

Управление в логистических системах

Глоссарий

Аутсоринг логистических услуг –

передача части или всех логистических функций внешним сервисным логистическим организациям.

Затраты – ресурсы, необходимые для производства.

Интегративные качества – это

способность системы как единого целого проявлять те качества, которыми составляющие ее элементы по отдельности не обладают.

Логистическая система – сложная организационно завершенная экономическая система, состоящая из элементов и звеньев, взаимосвязанных в едином процессе управления материальными и другими сопутствующими потоками, совокупность, границы и задачи функционирования которых объединены конкретными целями организации бизнеса.

Логистический провайдер – обобщенное определение организаций, которые оказывают комплексные услуги в области логистического аутсоринга.

Общие логистические издержки – логистическая концепция, суть которой заключается в оптимизации суммарных издержек за счет перегруппировки затрат по логистическим операциям.

Целостность системы – зависимость каждого элемента системы, его свойств и отношений в системе от его места, функций и т.д. внутри целого.

Логистическая система

Свойства логистической системы:

1. Сложность ЛС характеризуется следующими признаками:
 - Наличие большого числа элементов;
 - Сложный характер взаимодействия между отдельными элементами;
 - Сложность функций выполняемых системой;
 - Наличие сложного организованного управления;
 - Воздействие на систему большого количества факторов окружающей среды

2. Иерархичность характеризует подчиненность элементов более низкого уровня элементам более высокого уровня.
3. Целостность и членимость. Элементы логистической системы должны работать как единое целое, что и является основополагающей концепцией логистического подхода.
4. Структурированность предполагает наличие определенной организационной структуры ЛС, состоящей из взаимосвязанных объектов и субъектов управления, реализующих заданную цель

ЛС обладает *интегративными качествами*, которые позволяют реализовать основную цель логистики: поставить нужный товар в определенном количестве, нужного качества в нужное время, в нужное место с минимальными затратами, эти качества также способствуют адаптации ЛС к изменениям окружающей среды.

Усложнение рыночных отношений и усиление конкуренции приводят к трансформации ЛС, которая выражается в следующих основных моментах:

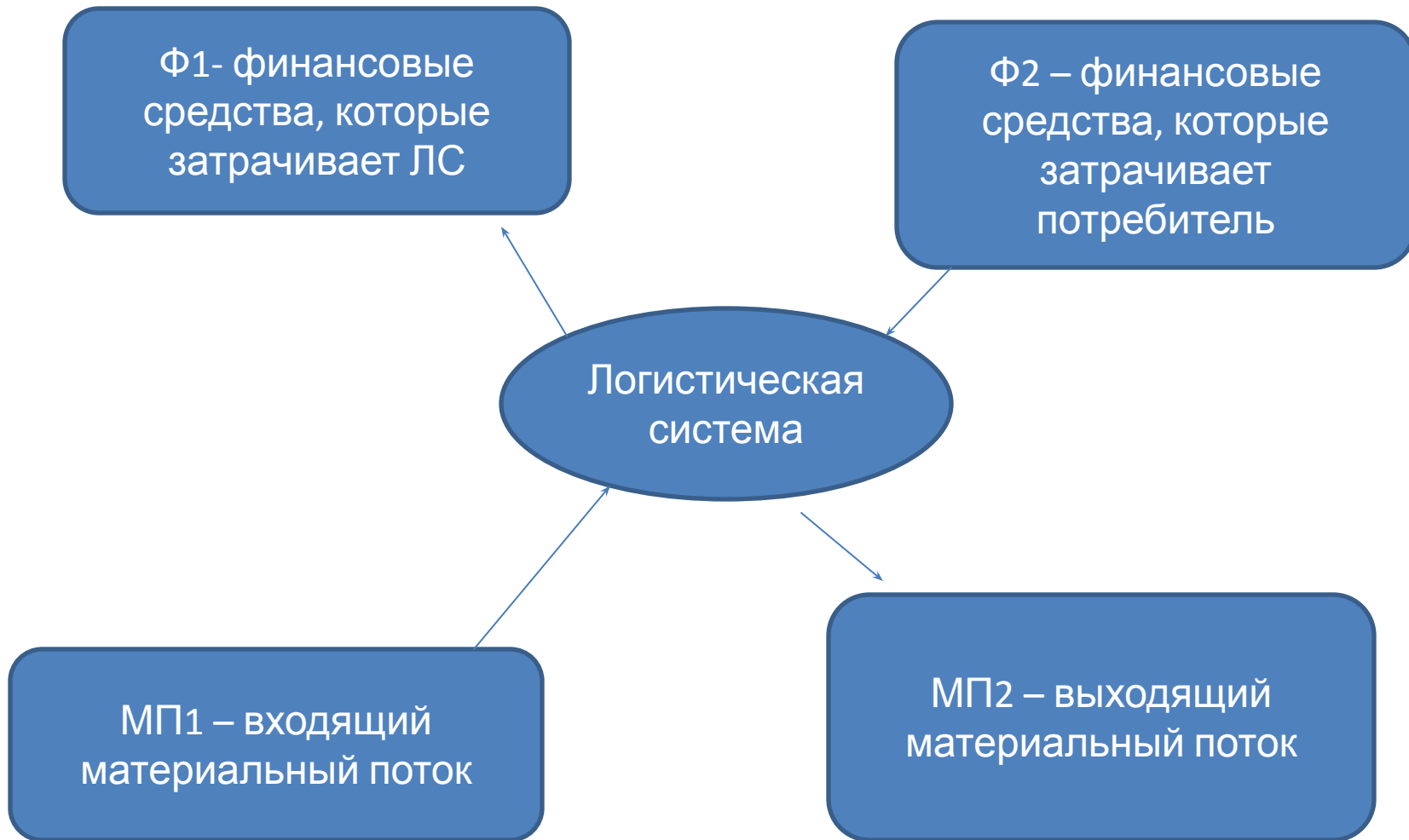
- Возрастает скорость материального потока, увеличиваются интенсивность и сложность информационного потока, усложняются финансовые взаимоотношения между логистическими посредниками;
- Сокращается число звеньев логистической цепи, но сложность

- Уменьшается надежность логистической цепи, так как практически исчезают запасы в производстве и распределительных сетях.

Границы логистической системы

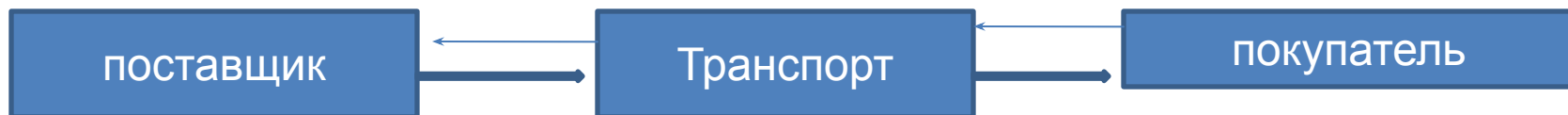
Цикл обращения средств производства.

Вначале закупаются ($\Phi 1$) средства производства. Они в виде материального потока ($M1$) поступают в ЛС, складироваться, обрабатываются, вновь хранятся и затем уходят из ЛС в потребление ($M2$) в обмен на поступающие в систему финансовые ресурсы ($\Phi 2$). Выделение границ ЛС на базе цикла обращения средств производства по получило название



Макрологические системы

Макрологические системы – это крупные системы управления материальными потоками, объединяющие предприятия и организации промышленности, а также посреднические, торговые и транспортные организации для достижения единой цели.



Задачи макрологической системы:

- Формирование межотраслевых материальных балансов;
- Размещение на заданных территориях складских комплексов общего пользования, грузовых терминалов, диспетчерских центров;
- Организация транспортировки и координации работы различных видов транспорта в транспортных узлах;
- Оптимизация административно – территориальных распределительных систем для многоассортиментных материальных потоков.

Классификация макроэкономических систем:

1. Глобальные
 - Государственные
 - Межгосударственные
 - Трансконтинентальные.
2. По административно – территориальному признаку
 - Районные
 - Межрайонные
 - Городские
 - Региональные
 - Областные, краевые
 - Межрегиональные
 - Республиканские
 - Межреспубликанские.

3. По объектно – функциональному признаку:

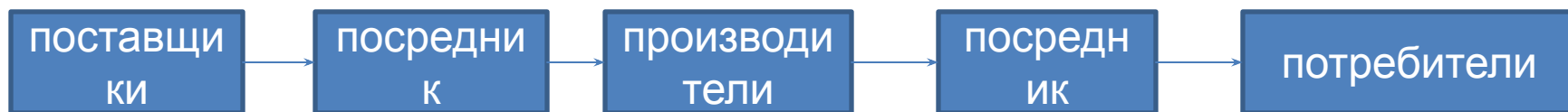
- Группы предприятий
- Ведомственные
- Отраслевые
- Межотраслевые
- Торговые
- Военные
- Институциональные
- Транспортные и др.

Выделяют также макрологические системы с различными видами связи:

- Системы с прямыми связями – А;



- Эшелонированные системы – Б;

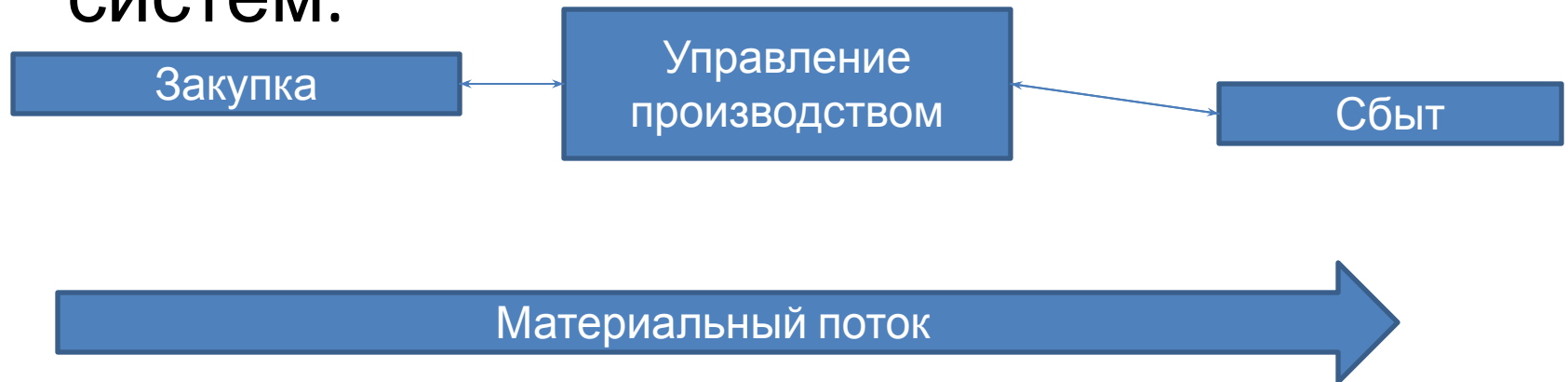


- Системы с гибкой связью – В.



Микрологические системы

Микрологические системы являются подсистемами, структурными составляющими макрологических систем.



В пределах одной микрологической системы решаются следующие задачи:

- Планирование и контроль уровня входных запасов;
- Планирование и контроль уровня промежуточных запасов;
- Планирование и контроль уровня запасов готовой продукции;
- Планирование, управление реализацией;
- Планирование перемещений изделий в процессе производства внутри предприятия;
- Управление выполнением транспортно – складских и погрузочно – разгрузочных работ.

Классификация микрологических систем

1. Внутрипроизводственные

Решаемые системой задачи:

- Эффективное использование материальных ресурсов;
- Уменьшение запасов материальных ресурсов;
- Ускорение оборачиваемости оборотного капитала;

- Контроль и управление уровнем запасов материальных ресурсов, незавершенного производства и готовой продукции на складе фирмы – производителя;
- Оптимизация работы технологического транспорта.

2. Внешние

Решаемые системой задачи:

- Рациональная организация движения материальных ресурсов и готовой продукции;

- Оптимизация затрат, связанных с логистическими операциями отдельных звеньев логистической системы, и общих затрат;
- Сокращение времени выполнения заказов потребителей;
- Управление запасами материальных ресурсов и готовой продукции;
- Обеспечение высокого уровня качества сервиса.
- тест

Особенности и функции логистики управления

При логистическом подходе управляющие воздействие прилагаются со стороны единой логистической системы управления к новому объекту управления – сквозному материальному потоку.

Функции управления:

- Планирование;
- Организация;
- Мотивация;
- Контроль;
- Координация.

Выделяют *оперативное и стратегическое логистическое* планирование.

Оперативный план представляет собой механизм достижения стратегических целей организации и обычно разрабатывается по следующим принципам:

- В полном соответствии со стратегическими планами;
- На уровне среднего звена;
- На период не более 1 года.

Организация управления предполагает наличие определенного порядка или степени упорядоченности в логистической системе, в том числе в ее построении и функционировании.

Мотивация – заключается в активизации деятельности людей, участвующих в процессе продвижения и оптимизации материального потока по всем элементам логистической системы.

Контроль работы заключается в количественной и качественной оценке логистической деятельности.

Координация – функция обеспечения бесперебойности и непрерывности работы логистической системы.

Организационные аспекты логистического управления

- 1) Традиционная организация функций, относящихся к логистике.

Главный исполнительный директор (у него в подчинении):

А) Финансы:

- Управление запасами
- Обработка заказов
- Кредитование
- Информационная система управления
- Планирование мощностей.

Б) производство:

- Планирование потребности в материальных ресурсах;
- Закупки;
- Складирование сырья;
- Заводское складирование готовой продукции
- Транспортировка
- Календарное планирование производства.

В) маркетинг:

- Прогнозирование;
- Продажи, обслуживание заказов клиентов;
- Складирование готовой продукции на рынках сбыта.

2) Организация логистического управления, 1 стадия, характерна группировка отдельных логистических функций

Главный исполнительный директор

финансы

производство

маркетинг

Управление запасами

Заводское
складирование готовой
продукции

прогнозирование

кредитование

Календарное
планирование

Физическое
распределение

Информационная
система управления

Управление поставками
материалов

Планирование
мощностей

2) Для стадии 2 характерно организационное выделение логистики как самостоятельной службы, сопровождаемое повышением ее статуса, полномочий и ответственности.

3) Организация логистического управления, 3 стадия, появилась в 80-х гг, организация характеризуется стремлением к объединению всех логистических функций и операций под

Главный исполнительный директор

Финансы	производство	Физическое распределение	маркетинг
Информационная система управления	Календарное планирование производства	Транспортировка Обработка заказов Управление запасами гп	прогнозирование
Планирование мощностей	Управление поставками материалов	Складирование гп на рынках сбыта Заводское складирование гп Продажа кредитование	

Принципы логистического управления

- *Системный подход*, рассмотрение всех элементов логистической системы как взаимосвязанных и взаимодействующих для достижения единой цели управления.
- *Принцип глобальной оптимизации*, предполагающий, что при оптимизации структуры или управления логистической системы необходимо согласование локальных целей функционирования элементов системы для достижения глобального оптимума.

- *Принцип тотальных затрат* заключается в учете всей совокупности издержек управления материальными и сопутствующими финансовыми и информационными потоками по всей логистической цепи.
- *Принцип логистической координации* предусматривает достижение согласованного, интегрального участия всех звеньев логистической системы от ее начала и до конца управления материальными, финансовыми и информационными потоками в процессе реализации цели системы.

- *Принцип моделирования и информационно- компьютерной поддержки* заключается в том, что при анализе, синтезе и оптимизации объектов и процессов в логистических системах и цепях хорошо используются различные математические, экономико – математические, графические и другие модели.

- *Принцип разработки необходимого комплекса подсистем, обеспечивающих процесс логистического управления технической, экономической, экологической, организационной, правовой, кадровой поддержкой.*
- *Принцип TQM – всеобщего управления качеством – обеспечение высокого качества работы каждого звена элемента логистической системы для достижения общего качества товаров и сервиса, поставляемых конечным потребителям.*

- *Принцип гуманизации технологических решений* направлен на соответствие логистической системы экологическим, эргономическим, социальным, этическим и другим требованиям.
- *Принцип устойчивости и адаптивности* заключается в устойчивой работе логистической системы при допустимых отклонениях параметров и факторов внешней среды и гибком приспособлении при значительных колебаниях.

Логистические издержки

Общие издержки – это базовое интегральное понятие для проектирования логистической системы.

Традиционные методы учета логистических издержек, направлены на определение затрат по функциональным областям, не позволяют выделять затраты, возникающие в ходе осуществления сквозного процесса продвижения материального потока.

Известно лишь, во что обходится реализация той или иной функции.

Оценка результатов деятельности логистической системы

С позиции логистики прежде всего интересен экономический и финансовый *анализ – аудит*, позволяющий оценить принимаемые логистическими менеджерами фирм решения, сказывающиеся в конечном итоге на уровне общих затрат, прибыли, рентабельности и других результирующих показателях.

Контроллинг – это упорядоченный и непрерывный процесс обработки логистических данных, обеспечивающий информацией управленческий персонал и способствующий оптимальному достижению целей логистической системы предприятия и осуществление согласования и оптимизации материальных и сопутствующих им потоков с другими процессами, протекающими на предприятии и вне его.

Существенной характеристикой всех систем оценки является качество *отчетности*, вырабатываемой управленческими информационными системами. В логистических управленческих системах используют три *типа отчетности*: отчеты о состоянии дел, отчеты о тенденциях и специальные отчеты.

Отчеты о состоянии дел дают подробную информацию об отдельных аспектах логистических операций.

Отчеты о тенденциях предназначены для руководителей более высокого уровня. Они содержат выборочные данные, в отличие от отчета о состоянии дел.

Необходимость в *специальных отчетах* может возникнуть на любом уровне логистического управления по множеству причин. Чаще всего они предназначены для анализа отдельных сфер деятельности.

Риски в логистической системе

Риск логистической системы – это вероятность наступления страхового случая, а также возможный размер ущерба от него.

Элементы рисков:

- Коммерческий риск, выражающийся в срыве поставок или недопоставки продукции, нарушениях сроков поставок, невыполнении финансовых обязательств, потере части дохода вследствие нерациональности закупок,

- Риск утраты имущества из за неблагоприятных природных условий, включая стихийные бедствия;
- Риск обусловленный хищением и кражей товарно – материальных ценностей, включая угон транспортных средств;
- Экологический риск, выражающийся в ущербе окружающей среде;
- Риск возникновения гражданской ответственности за ущерб, наносимый юридическим и физическим лицам в процессе логистической деятельности;

- Технический риск, связанный с эксплуатацией технических средств логистической системы.

Аутсорсинг в логистике

Встречаются следующие определения аутсорсинг:

1. Использование услуг сторонних организаций для выполнения собственных задач.
2. Отказ от собственного бизнес - процесса и приобретение услуг по реализации этого бизнес – процесса у других организаций.

3. Использование внешней организации для обработки банковских и других финансовых данных при осуществлении коммерческих операций.
4. Привлечение внешних ресурсов для решения собственных проблем.
5. Перенос компаниями части операций за рубеж с целью дистанционного использования труда программистов.
6. Использование временного работника без заключения с ним трудового договора.

7. Обслуживание и ремонт техники компании специалистами внешней фирмы.
8. Метод сужения собственной производственной деятельности, когда организация перестает сама заниматься каким – либо направлением деятельности и передает его внешним исполнителям.
9. Организационное решение, которое заключается в распределении функций бизнес – системы в соответствии с принципом: «оставляю себе только то, что могу делать лучше других, передаю внешнему исполнителю то, что он делает лучше других».

10. Перевод внутреннего подразделения или подразделений предприятия и всех связанных с ним активов в организацию поставщика услуг, предлагающую оказывать некую услугу в течение определенного времени по оговоренной цене.

Логистические провайдеры, они же провайдеры логистических услуг – это коммерческие организации, оказывающие услуги в сфере логистики, выполняющие отдельные операции или комплексные логистические функции (складирование, транспортировка, управление заказами, физическое распределение и пр.), а также осуществляющие интегрированное управление логистическими цепочками предприятия – клиента.