

# Лекция 8

## Логистическая деятельность

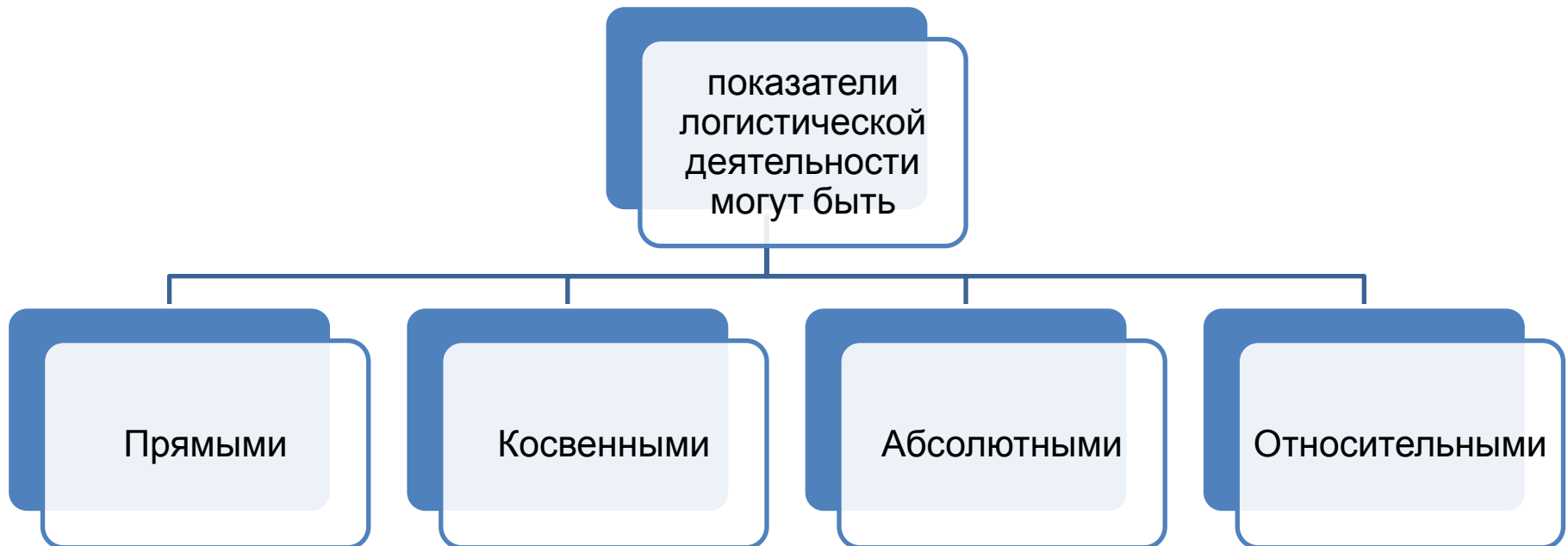
### План:

1. Виды показателей логистической деятельности.
2. Использование показателей логистической деятельности. Методы оценки логистических затрат и пути их оптимизации.

## 1. Виды показателей логистической деятельности

- Для поддержания высокой конкурентоспособности ЛЦ должна постоянно развиваться и совершенствоваться. Для этого необходимо иметь способ определения следующих моментов:

- 1) насколько хорошо ЛЦ работает в настоящее время;
- 2) в каком направлении следует усовершенствовать ЛЦ;
- 3) насколько успешно проходит процесс преобразований ЛЦ в выбранном направлении.



**Косвенные** показатели часто связаны с финансами, например, рентабельность или период окупаемости

**Прямые** показатели больше подходят для анализа причин сложившейся ситуации и поиска управленческих

**Абсолютные** показатели включают **единичные** (например, объем сбыта или наличия) и **суммарные** (показатели баланса, цифры доходов и расходов) показатели.

**Относительные** показатели делятся на **удельные** (отношения значений параметров к общему числу каких-либо объектов), **взаимосвязанные** (соотношения друг с другом разных величин), **индексы** (соотношения друг с другом однородных величин, в

знаменателе находится базовая величина).  
К наиболее общим показателям деятельности цепей поставки относятся показатели, характеризующие мощность ЛЦ и производительность.

## 2. Использование показателей логистической деятельности

### Мощность ЛЦ и коэффициент использования мощности

Мощность ЛЦ не является заданной неизменной величиной, как это может показаться на первый взгляд, а действительно показывает эффективность организации использования ресурсов.

**коэффициент использования мощности**, показывающий долю проектной мощности, используемой фактически.

### Производительность

Этот показатель – один из наиболее широко используемых.

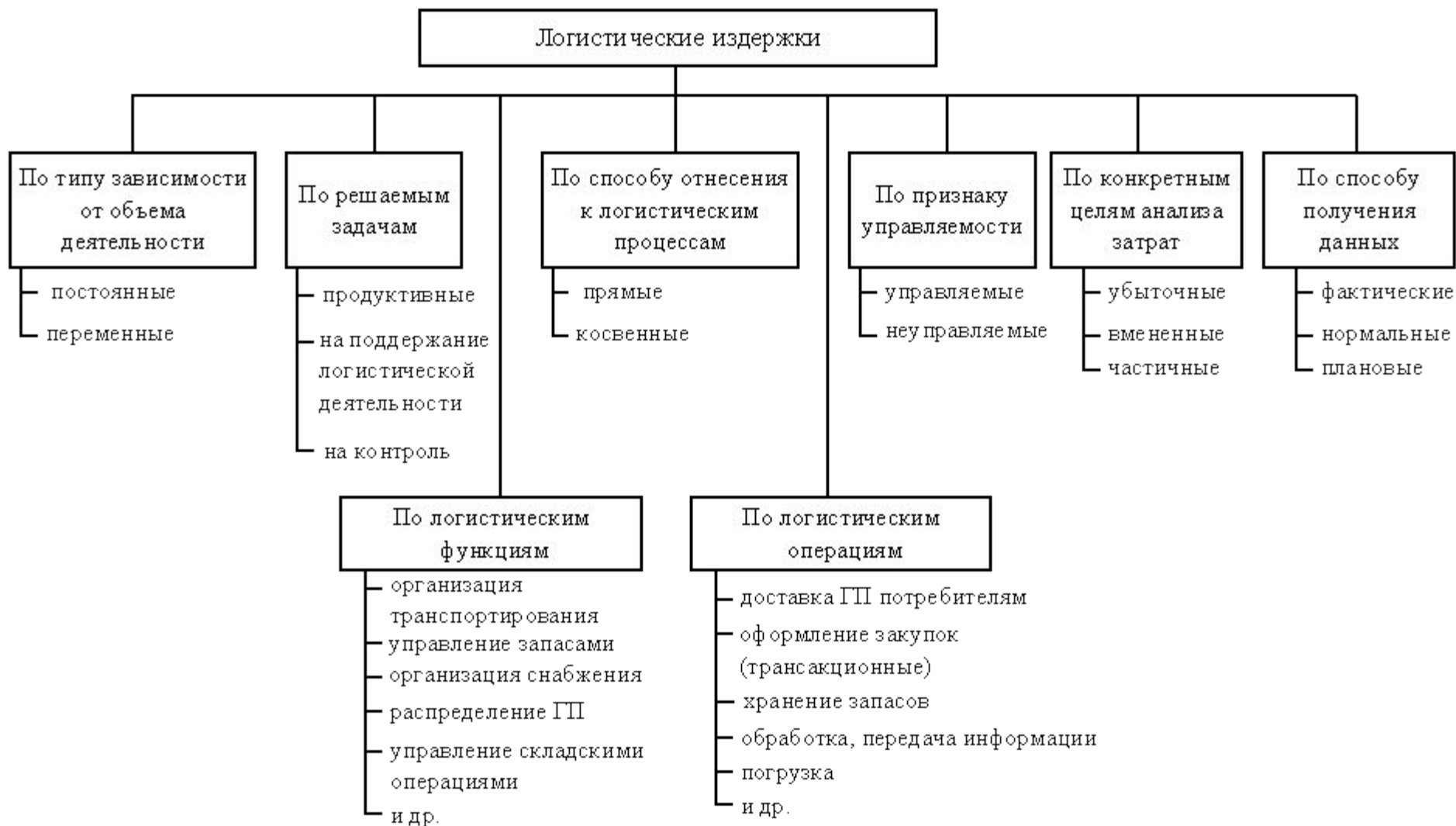
**общая производительность** – отношение общей пропускной способности к общему количеству использованных ресурсов.

**частичная производительность** –

- **производительность оборудования**: число рейсов фургона; вес груза, перевезенного грузоподъемником; расстоянии
- **производительность труда**: число доставок продукции на одного сотрудника; число перевезенных тонн за одну смену; число заказов, отгруженных за час работы;
- **производительность капитала**: число хранящейся продукции на каждую денежную единицу инвестиций; число доставок на каждую единицу капитала; пропускная способность на каждый рубль, инвестированный в оборудование;
- **энергетическая производительность**: число доставок на литр топлива; объем хранимой продукции на киловатт-час электроэнергии; добавленная стоимость на каждую денежную единицу, затраченную на единицу энергии.

## Логистические издержки

**Логистические затраты (издержки)** – это сумма всех затрат, связанных выполнением ЛО: размещением заказов на поставку продукции, закупку, складирование поступающей продукции, внутрипроизводственную транспортировку, промежуточное хранение, хранение ГП, отгрузку, внешнюю транспортировку, а также затраты на персонал, оборудование, помещение, складские запасы, на передачу данных о заказах, запасах, поставках.



**Прямые затраты** могут быть непосредственно отнесены на продукт, услугу, заказ или другой конкретный носитель.

**Косвенные затраты** могут быть непосредственно отнесены на носитель только с помощью выполнения вспомогательных расчетов.

**Регулируемые издержки** – издержки, которыми можно управлять на уровне центра ответственности (подразделения).

**Нерегулируемые издержки** – издержки, на которые из центра ответственности повлиять нельзя, поскольку эти издержки регулируются на уровне компании в целом или во внешнем звене (на другом предприятии) ЛЦ.

**Продуктивные затраты** – затраты на работу, направленную на создание добавленной ценности, которую хочет иметь потребитель и за которую он готов платить.

**Затраты на поддержание логистической деятельности** сами по себе не создают ценности, но они являются необходимыми, например, затраты на транспортировку, оформление заказов, проверку работы сотрудников, ведение учета продукции.

**Затраты на контроль** – затраты на мероприятия, направленные на предотвращение нежелательных результатов обслуживания потребителей.

**Убыточные затраты** – затраты на работы, которые не дают полезных результатов (простой, ожидаемые)

**Вмененные затраты** (затраты упущенных возможностей) характеризуют упущенную выгоду, потерю прибыли от того, что ресурсы были использованы определенным образом, что исключило применение другого возможного варианта.

**Частичные затраты** – это относимые на определенный продукт, заказ, сферу деятельности части затрат, выделенные по определенным

**Фактические затраты** – затраты, действительно приходящиеся на данный объект в рассматриваемом периоде при фактическом объеме выполняемых заказов.

**Нормальные затраты** – средние затраты, приходящиеся на данный объект в рассматриваемом периоде при фактическом объеме обслуживания.

**Плановые затраты** – затраты, рассчитанные для определенного объекта и определенного периода при запланированной программе обслуживания и заданной технологии.

## **2. Использование показателей логистической деятельности**

### **2.1. Выбор показателей логистической деятельности**

Для того чтобы реально отображать ситуацию в цепи поставок, показатель должен:

- быть связанным с целями цепи поставок;
- фокусироваться на существенных факторах;
- быть реально измеряемым;
- быть объективным;
- быть связанным с текущими, а не прошлыми результатами;
- быть сравнимым с другими организациями и другими временными срезами;
- быть понятным всем заинтересованным лицам;
- затруднять манипулирование в целях получения искаженных данных.



## 2.2. Сравнение показателей логистической деятельности

Показатели логистической деятельности помогают менеджерам:

- понять, насколько хорошо достигаются установленные цели;
- сравнивать текущие показатели логистики с прошлыми;
- сравнивать логистику в разных организациях;
- сравнивать показатели работы различных частей ЛЦ;
- принимать решения об инвестициях и предлагаемых изменениях;
- измерять влияние изменений на цепь поставок;
- выявлять участки, требующие усовершенствования.

Существуют следующие способы сравнения:

- 1) **сравнение с абсолютными стандартами**, т.е. идеальными результатами, которые вообще можно достичь;
- 2) **сравнение с целевыми показателями** использует труднореализуемые, но реальные цели по достижению определенных значений показателей;
- 3) **сравнение с прошлыми достижениями** анализирует результаты, полученные в прошлом;
- 4) **сравнение со стандартами конкурентов (бенчмаркинг)** основывается на показателях лучших в отрасли конкурентов. Бенчмаркинг может быть внешним (сравнение показателей конкурентов) и внутренним (сравнение показателей отдельных подразделений одной организации).

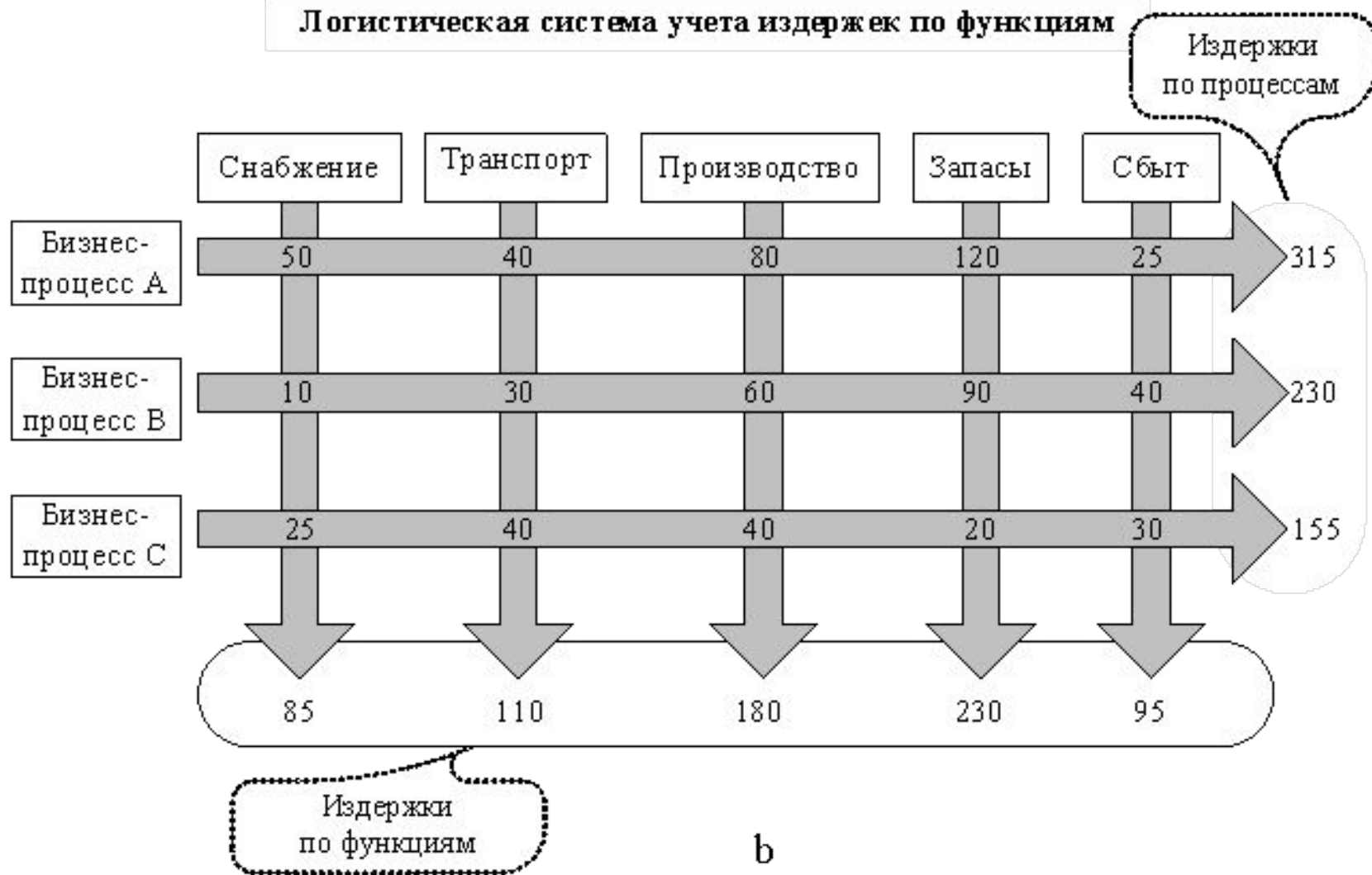
# Показатели логистической деятельности

## 3. Методы оценки логистических затрат и пути их оптимизации

### 3.1. Особенности учета издержек в логистике

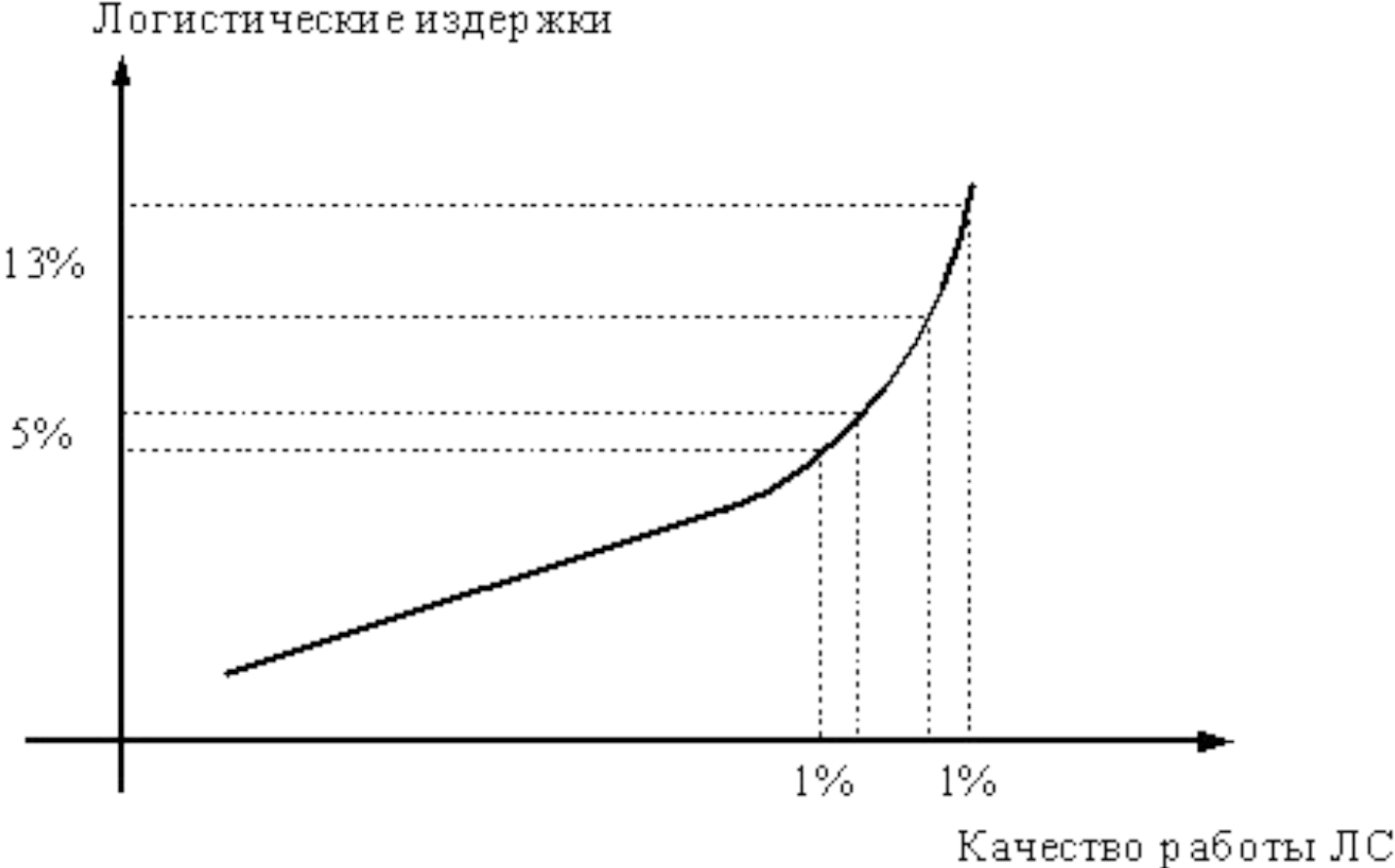


## Логистическая система учета издержек по функциям



Традиционный и логистический подходы к системе учета издержек

# Зависимость логистических издержек от качества работы ЛС



## ***Сравнение логистической и финансовой отчетности***

Характеристика	Отчет по логистическим издержкам	Финансовый отчет
Пользователи	Менеджмент компании	Сторонние пользователи
Цели	Оптимизация МП, потока услуг и сопутствующих потоков	Контроль администрации, предоставление базы для налогообложения
Критерии качества	Соответствие процессам, пригодность решений в области логистики	Пригодность для аудита, соответствие инструкциям
Временной аспект	Прошлое, настоящее и будущее	Прошлое и настоящее
Структура и содержание	Индивидуальные, подобранные к каждой конкретной компании, решениям, коммуникациям	Нормированные законом и профессиональными организациями
Степень подробности	Бóльшая	Меньшая
Гласность	Может содержать информацию, не разглашаемую сторонним организациям	Содержит открытую для сторонних организаций информацию

## **Требования к системе учета логистических издержек**

1. Необходимо выделять затраты, возникающие в процессе реализации каждой логистической функции (см. рис. 8.2, а).
2. Необходимо вести учет издержек по логистическим процессам для выявления специфических издержек, связанных с *одним процессом*, но возникающих в *разных подразделениях* (см. рис. 8.2, б).
3. Необходимо формировать информацию о наиболее значимых затратах.
4. Необходимо формировать информацию о характере взаимодействия наиболее значимых затрат друг с другом.
5. Необходимо определять изменения затрат, расходы, вызванные отказом от данного процесса.
6. В соответствии с принципом тотальных затрат недостаточно контролировать только те затраты, которые образуются в пределах одного предприятия, необходимо выявлять затраты всех участников ЛЦ и выяснять механизм их образования и взаимную обусловленность.

## 3.2. Методы анализа и пути снижения уровня логистических затрат

### Правила анализа логистических затрат

1. Необходимо четко определять и обосновывать конкретные виды затрат, которые следует включать в схему анализа.
2. Определяются центры сосредоточения затрат, т. е. функциональные области бизнеса, где концентрируются значительные затраты и где снижение их уровня может обеспечить повышение добавленной ценности для потребителя.
3. Выявляются важные пункты сосредоточения затрат в пределах каждого центра их концентрации, т. е. отдельные участки в рамках одного центра затрат.
4. Затраты необходимо отнести на конкретные факторы, имеющие отношение к оценке альтернативных действий, и установить критерий принятия решений.
5. Все затраты рассматриваются в виде единого потока, сопровождающего конкретный бизнес-процесс.
6. Стоимость следует рассматривать как сумму, которую платит потребитель, а не как сумму затрат, возникающую в пределах предприятия как юридического лица.
7. Затраты классифицируют по признакам и анализируют каким-либо методом, производят диагностику затрат.
8. Процесс оценки логистических затрат зависит от субъективных суждений и решений, т. к. нет однозначных правил определения того, какие затраты включать в анализ и как их распределять по разным носителям.



## **Методы анализа логистических затрат**

1. Бенчмаркинг структуры логистических затрат, который еще называют стратегическим анализом логистических затрат.
2. Стоимостной анализ, который основан на изучении элементов затрат и направленный на снижение затрат.
3. Функционально-стоимостной анализ, который основан на тщательном изучении отдельных этапов процесса выполнения заказов потребителей и выяснении возможности их стандартизации для перехода к более дешевым технологиям.

## **Пути снижения уровня логистических затрат**

1. Поиск и сокращение тех видов деятельности (процедур, работ, операций), которые не создают добавленной ценности, путем анализа и пересмотра цепи поставок.
2. Проведение переговоров с поставщиками и покупателями по установлению более низких отпускных и розничных цен, торговых надбавок.
3. Оказание содействия поставщикам и покупателям в достижении более низкого уровня затрат (программы развития бизнеса клиентов, семинары для торговых посредников).
4. Интеграция прямая и обратная для обеспечения контроля над общими затратами.
5. Поиск более дешевых заменителей ресурсов.
6. Улучшение координации деятельности предприятия с поставщиками и потребителями в ЛЦ, например, в области своевременной доставки продукции, что уменьшает затраты на управление запасами, хранение, складирование, доставку.
7. Компенсация роста затрат в одном звене ЛЦ за счет сокращения затрат в другом звене.
8. Использование прогрессивных методов работы для повышения производительности труда сотрудников.
9. Улучшение использования ресурсов предприятия и более эффективное управление факторами, влияющими на уровень общих затрат.
10. Обновление наиболее затратных звеньев ЛЦ при осуществлении инвестиций в бизнес.