные (областные, краевые)
- Межрегиональные
- Республиканские
- Федеральные
- Международные

- Отраслевые
- Ведомственные
- Межотраслевые
- Институциональные
- Военные
- Транспортные
- Информационные

- Глобальные
- Холдингов
- ТНК
- ФПГ
- Групп предприятий отрасли

- Промышленных компаний
- Торговых компаний
- Сервисных компаний
- Смешанные

- Отраслевые
- Сектора B2B
- Сектора B2C
- E-бизнеса
- Виртуальные

Схема иерархии уровней организации в производственно-хозяйственной системе

Степень сложности объекта	Объект	Наука, изучающая объект
Макросистема	Мировая хозяйственно-экономическая система	Экономика мирового хозяйства
Сверхсложная система	Национальная экономика	Экономика
Сложная система	Отрасль	Отраслевая экономика
Система	Предприятие (фирма)	Экономика фирмы
Подсистема	Производство, отдел, цех, служба	Организация производства
Микросистема	Рабочее место	Эргономика

Логистическая система -

упорядоченная структура, в которой осуществляется управление реализацией и развитием совокупного ресурсного потенциала, организованного в виде логистического потока, начиная с отчуждения ресурсов у окружающей среды вплоть до реализации конечной продукции.

ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМ

- **Унинодальные системы** – имеют иерархическую структуру, во главе которой стоит индивид, в чью компетенцию входит разрешение разногласий на нижележащих уровнях
- **Мультинодальные системы** – не имеют иерархической структуры, требуют компромисса между автономными подсистемами

УПРАВЛЕНИЕ В СИСТЕМАХ

- **Гомогенные системы** – система управляет своими подсистемами в большей степени, чем они системой
- **Гетерогенные системы** – подсистемы управляют системой в большей степени, чем система ими

Типология экономических и логистических систем - 1

<p>мульти нодальные</p>		<p>Макроэкономические системы Регионы, города, университеты</p>
<p>уни нодальные</p>	<p>Микроэкономические системы Фирма (предприятие)</p>	<p>Социальные агрегации и группы Толпа, собрание, аудитория, публика</p>
	<p>гомогенные</p>	<p>гетерогенные</p>

Типология экономических и логистических систем - 2

<p>мульти нодальные</p>		<p>Макроэкономические системы Макрологистические системы Региональные формирования</p>
<p>уни нодальные</p>	<p>Микроэкономические системы Микрологистические системы Фирма (предприятие)</p>	<p>Мезоэкономические системы Мезологистические системы Транснациональные корпорации Финансово-промышленные группы</p>
	<p>гомогенные</p>	<p>гетерогенные</p>

Типология экономических и логистических систем - 3

<p>мульти нодальные</p>	<p>Мезоэкономические системы II Цепи поставок Сетевые формирования</p>	<p>Макроэкономические системы Макрологистические системы Региональные формирования</p>
<p>уни нодальные</p>	<p>Микроэкономические системы Микрологистические системы Фирма (предприятие)</p>	<p>Мезоэкономические системы I Мезологистические системы Транснациональные корпорации Финансово-промышленные группы</p>
	<p>гомогенные</p>	<p>гетерогенные</p>

Определения логистических систем

- *Микрологистическая система* – унинодальная, гомогенная, пространственно-концентрированная, объектно-ориентированная производственно-коммерческая структура. Строится с позиций стратегических целей фирм (предприятий) и оптимизации основных оперативных процессов.
- *Мезологистическая система I* – унинодальная, гетерогенная, пространственно-распределенная, целеориентированная, производственно-коммерческая структура.
- *Мезологистическая система II* - мультинодальная, гомогенная, пространственно-распределенная, целеориентированная, производственно - коммерческая структура.
- *Макрологистическая система* – мультинодальная, гетерогенная, пространственно-распределенная, функционально-ориентированная экономическая структура. Включает в себя предприятия и организации различных отраслей, инфраструктуру, расположенные в различных регионах.

Иерархия макрологистических систем:

- 1. Международные межконтинентальные системы охватывают этапы логистического процесса, протекающего на разных континентах.**
- 2. Трансконтинентальные системы складываются в пределах одного континента.**
- 3. Транснациональные системы функционируют на всей территории одной страны.**
- 4. Межрегиональные системы охватывают логистические процессы, протекающие в двух и большем числе регионов: между областями, краями, автономными республиками.**
- 5. Региональные крупные системы функционируют в одном крупном регионе.**
- 6. Узкорегionalные системы функционируют в одной области, крае, автономной республике.**
- 7. Городские системы функционируют в границах одного города.**
- 8. Межрайонные системы охватывают логистические процессы, протекающие в двух и большем числе районов одной области, края, автономной республики.**
- 9. Районные системы функционируют внутри одного района.**

Иерархия микрологистических систем:

- Логистическая система предприятия
- Логистическая система производства
- Логистическая система цеха
- Логистическая система участка
- Логистическая система рабочего места

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ - 1

Признаки сравнения	Макрологистическая система	Мезологистическая система	Микрологистическая система
Характер транзакций	Рыночный	Корпоративный	Административный
Управление	Экономическое, координационное	Смешанное, децентрализованное	Нормативное, прямое
Планирование	Индикативное	Координирующее	Директивное
Организация	Глобальная	Транслокальная	Локальная
Цены	Рыночные, равновесные	Трансфертные, договорные	Неявные, фиксированные
Отношение субъектов подсистем	Коммерческие	Производственно-коммерческие	Производственные
Размер	Крупный	Средний	Мелкий
База формирования	Территориально-географические структуры	Корпорации	Фирмы (предприятия)

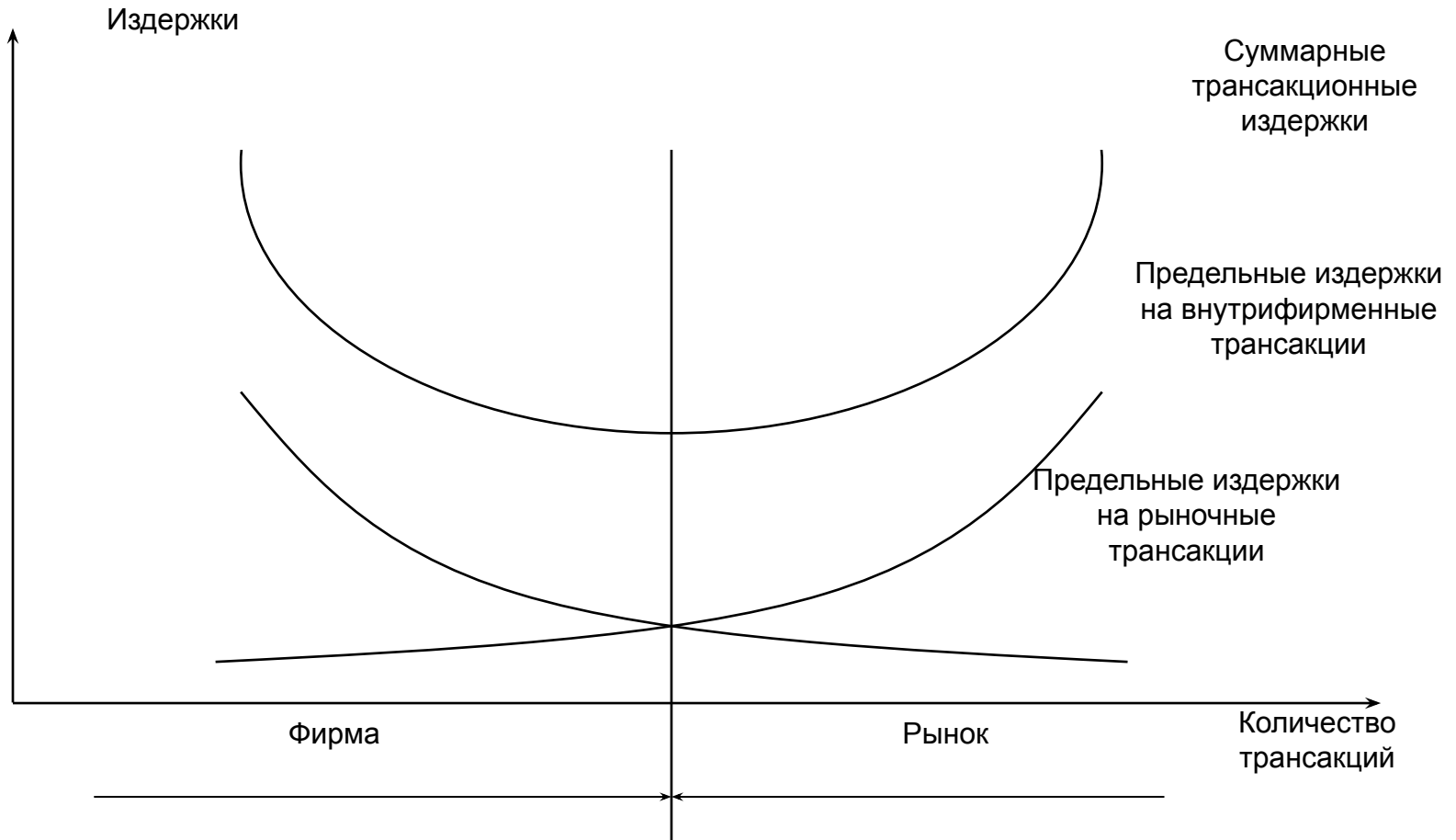
Трансакционные издержки охватывают:

- издержки принятия решений, выработки планов и организации предстоящей деятельности, ведения переговоров о ее содержании и условиях, когда в деловые отношения вступают двое или более участников;
- издержки по изменению планов, пересмотру условий сделки и разрешению спорных вопросов, когда это диктуется изменившимися обстоятельствами;
- издержки обеспечения того, чтобы участники соблюдали достигнутые договоренности.

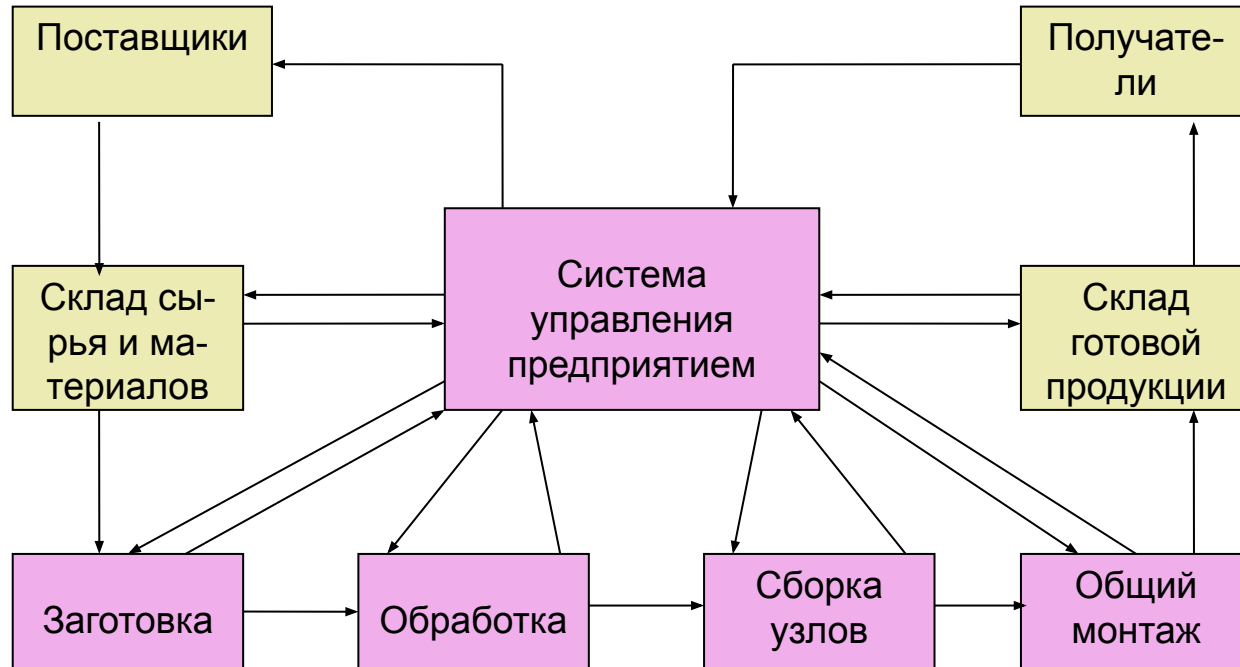
Трансакционные издержки включают также любые потери, возникающие вследствие:

- неэффективности совместных решений, планов, заключаемых договоров и созданных структур;
- неэффективных реакций на изменившиеся условия;
- неэффективной защиты соглашений.

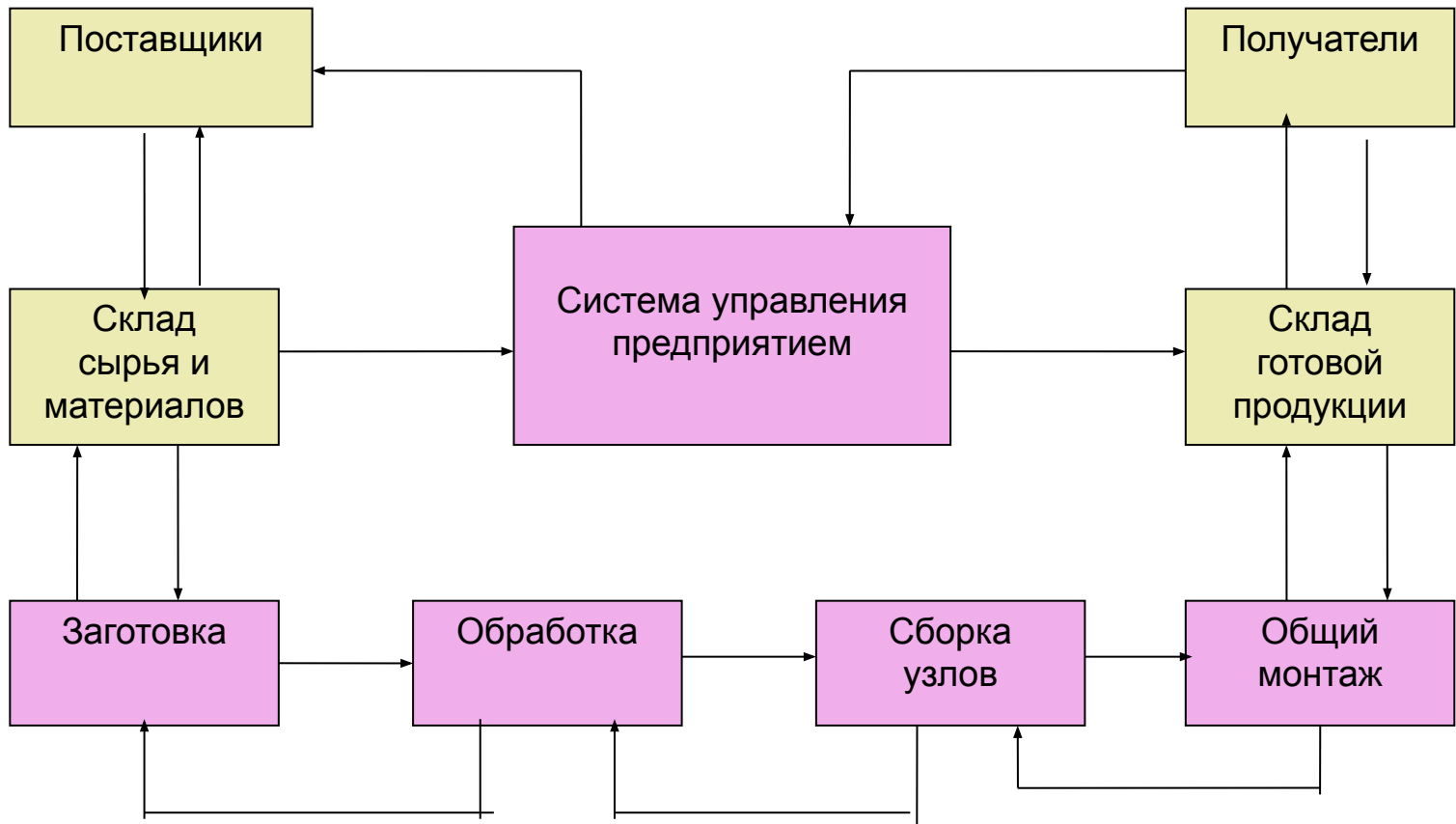
Оптимальный размер фирмы



Система управления потоками толкающего типа



Система управления потоками тянущего типа



Толкающие и тянущие системы

Объект управления	Толкающая система (push system)	Тянущая система (pull system)
Стратегия сбыта	<p>Опережающее по отношению к спросу формирование товарных запасов в оптовых и розничных торговых предприятиях</p>	<p>Опережающее по отношению к формированию товарных запасов стимулирование спроса на продукцию в розничном торговом звене</p>
Система управления запасами в каналах сферы обращения	<p>Решение о пополнении запасов на периферийных складах принимается централизованно</p>	<p>Децентрализованный процесс принятия решения о пополнении запасов</p>
Система организации производства	<p>Детали и полуфабрикаты подаются с предыдущей на последующую операцию в соответствии с заранее сформулированным жестким графиком</p>	<p>Детали и полуфабрикаты подаются на последующую технологическую операцию с предыдущей по мере необходимости (жесткий график отсутствует)</p>

Классификация логистических систем



СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ - 2

Признаки сравнения	Макрологистическая система		Мезологистическая система		Микрологистическая система	
Характер организации	Мультинодальный		Унинодальный		Унинодальный	
Характер управления	Гетерогенный		Гетерогенный		Гомогенный	
Характер транзакций	Рыночный		Корпоративный		Административный	
Принцип организации потоков	Толкающий	Тянущий	Толкающий	Тянущий	Толкающий	Тянущий
Примеры систем	Жесткое регулирование	Индикативное регулирование	ТНК ФПГ ТПГ	Сети Логистические альянсы	MRP I MRP II DRP I DRP II	KANBAN ERP

Сравнение логистического и традиционного подходов в менеджменте фирмы - 1

Факторы	Логистический подход	Традиционный подход
Запасы	Оцениваются как <i>пассивы</i> . Все усилия должны быть направлены на их устранение. Страховые запасы стремятся к нулю.	Оцениваются как <i>активы</i> . Защищают производство от ошибок прогнозирования и ненадежности поставщиков.
Размер запаса, количество закупок материальных ресурсов	Размер показывает <i>текущую потребность</i> . Минимальное количество материальных ресурсов в поставке применяется как для производителя, так и для поставщика.	Количество запаса определяется <i>экономичным размером</i> . Не учитывается изменение запаса при изменении затрат в сбыте при переходе на меньшее количество готовой продукции.
Сбыт	<i>Высокий приоритет</i> . Ориентация на производство небольших партий готовой продукции.	<i>Низкий приоритет</i> . Обычная цель – максимизация объема выпуска готовой продукции.

Сравнение логистического и традиционного подходов в менеджменте фирмы - 2

Факторы	Логистический подход	Традиционный подход
Запасы незавершенного производства	Стремление к <i>устранению</i> запасов незавершенного производства.	Являются <i>необходимым элементом</i> и основой производственно-технологических циклов.
Поставщики	Рассматриваются как <i>партнеры по бизнесу</i> . Поддерживаются отношения с небольшим количеством надежных поставщиков.	Наличествуется большое количество поставщиков, между которыми <i>искусственно поддерживается конкуренция</i> .
Качество	<i>Идеология TQM</i> . Наличие дефектов рассматривается как недостаточная эффективность снабжения, производства и дистрибьюции.	Допускается <i>незначительное количество дефектов</i> . Выборочная инспекция качества готовой продукции.

Сравнение логистического и традиционного подходов в менеджменте фирмы - 3

Факторы	Логистический подход	Традиционный подход
Поддержка технологическим оборудованием	Существенна предварительная поддержка. Процесс может быть прерван, если поддержка не обеспечивает <i>непрерывность доставки материальных ресурсов</i> .	Осуществляется <i>по мере необходимости</i> . Не считается критичной, пока поддерживаются необходимые запасы.
Ведущее время	<i>Поддерживается как можно короче</i> , при этом возрастает скорость реакции каналов снабжения и уменьшается неопределенность, связанная с прогнозом потребности.	Допускается <i>длинное ведущее время</i> , поскольку нет потребности в его уменьшении, пока возможна компенсация за счет страховых запасов.
Персонал	Требует <i>согласованности действий</i> как рабочего, так и управленческого персонала.	Управление осуществляет <i>общий менеджмент</i> . Изменения не зависят от персонала нижних уровней.