

Кафедра маркетинга и коммерции

Пензина Т.Р.

# Логистика

## Тема 11. Управление в логистической системе



# Ключевые понятия

- Типы логистической организации
- Положение об отделе логистики
- Показатели логистической деятельности

# Вопросы



- 1. Выбор типа логистической организации.
- 2. Контроль в логистической системе.
- 3. Навыки и умения менеджера по логистике.
- 4. Основные направления развития логистики в современном мире.

# Вопрос 1

- Управление логистической системой устанавливает структуру внутри фирмы по планированию и контролю логистической деятельности
- Управление логистической системой подразделяется на две сферы:
  - 1) организации и 2) контроля.



- Основной проблемой организации логистической системы в фирме является расстановка лиц, ответственных за выполнение логистических функций таким образом, чтобы улучшить координацию между логистическими функциональными областями фирмы (транспортом, хранением, производством).

# Типы логистической организации

- 1) неформальная
  - 2) полужформальная
  - 3) формальная
- 
- Выбор делается в зависимости от традиций управления фирмой, важности логистики на предприятии и конкретных личных предпочтений.

# Неформальная организация.

- Основная цель логистической организации – достижение координации видов логистической деятельности.
- Координация может быть достигнута неформальными методами. Они обычно не требуют изменений в существующей организационной структуре, а основаны на принуждении и убеждении.



Для координации отделов, выполняющих такие функции, как транспортировка, контроль запасов, обработка заказов, создается координационный комитет, а так же стимулирующая система.

# Стимулирующие системы

- Перераспределение между функциональными подразделениями логистической системы объединенных сэкономленных затрат, часть которых распределяется в фонд заработной платы. Т.о. подразделения стимулируются для выбора оптимального варианта при принятии логистических решений, сокращающего издержки логистической системы в целом.

Эта система называется *“планом распределения прибыли”*.



# Полуформальная организация

- Данная форма организации использует тот факт, что логистическое планирование и управление обычно пересекается с различными функциями организационной структуры предприятия.
- Такой тип организации предполагает выделение должности менеджера по логистике. Специалисту по логистике поручается координация логистических планов в различных функциональных областях. Традиционная организационная структура фирмы остается прежней.
- Такой тип структуры часто называется «матричная организация».
- Менеджер по логистике в матричной организации несет ответственность за всю логистическую систему в целом, но не имеет прямой власти над составляющими логистической деятельности.

# Формальная организация

Формальная организация устанавливает четкие полномочия и ответственность по вопросам логистики. Она обычно включает:

- 1) определение вышестоящей позиции менеджера по логистике по отношению к функциональным логистическим подразделениям
- 2) расположение полномочий менеджера по логистике в организационной структуре предприятия на уровень, позволяющий эффективно находить компромисс с такими подразделениями фирмы как финансы, производство и маркетинг.

У формальной структуры есть преимущества.

- Во-первых, логистика выходит на уровень, равный таким подразделениям фирмы, как маркетинг, производство и финансы, менеджер по логистике имеет при этом равный голос в решении экономических конфликтов. Такой баланс сил приносит положительный экономический эффект фирме в целом.
- Во-вторых, под руководством вице-президента по логистике находится несколько функциональных подразделений, каждое из которых управляется отдельно. Для управления каждым подразделением требуются специальные знания, поэтому объединять управление, например, транспортом и запасами нецелесообразно, т.к. сложнее найти менеджера со специальными знаниями сразу в обеих областях.
- Применение данного принципа актуально при создании логистической структуры по закупкам для фирм, функционирующих в сфере сервиса, распределения, а также для многих производственных предприятий.

- стратегический (постановка целей);
- тактический (постановка задач);
- оперативный (выполнение функций).

- директор по логистике - ставит цель – оптимизировать логистическую деятельность
- руководитель отдела логистики - определяет задачи для достижения цели и назначает исполнителей по направлениям (например по транспорту, по складу и пр.)
- специалисты по логистике (логисты) - выполняют свои функции по реализации задач.

# Положение об отделе логистики

## I. Общие положения

Отдел логистики является структурным подразделением предприятия «Предприятие» и подчиняется непосредственно «Руководителю (директору, генеральному директору, президенту)»

## II. Цели

Организация деятельности предприятия в области логистики для достижения конкурентных преимуществ на рынке.

## III. Задачи

3.1. 3.2. Планирование, организация, контроль и управление материальными и нематериальными операциями, совершаемыми в процессе доведения сырья, материалов и готовой продукции до потребителя в соответствии с интересами и требованиями последнего, а также обработка, анализ и хранение соответствующей информации.

3.4. Разработка рекомендации и рациональных предложений по организации деятельности соответствующих служб предприятия с целью оптимизации затрат при доведении материальных потоков от продавца к покупателю.

3.5. Осуществление контроля за товарными и информационными потоками с учетом комплексного подхода

■ 3.3. Обеспечение выполнения обязательств по поставкам продукции и товаров в соответствии с заключенными договорами.

## ■ **IV. Функции**

3.6. Осуществление организации, планирования и контроля за внешнеэкономической деятельностью предприятия на стадиях:

- заключения договоров;
- поставки продукции в соответствии с заключенными договорами;
- таможенного оформления товаров;
- ведения учета и отчетности на складах.

■ 4.1. Проведение необходимых мероприятий по заключению договоров с иностранными и российскими партнерами (сбор информации, установление деловых контактов с иностранными предприятиями, разработка планов совместной работы).

4.2. Разработка совместно с техническими и экономическими службами предприятия планов сотрудничества с отечественными и зарубежными организациями; контроль за исполнением этих планов.

4.3. Участие в подготовке материалов к заключению договоров с поставщиками и потребителями.

4.4. Разработка мероприятий по реализации соглашений, достигнутых во время переговоров с российскими и зарубежными фирмами.

4.5. Сбор, накопление и анализ информации по международному опыту в решении отдельных проблем в области логистической деятельности.

4.7. Контроль выполнения поставщиками обязательств по заключенным договорам (сроки поставок, цены, количество, качество, номенклатура и т. д.)

4.9. Организация, планирование и контроль в обеспечении деятельности складского хозяйства.

4.10. Предъявление через юридический отдел претензий, штрафных санкций к заказчикам продукции предприятия за нарушение условий заключенных договоров, установленного порядка размещения заказов.

## **V. Права**

5.1. Требовать от соответствующих служб предприятия предложения, рекомендации, материалы, отчеты, техническую и экономическую документацию о работе, связанной с иностранными и российскими фирмами, организациями и отдельными специалистами.

5.2. Требовать от подразделений предприятия представления материалов (заявок, норм расхода изделий и т.д.), необходимых для осуществления работы, входящей в компетенцию отдела.

5.3. В рамках, определяемых руководством и должностными инструкциями, представлять предприятие в контактах с российскими и иностранными организациями и фирмами, вести соответствующую переписку.

5.4. Контролировать правильность организации хранения товаров (сырья, материалов) подразделениями предприятия, представлять руководству предприятия предложения о наложении взысканий на работников, допустивших нарушение установленных требований.

5.5. Представлять в юридический отдел предприятия материалы для предъявления претензий к поставщикам при нарушении обязательств по договорам.

5.7. Требовать исполнения подразделениями предприятия предложений отдела в пределах функций, предусмотренных настоящим Положением.

## **VI. Ответственность**

6.1. Всю полноту ответственности за качество и своевременность выполнения возложенных настоящим Положением на отдел задач и функций несет начальник отдела.

6.2. Степень ответственности других работников устанавливается должностными инструкциями.

# Вопрос 2

- Контроль в логистической системе обеспечивает соответствие логистических показателей запланированным, что является условием достижения целей системы.

Процесс контроля состоит из:

- установления нормативов и целей,
- измерения показателей логистической деятельности,
- сравнения показателей с целями или нормативами и обеспечение корректирующих действий.



# Нормативы и цели

- Цели устанавливаются как результат планирования способов и методов заказа, транспортировки и хранения товаров.
- Нормативы могут определяться по отношению к конкурирующим фирмам, особенно для замещаемых товаров (продуктов питания, медикаментов, личных услуг).

Так же, нормативы могут устанавливаться на основе показателей предыдущих периодов.

# Измерение показателей логистической деятельности

## Отчеты.

- Отчеты создаются по состоянию запасов, использованию транспорта, стоимости транспортировки, расценкам поставщиков, использованию складов, обработке заказов, с целью выявить существующие тенденции.
- Отчеты включают в себя подробную информацию о логистических операциях и создаются на регулярной основе.

## Ревизии.

Существует несколько распространенных видов ревизии.

- *Инвентаризация запасов товаров* проводится минимум ежегодно фирмами, держащими запасы материалов, товаров в процессе производства и конечных продуктов.
- *Дополнительные ревизии* могут проводиться с ограниченными целями, например, по уровню обслуживания потребителей, эффективности управления материалами, использованию транспорта, складских площадей, по показателям работы поставщиков. Такие нерегулярные проверки являются важным дополнением к регулярным отчетам, подготовленным для контроля логистических операций.

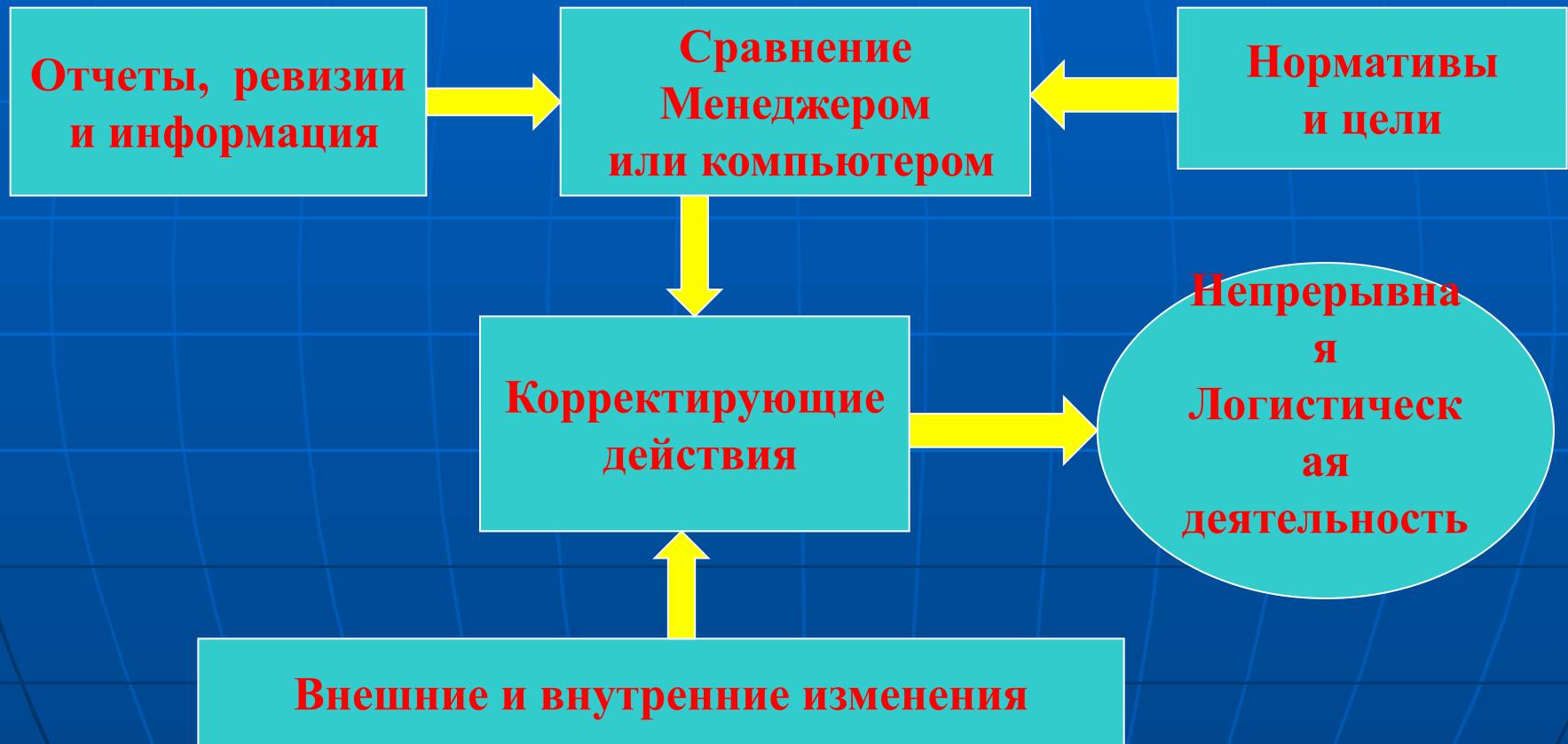


Сравнение показателей с целями или нормативами и обеспечение корректирующих действий.

- Процесс контроля в логистической системе не закончен, пока не сделано сравнение показателей логистической деятельности с целями или нормативами и не предприняты корректирующие действия, если показатели выходят за приемлемые пределы

- Сравнение может производиться менеджером, который, используя свой опыт, оценивает отчеты и принимает решение, необходимо ли предпринимать какие-либо действия, чтобы показатели логистической деятельности соответствовали запланированным. Большинство фирм контролируют логистическую деятельность именно так.
- Также, для сравнения показателей применяется *автоматический контроль (компьютерные программы)*

# Модель логистического контроля.



- Применение корректирующих действий зависит от степени выхода логистической деятельности за predetermined пределы. Даже при хорошем управлении, логистические показатели часто не соответствуют запланированным, всегда существуют их колебания вследствие постоянно изменяющихся внешних условий.
- На транспортные затраты, например, может влиять цена топлива, экономические условия и маршруты перевозок.

# Вопрос 3

## Навыки и умения менеджера по логистике

### ■ **Управление рисками (страхование).**

- Организация страхования груза.
- Организация хранения и охраны груза при транспортировке.
- Организация охраны товаров при хранении.
- Организация страхования ответственности перевозчика.

### **Организация снабжения.**

- Определение потребности в продукции.
- Управление заказами, их объемами, подготовкой и размещением.
- Управление специальными заказами.
- Формирование отчета и анализ выполнения заказа.

### **Управление закупками.**

- Разработка плана закупок.
- Выбор базисных условий поставки, поставщика.
- Разработка транспортных условий контрактов.
- Организация перевозки товаров.
- Выбор вида транспорта.
- Выбор видов транспортных тарифов.
- Разработка договора поставки и его заключение.
- Выбор видов и сроков платежей.
- Организация взаимодействия с поставщиками.



## ■ **Организация и управление поставками.**

- Планирование поставки.
- Осуществление мониторинга поставки.
- Анализ результатов поставок.

## **Организация таможенного оформления товаров и материалов.**

- Ведение таможенной документации.
- Выбор видов таможенных режимов.

## **Планирование перевозки.**

- Расчет технико-эксплуатационных показателей.
- Расчет экономических показателей.
- Расчет стоимостных показателей.

## **Организация технологического процесса перевозки.**

- Организация приемки товара перевозчиком.
- Организация перевозки грузов.
- Организация передачи товара грузополучателю.
- Анализ результаты перевозки.
- Организация экспедирования товаров.
- Отслеживание перевозки товаров.

## **Управление запасами товаров (сырья, материалов).**

- Оценка затрат и издержек на запасы товаров.
- Анализ показателей системы управления запасами.
- Осуществление ABC и XYZ анализа запасов.
- Разработка методов управления запасами.
- Классификация запасов товаров.
- Проектирование разработка и моделирование систем управления запасами.
- Разработка методов учета, оценки и моделирования запасов.
- Организация инвентаризаций запасов.

## **Организация складской деятельности.**

- Классификация складов.
- Планирование складской деятельности.
- Определение количества и месторасположения складов.
- Расчет потребности складского оборудование.
- Планирование складских помещений.
- Организация складского учета.
- Расчет затрат на складскую деятельность.

## ■ **Управление складским технологическим процессом.**

- Организация поступления товаров на склад.
- Организация разгрузки товаров.

### **Организация приемки товаров.**

- Организация приемки товаров по количеству.
- Организация приемку товаров по качеству.
- Организация хранения товаров на складе.
- Организация погрузки товаров на транспортные средства.
- Организация перемещения изделий внутри предприятия.
- Организация погрузки товара на транспортные средства.
- Организация упаковки и маркировки продукции.
- Организация унификации тары.
- Организация маркировки продукции.

## ■ **Управление распределением.**

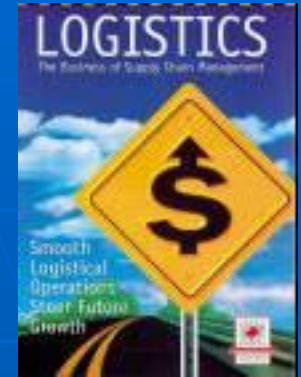
- Разработка канала распределения.
- Выбор канала распределения.
- Управление каналами распределения.
- Разработка дистрибьюторской и дилерской сети.
- Управление продажами.
- Анализ и прогноз продаж.
- Организация оптовой торговли.
- Организация розничной торговли.
- Управление обслуживанием потребителей.
- Постановка системы обработки заказов и администрирование продаж.

## **Организация, контроль и управление качеством.**

- Внедрение системы управления качеством на предприятии.
- Организация процессов по разработке стандартов предприятия.
- Сертификация продукции.
- Управление возвратом продукции.
- Организация работ, связанных с подготовкой претензий к поставщикам.
- Организация процесса обеспечения сырьем, материалами, товарами, инструментом, спецодеждой, хозяйственным инвентарем и т.д.
- Контролировать соблюдение норм расчетов по отделу, в соответствии с утвержденной сметой.
- Контролировать своевременность сдачи отчетов сотрудниками отдела.

# Вопрос 4

## Направления развития логистики в современных условиях



### 1. Сокращение количества складских объектов у производителей.

В середине 80-х годов многие крупные компании в Европе имели 8-12 мощных складов для обслуживания потребителей. В настоящее время эти компании сократили их численность до 3-6. При сохранении этой тенденции практически все компании производители сократят свои склады в 2-3 раза.

### 2. Увеличение объемов услуг третьих участников;

Разнообразие логистических услуг, предоставляемых сторонними фирмами, все более расширяется.



**3. Усиление глобальной логистической стратегии;**  
Происходит формирование устойчивых торгово-финансовых связей между отдельными странами. Многие крупные компании строят свои предприятия на основе международного разделения труда (сырье добывается в одних странах, заготовки производятся во вторых, комплектующие производятся в третьих странах, сборка осуществляется в четвертых).

- Характерной чертой глобальной логистической системы является уменьшение количества посредников и перевозчиков, фирмы предпочитают пользоваться услугами одного перевозчика, которые при прямых или смешанных перевозках несет перед получателем ответственность за груз и производит перевозку по единому перевозочному документу, например, сквозному коносаменту).
- Переход к глобальной логистической стратегии требует решения ряда правовых, организационных и технологических вопросов. Например, упрощение и отмена всех таможенных процедур в связи с переходом Европейского сообщества к единому внутреннему рынку, применение систем электронного космического контроля нахождения транспортных средств в пути и т.д.



- **4. Интеграция логистической деятельности;**  
Слияние всех мелких, средних и крупных логистических цепочек в единую глобальную логистическую систему.
- **5. Усиление роли информации для управления.**  
Логистика требует все большего объема информации. Фирмы не могут конкурировать без эффективных информационных систем. Компании, обладающие более совершенными информационными системами, могут улучшить обслуживание потребителей при одновременном сокращении затрат.



- Конец лекции

