

Федеральное агентство железнодорожного транспорта
Уральский государственный университет путей сообщения
Кафедра «Мировая экономика и логистика»

А. В. Петров

АДМИНИСТРИРОВАНИЕ В ЛОГИСТИЧЕСКИХ ЦЕПЯХ

Конспект лекций для студентов
направления подготовки 080200.62 «Менеджмент»
всех форм обучения

Екатеринбург
УрГУПС
2016

УДК 656.13:005
ПЗ0

Петров, А. В.

ПЗ0 Администрирование в логистических цепях : конспект лекций /
А. В. Петров. — Екатеринбург : УрГУПС, 2016. — 38, [2] с.

Конспект лекций «Администрирование в логистических цепях» содержит теоретические аспекты управления логистической деятельностью предприятия. Рассмотрены принципы построения и виды организационных структур службы логистики, их преимущества и недостатки, а также основные функции персонала службы логистики.

Предназначен для студентов направления подготовки 080200.62 «Менеджмент» и других направлений, связанных с логистикой, а также преподавателям и специалистам.

УДК 656.13:005

*Издано по решению редакционно-издательского
совета университета*

Автор: А. В. Петров — доцент кафедры «Мировая экономика и логистика», канд. экон. наук, УрГУПС

Рецензенты: А. В. Петрова — доцент кафедры «Мировая экономика и логистика», канд. экон. наук, УрГУПС
Д. С. Якушев — директор по логистике ООО «ТюменьТранс Логистик», канд. экон. наук

Оглавление

Введение	4
Тема 1. Сущность администрирования логистической деятельности.....	5
1.1. Понятие, значение и задачи администрирования.....	5
1.2. Основные термины и определения администрирования.....	6
1.3. Виды интеграции в логистической деятельности	7
Тема 2. Логистическая стратегия как элемент администрирования логистической деятельности.....	9
2.1. Понятие и сущность стратегии как элемента администрирования..	9
2.2. Виды стратегий в логистической деятельности.....	10
Тема 3. Формирование организационной структуры управления логистикой на предприятии	16
3.1. Эволюция развития организационных структур.....	16
3.2. Принципы построения организационных структур	19
3.3. Типы организационных структур в логистической деятельности..	21
Тема 4. Логистический персонал и его функции.....	30
Контрольные вопросы для самопроверки	36
Библиографический список	38

Введение

Текущее состояние мировой экономики и обострение конкурентной борьбы на рынках требуют повышения эффективности деятельности каждого предприятия. Важным резервом для этого является оптимизация процессов формирования и движения логистических потоков как на самом предприятии, так и вне его.

На предприятиях, организационно построенных без учета достижений современной логистики, эти процессы зачастую разобщены по различным функциональным службам (снабжение, производство, складское хозяйство, сбыт, маркетинг, реклама и т. д.), при этом практические цели этих служб могут не совпадать с задачей рациональной организации деятельности предприятия в целом.

Для эффективного использования достижений современной логистики на предприятии целесообразно создание отдельного управленческого подразделения – службы логистики, которая будет осуществлять внутреннюю и внешнюю логистическую интеграцию, формируя логистическую систему предприятия и управляя ею, разрабатывая и реализуя логистическую стратегию предприятия, осуществляя логистическое планирование и мониторинг.

Служба логистики, являясь управленческим подразделением, должна отвечать соответствующим требованиям и действовать согласно принципам современного менеджмента.

Тема 1

Сущность администрирования логистической деятельности

- 1.1. Понятие, значение и задачи администрирования.
- 1.2. Основные термины и определения администрирования.
- 1.3. Виды интеграции в логистической деятельности.

1.1. Понятие, значение и задачи администрирования

Развитие логистики, как в теории, так и в практике, привело к возникновению понятия «администрирование логистической системы» (ЛС) или «логистическое администрирование».

Под *администрированием ЛС* понимается комплекс управленческих функций и операций, осуществляемых персоналом логистического менеджмента фирмы для реализации стратегических, тактических и оперативных целей ЛС в целом.

В комплекс основных функций, раскрывающих содержание администрирования ЛС, входят:

- планирование (стратегическое, тактическое, оперативное),
- организация,
- регулирование,
- координация,
- анализ,
- аудит,
- контроллинг,
- ценообразование,
- бюджетирование.

Далее для полного понимания содержания логистического администрирования необходимо рассмотреть основные термины и их определения.

Организация – рассматривается как единство состояния и процесса, так как она обеспечивает стабильные организационные решения, но является сама лишь относительно стабильной вследствие постоянного развития внешней и внутренней среды предприятия.

Регулирование – представляет собой воздействие на объект управления, посредством которого достигается состояние устойчивости

этого объекта в случае возникновения отклонения от заданных параметров.

Координация — это одно из основных средств повышения эффективности деятельности в любой сфере, так как позволяет сконцентрировать усилия на необходимом направлении, избежать параллелизма и дублирования.

Анализ (от греч. *analysis* — разложение) — 1) расчленение (мысленное или реальное) объекта на элементы; 2) анализ неразрывно связан с синтезом (соединением элементов в единое целое).

Аудит (от лат. *audit* — слушает) — процедура независимой оценки деятельности организации, системы, процесса, проекта или продукта.

Логистический аудит — комплексная проверка эффективности работы логистических подсистем предприятия. В ходе логистического аудита проводится выявление «проблемных зон», составляется дерево причинно-следственных связей между ними, проводятся экономические расчеты системы управления запасами, использования площадей, продаж.

Контролинг — комплексная система поддержки управления организацией, направленная на координацию взаимодействия систем менеджмента и контроля их эффективности.

Ценообразование — процесс установления цен на товары и услуги.

Бюджетирование — планирование и разработка бюджетов, деятельность в рамках этапа планирования бюджетного процесса, составления и принятия бюджетов, одна из составляющих системы финансового управления, предназначенная для оптимального распределения ресурсов хозяйствующего субъекта во времени.

Функция управления — вид деятельности, основанный на разделении и кооперации, характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий на объект и субъект управления. Функции управления и установление объема работ по каждой функции являются основой для формирования структуры управляющей системы и взаимодействия ее компонентов.

1.2. Основные термины и определения администрирования

Иерархия управления — инструмент для реализации целей предприятия и гарантия сохранения системы управления. При этом чем выше иерархический уровень, тем больше объем и комплексность выполняемых функций, ответственность, доля стратегических решений

и доступ к информации, чем ниже уровень — тем больше доля оперативных видов деятельности.

Выполнение общих и конкретных функций управления обеспечивает структура управления, которая сохраняет целесообразные вертикальные и горизонтальные связи и разделение элементов управления. Организационная структура управления — это состав, специализация, взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления. Она регулирует разделение задач по подразделениям, компетентность в их решении.

На организационную структуру управления влияют размеры предприятия, применяемая технология, окружающая среда. Звено управления — обособленное подразделение со строго очерченными функциями. В качестве звена управления может выступать отдельное подразделение, выполняющее часть функции управления, всю функцию управления или совокупность функций управления. К понятию звено относят также и руководителей.

Ступень управления — это совокупность звеньев, находящихся на определенном уровне иерархии управления. Среди новых терминов, вошедших в практический обиход, следует назвать департаментизацию.

Департаментизация (департаментализация) — процесс организационного обособления выполнения отдельных работ, также процесс деления компании на отдельные блоки (отделы, секторы или отделения), имеющие четко определенные конкретные задачи и обязанности.

1.3. Виды интеграции в логистической деятельности

Организационная структура управления определяется составляющими ее звеньями и иерархическими ступенями управления. Структура должна обеспечивать единство устойчивых связей между его составляющими и надежное функционирование системы в целом.

Отношения между звеньями управления поддерживаются благодаря связям (взаимоотношениям, коммуникациям), которые принято, прежде всего, подразделять на горизонтальные и вертикальные.

Горизонтальные связи — связи кооперации и координации равноправных звеньев управления. Они носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Их основное предназначение — способствовать наиболее эффективному взаимодействию подразделений предприятия.

В соответствии с характером горизонтальных связей горизонтальное разделение организационной структуры управления может осуществляться по отраслевым признакам. Оно может быть ориентировано на пространственные производственные условия, изготавливаемую продукцию, подпроцессы промышленного производства.

Вертикальные связи (субординационные, иерархические связи) – связи руководства и подчинения, необходимость в них возникает при наличии нескольких уровней управления. Они служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации.

В соответствии с характером вертикальных связей, вертикальное разделение организационной структуры управления определяется числом уровней управления, а также подчиненностью и директивными отношениями.

Связи в организационной структуре управления могут носить линейный и функциональный характер.

Линейные связи – связи подчинения по всему кругу вопросов, с их помощью осуществляется прямое руководство подчиненными.

Функциональные связи – связи подчинения в пределах реализации определенной функции управления, они носят рекомендательный характер, возникают по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

Тема 2

Логистическая стратегия как элемент администрирования логистической деятельности

- 2.1. Понятие и сущность стратегии как элемента администрирования.
- 2.2. Виды стратегий в логистической деятельности.

2.1. Понятие и сущность стратегии как элемента администрирования

Формирование эффективной логистической структуры управления предполагает первоначальное построение ЛС, которое включает:

- 1) выработку логистической миссии предприятия;
- 2) разработку логистической стратегии;
- 3) выбор логистических технологий и систем;
- 4) формирование логистических бизнес-процессов и принципов управления ими;
- 5) выбор выполняемых логистических операций и функций.

Миссия предприятия – это основная цель организации, смысл ее существования, а также это одно из основополагающих понятий стратегического управления.

Логистическая миссия, определяющая действия и решения в области логистики предприятия, трактуется как обеспечение *нужного* продукта в *необходимом* количестве *соответствующего* (заданного) качества в *нужном* месте в *установленное* время *конкретному* потребителю с *минимальными* (наилучшими) затратами 7R (*right*) логистики.

Логистическая стратегия формируется на основе логистической миссии и корпоративной стратегии.

Логистическая стратегия показывает, как можно реализовать стратегии более высокого уровня, и эффективность логистической стратегии оценивается по тем параметрам, которые заложены в общей стратегии организации.

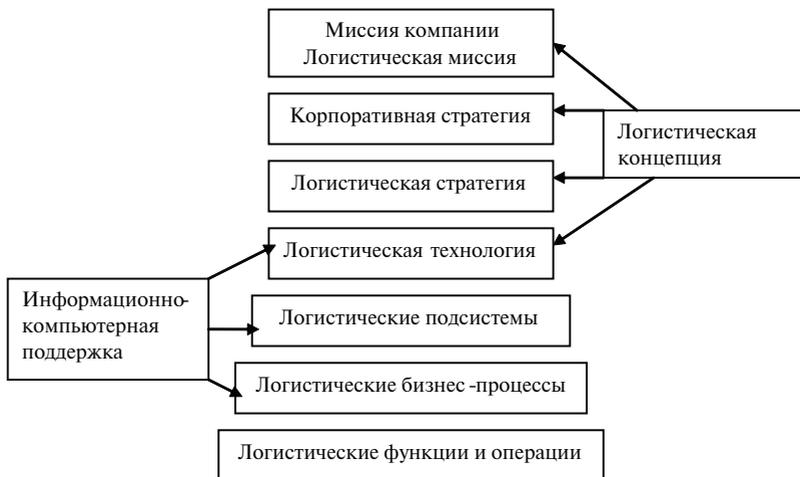


Рис. 1. Этапы формирования ЛС

2.2. Виды стратегий в логистической деятельности

В стратегическом менеджменте выделяют три основных вида стратегий (по М. Портеру):

- стратегия лидерства на основе снижения издержек;
- стратегия дифференциации;
- стратегия фокусирования.

Стратегия конкретного предприятия может содержать черты нескольких стратегий.

Организации, выбирающие первый тип стратегий, ставят перед собой задачу снизить затраты, следовательно, логистическая стратегия организации будет построена на основе минимума логистических затрат.

Компании, выбравшие второй и третий вид стратегий, делают ставку на качество обслуживания, которое стремятся максимально улучшить, при этом ограничением являются логистические затраты.

В настоящее время наиболее распространенными видами логистических стратегий являются:

- стратегия оптимизации общих логистических издержек;
- стратегия улучшения качества логистического сервиса;

– стратегия минимизации инвестиций в логистическую инфраструктуру;

– логистический аутсорсинг¹ и др.

С точки зрения теории логистическая стратегия должна быть таким же естественным элементом стратегического планирования в бизнесе, как маркетинговая, финансовая, производственная и другие виды стратегий. Однако на практике это не всегда так.

Причины отсутствия логистической стратегии кроются в общем недопонимании персоналом топ-менеджмента назначения логистики как интегрированного инструмента управления, позволяющего оптимизировать потоковые процессы компании.

Следующим этапом построения логистической системы является выбор подходящих логистических технологий и соответствующих им логистических подсистем.

В целом, *концепция* (*conceptio* – понимание) – это определенный способ понимания; руководящая идея; ведущий замысел; конструктивный принцип различных видов деятельности.

Концепция логистики (логистическая концепция) представляет собой совокупность специальных правил и методов организации и управления товародвижением, основанных на понимании производственно-коммерческой деятельности как потокового процесса, с целью достижения ее эффективности и конкурентоспособности для предприятий – участников логистической цепи поставок.

Основополагающими концепциями в логистике являются: информационная, маркетинговая и интегральная.

Информационная концепция логистики появилась в конце 1960-х гг. и тесно связана с развитием информационно-компьютерных технологий. Основная идея данной концепции заключается в том, чтобы сформулировать общую проблему управления материальным потоком некоторого бизнес-объекта (фирмы в целом или отдельной функциональной области: снабжения, производства, продаж) и одновременно синтезировать информационно-компьютерное обеспечение решения проблемы.

Практическими примерами использования информационной концепции логистики являются широко распространенные инфор-

¹ Аутсорсинг (*outsourcing* – использование внешних источников или средств) – это передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процессов компании.

мационно-программные модули *MRP¹*, *MRP II*, *DRP²*, *QR³*, *CRM⁴* и т. п., применяемые при автоматизации внутрифирменного планирования и управления запасами и закупками материального ресурса, а также производства и поставок готовой продукции потребителям.

С начала 1980-х годов и до настоящего времени при построении корпоративных логистических систем часто применяется *маркетинговая концепция*. Маркетинговая концепция логистики акцентирует внимание менеджмента компании на организации логистического процесса в области распределения (дистрибуции) для усиления позиций фирмы на рынке. Такая логистическая система должна поддерживать стратегию конкуренции фирмы на целевом рынке за счет принятия оптимальных решений в распределении, прогнозировании спроса на продукцию, интеграции логистических операций и функций физического распределения.

В последние годы активно распространяется логистическая концепция, которую большинство исследователей называют интегральной, или *концепцией интегрированной логистики*.

Эта концепция по существу развивает маркетинговую, учитывая новые условия бизнеса на современном этапе: механизмы рынка и логистики как стратегического элемента в условиях конкуренции, перспективы интеграции между логистическими партнерами, новые технологические возможности и т. д.

Развитие рыночных отношений и усиление конкуренции на рынке товаров и услуг в настоящее время приводит к трансформации ЛС, которая выражается в следующих тенденциях:

- 1) возрастает интенсивность, сложность и скорость материальных и информационных потоков;
- 2) усложняются взаимоотношения между логистическими партнерами;
- 3) снижается надежность логистических цепей (каналов), так как в производстве и дистрибутивных сетях практически исчезают страховые запасы.

Профессор Д. Дж. Бауэрсокс отмечает, что сам термин «*интегрированная логистика*» возник в 1980-х и приобрел широкую популярность в 1990-х годах, и поясняет, что система интегрированной

¹ *MRP (Material Requirements Planning)* – планирование потребности в материалах.

² *DRP (Distribution Requirements Planning)* – толкающая система управления распределением продукции.

³ *QR (Quick response)* – метод быстрого реагирования.

⁴ *CRM (Customer Relationship Management)* – управление отношениями с заказчиками.

логистики обеспечивает продвижение продукции через непрерывную и последовательную цепь пошагового добавления стоимости (т. е. формирование цепи создания стоимости).

Добавочная стоимость означает, что каждая сторона логистической системы включает действия, повышающие стоимость продукта или услуги для тех, кто будет получать товар. Поэтому наилучших результатов в бизнесе добиваются те компании, которые используют концепцию интегрированной логистики, позволяющую объединить усилия фирмы-владельца логистического процесса и логистических партнеров для сквозного управления основными и сопутствующими потоками в интегрированной структуре бизнеса.

Говоря о логистических технологиях, следует отметить наиболее популярные, среди них системы *MRP I* и *MRP II* – системы планирования потребностей в материалах/планирования потребностей производства в ресурсах.

Дальнейшее усовершенствование системы планирования потребности в материалах привело к трансформации системы *MRP I* в расширенную модификацию *MRP II*.

Системы *DPR* – это распространение логистики построения *MRP* в каналы дистрибуции готовой продукции. Однако эти подсистемы, хотя и имеют общую логистическую концепцию *RP*, в то же время существенно отличаются. Основной инструмент логистического менеджмента в *DPR*-системах представляет собой график, который позволяет координировать весь процесс поставок и пополнения запасов готовой продукции в дистрибутивной сети.

В середине 1980-х г. в США и Западной Европе появилась расширенная версия системы *DPR* – система *DPR II*, которую называют вторым поколением систем управления распределением продукции в логистических системах. В этой системе применяются более современные модели и алгоритмы программирования, рассчитанные на локальные сети персональных компьютеров и телекоммуникационные каналы, работающие в режиме *online*.

В начале 1990-х г. системы планирования класса *MRP II* в интеграции с модулем финансового планирования получили название систем бизнес-планирования (интегрированного планирования ресурсов) предприятия *ERP*¹. Они позволяют эффективно планировать всю коммерческую деятельность современного предприятия, в том числе финансовые затраты на обновление оборудования и инвестиции в производство нового ассортимента изделий.

¹ *ERP (Enterprise Resource Planning)* – планирование ресурсов предприятия.

Одной из наиболее широко распространенных в мире логистических технологий является концепция *Just-in-time* – *JIT* (точно в срок). Появление этой концепции относят к концу 1950-х г., когда японская компания *Toyota Motors*, а затем и другие автомобилестроительные фирмы Японии начали активно внедрять систему *KANBAN*¹.

Базовыми логистическими подсистемами/модулями для логистической технологии *JIT* являются: *KANBAN*, *MRP III*, модуль «Логистика» в *ERP/CSRP*²-системах, «*SCM*³-модуль» *ERP/CSRP* систем.

С конца 1980-х г. во многих западных производственных фирмах получила распространение логистическая технология *Lean production*⁴, что можно буквально перевести как «стройное/тощее» производство. Идея такой технологии по существу является развитием подхода *JIT* и включает такие элементы, как система *KANBAN* и *MRP II*.

Таким образом, *Lean production* соединяет преимущества массового (большие объемы производства – низкая себестоимость) и мелкосерийного производства (разнообразие продукции и гибкий ассортимент). Базовыми логистическими подсистемами/модулями для логистической технологии *Lean production* являются: *KANBAN*, *MRP II*, модуль «*LP*» в *ERP*.

Следующим этапом моделирования ЛС является проектирование логистических бизнес-процессов. *Бизнес-процесс* представляет собой взаимосвязанную совокупность операций и функций, переводящих ресурсы компании в результат, задаваемый логистической стратегией фирмы.

Завершающим этапом построения ЛС является формирование логистических функций и операций.

Логистическая функция – это совокупность логистических операций, направленных на реализацию поставленных перед логистической системой задач.

Логистическая операция – это любые действия, связанные с возникновением, преобразованием и поглощением материального и сопутствующих ему информационного и финансового потоков. Различают комплексные и элементарные операции. В свою очередь,

¹ *KANBAN* (японское слово, обозначающее «сигнал» или «карточка») – это метод управления бережливыми производственными линиями.

² *CSRP* (*Customer synchronized resource planning*) – планирование ресурсов, синхронизированное с потребителем.

³ *SCM* (*Supply Chain Management*) – системы управления цепочками поставок.

⁴ *Lean production* – «стройное» производство.

комплексные операции бывают базисные, ключевые и вспомогательные.

Базисные операции – это закупка (снабжение), производство, сбыт.

Ключевые операции связаны с управлением процедурами заказов, закупками, запасами, производственными процедурами, физическим распределением.

Вспомогательные операции – это операции складирования, грузопереработки, упаковки, обеспечение возврата товаров, сбор возвратных отходов, компьютерная информация и другое сервисное обслуживание.

Элементарные операции – это погрузка, разгрузка, затаривание, перевозка, приемка и отпуск со склада, хранение, перегрузка, сортировка, маркировка и т. п.

Другими словами, к логистическим операциям относятся такие действия, как погрузка, разгрузка, затаривание, перевозка, приемка и отпуск со склада, хранение, перегрузка с одного вида транспорта на другой, комплектация, сортировка, консолидация, разукрупнение и т. п. Логистическими операциями, связанными с информационными и финансовыми потоками, сопутствующими материальному, могут быть сбор, хранение, передача информации о материальном потоке, прием и передача заказа по информационным каналам, расчеты с поставщиками, покупателями товаров и логистическими посредниками, страхование груза, операции таможенного оформления груза и т. п.

Тема 3

Формирование организационной структуры управления логистикой на предприятии

- 3.1. Эволюция развития организационных структур.
- 3.2. Принципы построения организационных структур.
- 3.3. Типы организационных структур в логистической деятельности.

3.1. Эволюция развития организационных структур

Логистика в России находится на этапе развития, поэтому важно рассмотреть зарубежный опыт логистического развития организационных структур управления материальными потоками в западных компаниях. Выделяют три этапа развития:

1 этап – фрагментаризации (1960 – 1970 гг.) связан с выделением комплексных логистических видов деятельности: транспортировка, управление запасами, складирование, грузопереработка и т. д., а также ввиду необходимости учета и контроля сопутствующих им затрат произошло закрепление логистических функций за соответствующими подразделениями компании. При этом традиционные организационные структуры управления остались без изменения, а фрагментаризация касалась объединения транспортной и складской инфраструктуры.

2 этап – функционального агрегирования (1970 – 1990 гг.) предполагает, что основные виды логистической деятельности стали постепенно интегрироваться в базовых сферах бизнеса – закупке, производстве и сбыте. Интеграция соответствующих видов деятельности и общее управление логистическими бизнес-процессами привело к формированию отделов логистики, обособленных в снабжении, производстве и сбыте.

3 этап – процессной интеграции (1990 – 2000 гг.) характеризуется формированием во многих компаниях дивизиональных, матричных и процессно-ориентированных организационных структур управления. При этом уровень интеграции логистических бизнес-процессов стал охватывать весь функциональный цикл исполнения заказа потребителя (от подачи заявки потребителем до его доставки), а также организацию послепродажного логистического сервиса, включая управление возвратными материальными потоками.

Общие требования, предъявляемые к организационной структуре, независимо от ее типа и масштаба:

– *простота формы, небольшой штат управления*. Высший уровень организационной структуры управления предприятием должен быть немногочисленным, а сама организационная структура предприятия – простой и гибкой;

– *свобода и жесткость одновременно*. В организационной структуре предприятия сочетаются централизация и децентрализация. Проявляется жесткость в отношении действительно важных дел и предоставляется свобода в отношении всего остального;

– *смещение акцента с функций на процесс*. Ключевым является вопрос не о том, как организовать выполнение отдельных функций, а о том, как лучше руководить целостным процессом выполнения заказов потребителей.

Задача логистической организации на предприятии заключается в формировании отношений между функциональными областями логистики на предприятии, а также между сотрудниками функциональных подразделений так, чтобы обеспечивалось оптимальное достижение цели ЛС предприятия.

ЛС предприятия функционирует под руководством службы логистики и предполагает взаимодействие сотрудников функциональных подразделений предприятия.

Основными задачами логистической службы являются:

- развитие, формирование, реорганизация ЛС;
- разработка и реализация логистической стратегии предприятия;
- внутренняя и внешняя логистическая интеграция;
- формирование взаимодействий, гармоничных и продуктивных рабочих отношений между сотрудниками различных функциональных подразделений, которые обеспечивали бы достижение цели ЛС, организация их совместной работы;
- координация деятельности в функциональных областях логистики на предприятии и в логистической цепи;
- управление материальными потоками и сопутствующими потоками, начиная от формирования договорных отношений с поставщиком и заканчивая доставкой покупателю готовой продукции;
- логистический реинжиниринг¹.

¹ Логистический реинжиниринг — организация и управление комплексом или отдельным видом материально-технических услуг, связанных с проектированием, строительством и вводом объекта в эксплуатацию, с разработкой новых технологических процессов на предприятии.

Для систематизации логистических процессов, а также внедрения логистического управления в повседневную деятельность компании необходимо создание самостоятельного подразделения в организационной структуре компании – службы логистики, находящейся в прямом подчинении руководства компании.

На предприятии, имеющем службу логистики, все функции, необходимые для эффективного выполнения заказов, объединяются в мощный централизованно управляемый механизм, позволяющий решать задачи практически любой степени сложности ответственно, сложно и профессионально. При этом служба логистики не подменяет собой соответствующие структурные подразделения. В организационной структуре предприятия почти все функциональные области взаимодействуют с ней, обеспечивая оптимизацию деятельности и устойчивость предприятия. Перед специалистами службы логистики не ставится задача устранения сбоев и разрешения возникающих проблем и конфликтных ситуаций, их функция – анализ и координация выполнения укрупненных блоков задач. Задача управления на основе логистического подхода – согласовать потребности в операциях на межфункциональной основе для достижения глобальной цели предприятия.

Служба логистики должна тесно взаимодействовать с различными функциональными подразделениями компании, обеспечивая оптимизацию их деятельности и системную устойчивость компании.

Служба логистики не должна физически подменять собой соответствующие функциональные подразделения компании. В большинстве случаев количество и объемы заказов могут быть такими, что они не позволят специалистам службы логистики качественно и детально охватить все аспекты выполнения заказов. В этой связи необходимо разграничивать процесс управления заказами от процесса собственно координации.

Перед службой логистики ставится задача не разрешения возникающих проблем и конфликтных ситуаций, а их анализ и перераспределение по другим службам компании, не погружение в многочисленные, порой сугубо технические детали процесса выполнения заказа, а координация укрупненных блоков задач.

Однако без имеющейся в структуре управления компанией службы логистики такая интеграция невозможна. Это препятствует эффективному функционированию компании, делает невозможным ее дальнейшее развитие, что остро ставит вопрос о необходимости реорганизации структуры управления.

Известно, что компаниям, осуществляющим поиск зарубежных партнеров или инвесторов и при этом обладающих развитыми логистическими службами, отдается предпочтение.

3.2. Принципы построения организационных структур

Служба логистики играет роль одного из основных подразделений, без которого реализуемые товары были бы лишены одного из главных потребительских свойств — быть доступными потребителю.

Создание службы логистики позволит увязать в единую систему задачи логистического управления внутренними бизнес-процессами компании с бизнес-процессами партнеров и потребителей.

Важной задачей при организации службы логистики на предприятии является рациональная организация отделов и групп внутри службы логистики, которая основана на ряде принципов.

Принципы организации в структурных подразделениях службы логистики:

- функциональный принцип;
- географический принцип;
- продуктовый принцип;
- принцип «по поставщику»;
- принцип «по потребителю»;
- комбинированный.

Функциональный принцип предусматривает выполнение всего комплекса функций в каждой отдельной подсистеме логистики без его разделения между сотрудниками. Этот принцип применяется, как правило, на предприятиях и в организациях, оперирующих ограниченной номенклатурой потребляемых материальных ресурсов, и, соответственно, незначительной номенклатурой реализуемой продукции. При увеличении номенклатуры потребляемых материальных ресурсов возникают проблемы, связанные с расширением штата сотрудников в отделе закупки и на складе. Функциональная структура имеет определенный «порог» количественного состава материальных ресурсов и готовой продукции, превышение которого приводит к необходимости перестройки организационной структуры.

Географический принцип представляет собой разделение рынка, например, по регионам, по каждому из которых осуществляется весь комплекс логистических функций соответствующими отделами или группами службы логистики. Как правило, такой принцип организации характерен для предприятия, имеющего головную структуру

и филиалы в регионах, по которым выполняются все работы, связанные с логистическими функциями. Географический принцип используется при организации процесса закупок и сбытовой деятельности. Процесс закупок при использовании данного принципа усложняется тем, что одноименный продукт (конкретное наименование, типоразмер) может приобретаться одновременно в разных регионах (странах) различными секторами отдела закупок. Следовательно, необходима четкая координация структур внутри отдела закупок по распределению объемов одноименной продукции между ними.

Продуктовый принцип используется на предприятиях в отделах закупок и продаж, а также на складах (материальных ресурсов и готовой продукции), на которых потребляется значительная номенклатура материально-технических ресурсов и реализуется также значительный ассортимент промежуточной или конечной готовой продукции. Данный принцип предусматривает создание в отделах отдельных групп, занимающихся определенной, ограниченной номенклатурой или ассортиментной группой конкретных продуктов.

Принцип «по поставщику» используется на предприятиях и в организациях, на которых значительный ассортимент материальных ресурсов поступает от одного конкретного поставщика. В этом случае в отделе закупок службы логистики отдельный сотрудник занимается только данным поставщиком и соответствующей номенклатурой материальных ресурсов, которую он поставляет предприятию.

Принцип «по потребителю» применяется на предприятиях и в организациях, которые имеют длительные производственно-хозяйственные связи, например, с производственным дистрибьютором, который приобретает определенный ассортимент продукции предприятия в значительных объемах. В этом случае в отделе продаж службы логистики отдельный сотрудник занимается только данным потребителем и соответствующей номенклатурой реализуемой продукции.

Комбинированный принцип представляет собой сочетание приведенных выше организационных принципов, используемых в отделах службы логистики предприятия или организации. В основном это сочетание присуще отделам закупок и продаж. Возможен также вариант, при котором на складе готовой продукции комплектованием заказов и формированием транспортных партий продукции для одного конкретного потребителя занимается определенный сотрудник, но при этом склад организован по продуктовому принципу.

3.3. Типы организационных структур в логистической деятельности

Линейно-функциональная организационная структура. Ее основу составляет так называемый «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам предприятия. По каждой подсистеме формируется иерархия служб – «шахта», пронизывающая все предприятие сверху донизу.

Традиционная организационная структура управления в общем виде представлена на рис. 2. На рис. 3 представлена схема логистической службы предприятия, построенной по линейно-функциональному принципу.

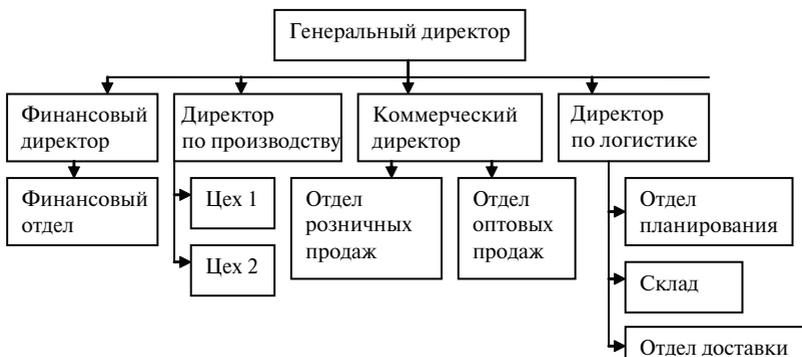


Рис. 2. Пример линейно-функциональной организационной структуры



Рис. 3. Пример построения службы логистики по линейно-функциональному признаку

Преимущества линейно-функциональной структуры:
– четкая система взаимных связей функций и подразделений;

– жесткая система единоначалия, когда один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;

– быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Недостатки линейно-функциональной структуры:

– малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;

– перегрузка управленцев верхнего уровня;

– большая зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев;

– отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования.

Линейно-штабная организационная структура. Она является развитием линейно-функциональной организационной структуры, рассмотренной выше, и позволяет устранить ее недостаток, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования. Эта структура подразумевает наличие специализированных подразделений – штабов, которые помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа, и не обладают полномочиями принятия решений и руководства нижестоящими подразделениями.

Достоинства линейно-штабной организационной структуры:

– разгрузка высших руководителей;

– глубокая проработка стратегических вопросов.

Недостатки линейно-штабной организационной структуры:

– тенденции к чрезмерной централизации управления;

– недостаточно четкое распределение ответственности, поскольку управленцы, готовящие решение, не участвуют в его выполнении.

Дивизиональные организационные структуры. Они основаны на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли.

Дивизиональные организационные структуры характеризуются полной ответственностью руководителей отделений за результаты деятельности возглавляемых ими подразделений. В связи с этим важнейшее место в управлении фирм с дивизиональной структурой занимают не руководители функциональных подразделений, а руководители, возглавляющие соответствующие отделения.

Выделяется три типа дивизиональных структур:

- дивизионально-продуктовые структуры;
- организационные структуры, ориентированные на потребителя;
- дивизионально-региональные структуры.

Ниже на рис. 4 представлен пример дивизиональной структуры, ориентированной на потребителя. В данном случае дивизионами являются департаменты розничных и оптовых продаж.



Рис. 4. Пример дивизиональной организационной структуры, ориентированной на потребителя

При дивизионально-продуктовой структуре (рис. 5) полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю, который является ответственным за данный вид продукции. Руководители функциональных служб должны отчитываться перед управляющим по этому продукту.

Достоинствами дивизионально-продуктовой структуры является:

- ее способность быстрее реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса;

– улучшается координация работ, поскольку деятельность по производству определенного вида продукции находится под руководством одного человека.

Недостатком дивизионально-продуктовой структуры является увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для разных видов продукции, поскольку в каждом продуктивном отделении создаются свои функциональные подразделения.

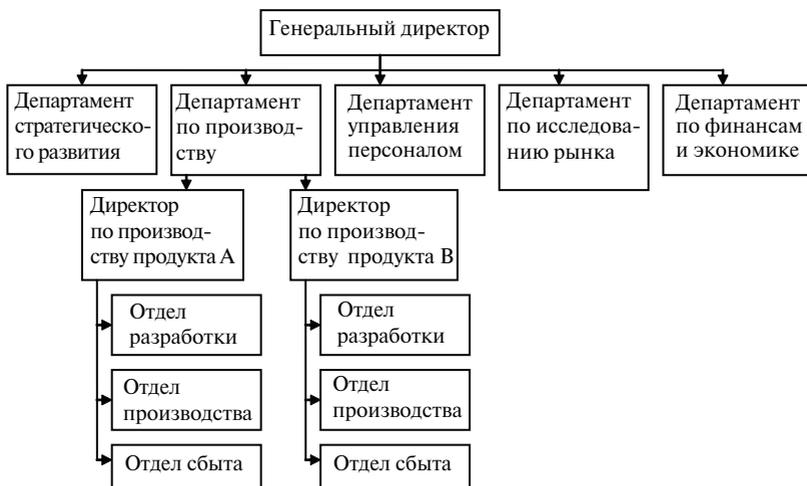


Рис. 5. Пример дивизионально-продуктовой организационной структуры

В организационных структурах, ориентированных на потребителя, подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей с целью удовлетворять потребности целевых потребителей так же хорошо, как это делает предприятие, которое обслуживает всего лишь одну такую группу.

Достоинствами организационных структур, ориентированных на потребителя, является возможность глубокого изучения особенностей обслуживаемых ими потребителей, адаптация деятельности к их needs. Недостатками организационных структур, ориентированных на потребителя, является их относительная специализация на обслуживаемом потребителе.

В дивизионально-региональных структурах управление формируется по территориальному принципу. Вся деятельность в определенном регионе подчиняется соответствующему руководителю, несущему за нее ответственность перед высшим руководящим органом. Такая структура используется, если деятельность фирмы распространена на несколько регионов, в которых требуется использование различных стратегий. В примере на рис. 6 рассмотрено построение организационной структуры службы логистики по дивизионально-региональному принципу.

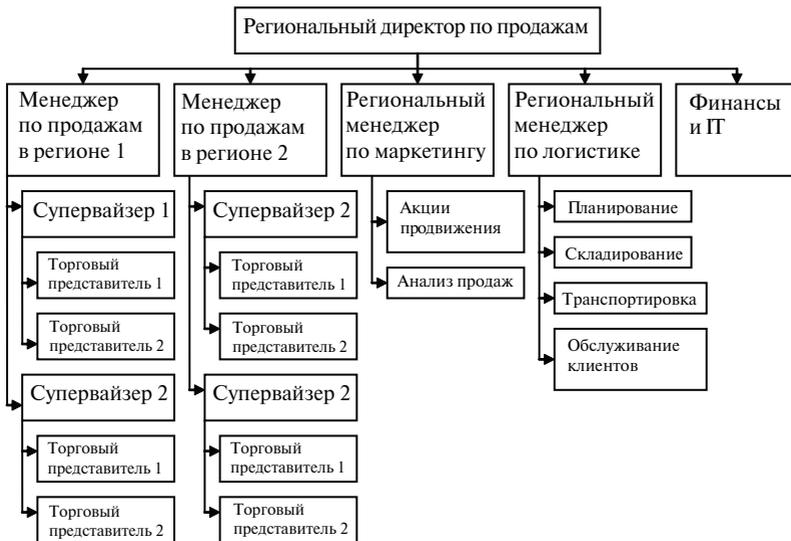


Рис. 6. Пример построения дивизионально-региональной организационной структуры службы логистики

Достоинствами дивизионально-региональных структур является их способность более эффективно решать проблемы, связанные с особенностями социально-экономической среды региона, местного законодательства, с обычаями населения.

Недостатком дивизионально-региональных структур может оказаться региональная разобщенность управленцев.

Дивизиональные организационные структуры имеют большой потенциал развития. В случае расширения бизнеса и выхода на международные рынки они сравнительно легко преобразуются из национальных в транснациональные, а далее – в глобальные. В этом случае структу-

ра перестраивается таким образом, чтобы международные операции имели более важное значение, чем операции на национальном рынке.

Характеризуя дивизиональные организационные структуры в целом, следует отметить, что в них управленческий персонал верхнего эшелона фирмы высвобождается для решения стратегических задач. Высший руководящий орган фирмы имеет право жесткого контроля по общекорпоративным вопросам финансов, стратегии развития, инвестиций, научно-исследовательских разработок.

В дивизиональных организационных структурах оперативный уровень управления отделен от стратегического, отвечающего за рост и развитие компании в целом. Для них характерно сочетание централизованного стратегического планирования в верхних эшелонах управления и децентрализованной деятельности отделений, на уровне которых осуществляется оперативное управление и которые ответственны за получение прибыли.

Дивизиональные организационные структуры управления принято характеризовать как сочетание централизованной координации с децентрализованным управлением.

Достоинствами дивизиональных организационных структур в целом является:

- более тесная связь производства с потребителями;
- способность ускорить его реакцию на изменения, происходящие во внешней среде.

Недостатками дивизиональных организационных структур являются:

- разобщенность штабных структур отделений и штабов фирмы;
- преобладание в качестве основных связей вертикальных, и как следствие, наличие общих для иерархических структур недостатков — перегруженности управленцев, плохого взаимодействия при решении вопросов, смежных для подразделений;
- большое количество уровней управленческой вертикали, между исполнителями и руководством фирмы — 5 и более;
- дублирование функций на разных уровнях управления и как следствие — высокие затраты на содержание управленческой структуры.

Как правило, достоинства дивизиональных организационных структур перевешивают их недостатки только в периоды достаточно стабильного существования.

Пик внедрения дивизиональных организационных структур управления за рубежом пришелся на 60—70-е гг. XX в. В нашей стране аналогичные структуры управления широко внедрялись начиная с 1960-х гг. в форме создания производственных объединений.

С конца 70-х гг. XX в., когда стал быстро формироваться обширный международный рынок товаров и услуг и резко обострилась конкуренция среди предприятий, начали развиваться так называемые адаптивные или органические структуры управления, поскольку требовалось обеспечить быструю реакцию предприятий на изменения рынка, которую организационные структуры иерархического типа реализовать не могли. Главным свойством адаптивных управленческих структур является их способность изменять свою форму, приспособляясь к изменяющимся условиям. Разновидностями структур этого типа являются матричные, проектные, бригадные формы. Подробно остановимся на матричной структуре как более распространенной при создании службы логистики на внутрифирменном уровне.

Матричная организационная структура представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой – руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления. В такой структуре руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений. Пример представлен на рис. 7.

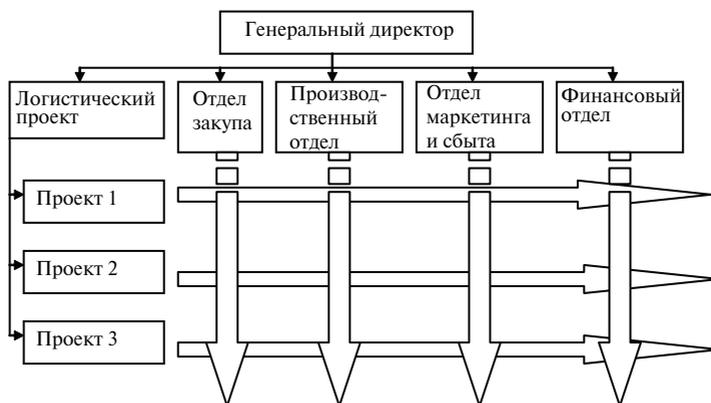


Рис. 7. Общая схема построения матричной структуры управления логистикой компании

Для осуществления деятельности, которая имеет четко выраженное начало и окончание, формируют проекты, для ведения постоянной деятельности – целевые программы.

Примером воплощения матричной организационной структуры является опыт фирмы «Toyota». Там эта структура была предложена в 1970-х гг. и с небольшими изменениями функционирует до сих пор. Такая структура сейчас широко применяется в фирмах, ведущих работу по многим направлениям. Следует отметить, что на фирме «Toyota» внедрение матричной структуры заняло около 10 лет.

Управление по целевым программам осуществляется на «Toyota» через функциональные комитеты, количество членов комитета не превышает пяти человек. В состав комитета входят как сотрудники функционального отдела, так и один-два сотрудника других отделов. Каждый функциональный комитет имеет секретариат и назначает секретаря для ведения дел. Основные вопросы рассматриваются комитетом на ежемесячных заседаниях. Функциональный комитет также может создавать группы, работающие над отдельными проектами (рис. 8).

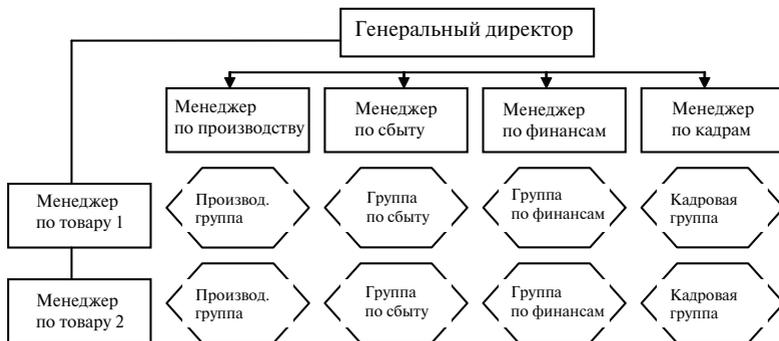


Рис. 8. Пример построения матричной организационной структуры на предприятии

Функциональный комитет по логистике определяет права и обязанности всех отделов, связанных с вопросами логистики, и устанавливает систему их взаимоотношений.

Ежемесячно функциональный комитет по логистике анализирует текущие показатели и разбирается в причинах отклонений от заданных, если таковые имеются. В то же время комитет не несет от-

ветственности за реализацию логистических функций. Эта задача решается непосредственно каждым вовлеченным отделом в рамках вертикальной структуры. Обязанностью комитета является соединение вертикальной и горизонтальной структуры для улучшения деятельности всей организации.

Достоинствами матричной организационной структуры является:

- более оперативное текущее управление;
- возможность снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов, включая собственно персонал и их специальные знания;
- сокращается время реакции на нужды проектов и программ за счет использования горизонтальных коммуникаций и единого центра принятия решений;
- улучшается контроль за отдельными задачами проектов и целевых программ, у сотрудников развиваются навыки принятия комплексных решений, в процессе взаимодействия представителей различных структур формируется управленческая культура и оттачиваются профессиональные навыки.

Недостатками матричной организационной структуры являются:

- необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов, выделяемых подразделениям, программам и проектам;
- высокие требования к квалификации и деловым качествам сотрудников;
- частые конфликты между руководителями подразделений, проектов и программ.

Использование матричной организационной структуры дает значительный эффект на фирмах с достаточно высоким уровнем корпоративной культуры и квалификации сотрудников. В отечественной экономике матричные организационные структуры служб логистики на внутрифирменном уровне пока не получили серьезного развития.

Тема 4

Логистический персонал и его функции

Персонал предприятия можно разделить на три группы:

- топ-менеджмент – высший управленческий персонал (президент компании по логистике, директор по логистике, интегральный логистический менеджмент, начальник отдела логистики и т. п.);

- средний управленческий персонал – руководители структурных подразделений отдела логистики, логистические менеджеры среднего звена с большим опытом работы, координаторы функциональных областей логистики или ключевых логистических функций, аналитики, ведущие логистические менеджеры;

- управленческий персонал низшего звена службы логистики, логистические менеджеры с небольшим опытом (стажем) работы, инженеры-логисты, аналитики-статистики, вспомогательный персонал.

Задача логистического менеджмента состоит в поддержании корпоративной стратегии фирмы в соответствии с оптимальными затратами ресурсов, а также обеспечении системной устойчивости фирмы на рынке за счет сглаживания внутренних противоречий между подразделениями закупок, производства, маркетинга, финансов, продаж и оптимизации межорганизационных взаимоотношений с поставщиками, потребителями и логистическими посредниками.

Охарактеризуем коротко основные функции логистического администрирования.

В логистическом администрировании особое значение придается межфункциональной логистической координации, под которой понимается согласование деятельности подразделений фирмы по параметрам конфликта, относящимся к логистике, при управлении деятельностью фирмы в целом. Параметрами конфликтных ситуаций, требующих логистической координации, наиболее часто являются: периодичность закупок, продолжительность цикла доставки, уровень создаваемых запасов, величина закупаемой партии, тара и товароноситель, ассортимент грузовой единицы, набор предоставляемых услуг и качество сервиса.

Развитие процессной интеграции потребовало выполнения функций по межорганизационной логистической интеграции, которые стали выполнять интегральные логистические менеджеры. Межорганизационная логистическая интеграция – это согласование дей-

ствий фирмы, поставщиков, потребителей, логистических посредников для достижения целей логистической системы.

Цели организационной интеграции контрагентов логистической системы направлены, прежде всего, на согласование действий всех звеньев логистической системы, устранение и предотвращение конфликтных ситуаций между фирмой и ее «тремя сторонами». Достижение целей межорганизационной интеграции зависит от качества планирования, интегрированного циклом выполнения заказа потребителя. Интегрированные логистические планы выстраиваются на основе стратегии логистики предприятия, требований потребителей к качеству логистического сервиса, бюджетных, ресурсных и других ограничений.

Одной из важнейших функций логистического менеджмента является функция контроллинга – функция логистического администрирования, направленная на измерение результатов управления логистикой.

Далее рассмотрим основные требования, предъявляемые к специалистам в области логистики. Специалисты по логистике должны обладать системным мышлением и иметь представление о ресурсах предприятия. Они делятся на *тактиков*, которые имеют хорошие знания и навыки работы (компьютерная грамотность, знание информационных систем, складского оборудования, транспортных средств и т. д.) и *стратегов*, которые обладают высокими аналитическими способностями, способностями к коммуникации, владеют навыками планирования, организации и управления.

Для эффективного решения логистических задач стратег должен:

- иметь доступ ко всем видам и уровням информации;
- располагать официальными полномочиями своей должности в иерархии управления предприятием, что позволит ему принимать решения, в том числе кадровые;
- подчиняться напрямую одному из заместителей генерального директора или непосредственно генеральному директору, чтобы иметь относительную независимость от руководителей других функциональных подразделений предприятия;
- обладать высоким личностным и профессиональным авторитетом;
- быть хорошим менеджером.

Рассмотрим содержание понятия «должностная инструкция» и основные требования, предъявляемые к логистическому персоналу.

Должностная инструкция – это организационно-правовой документ, в котором определяются основные функции, обязанности, права и ответственность работника предприятия при осуществлении им профессиональной деятельности в определенной должности. Должностная инструкция разрабатывается на основе квалификационных характеристик. Разделы квалификационных характеристик по каждой должности:

1. Должностные обязанности.
2. Должен знать.
3. Требования к квалификации.

Квалификационная категория – это соответствующий нормативным критериям уровень квалификации, профессионализма и продуктивности труда, обеспечивающий работнику предприятия возможность решать профессиональные задачи определенной степени сложности.

Должностные обязанности – обязанности работника с учетом задач и функций конкретного структурного подразделения организации с подробным изложением основных направлений его профессиональной деятельности.

Рассмотрим краткие примеры должностных обязанностей по некоторым видам профессий в рамках действия логистической системы:

Менеджер по логистике – осуществляет выбор поставщиков, операторов доставки, разработку процесса закупки, размещение заказов, управление запасами, определение норм запасов и периодичности заказов.

Специалист по ценообразованию – обеспечивает разработку предложений по совершенствованию оптовых и розничных цен, подготавливает отчеты о размере торговых надбавок.

Кладовщик – осуществляет приемку продукции и размещение ее на хранение, уход за ней в процессе хранения. Несет материальную ответственность за обеспечение сохранности продукции от момента ее поступления до момента сдачи в зону упаковки (экспедицию).

Товаровед-бракер – осуществляет постоянный контроль за качеством товаров, сроком годности, маркировкой и комплектностью, организует возврат бракованной продукции, рассматривает претензии на некачественный товар.

Отборщик – осуществляет отборку единиц хранения, их первичную упаковку во внутреннюю тару и передачу в упаковочную зону, заполняет отборочные листы (реестры).

Упаковщик – укладывает продукцию в тару, затем маркирует упаковку и пломбирует тарные места. Несет ответственность за правильность упаковки, сохранность и наличие продукции в упаковочной единице.

Сортировщик – осуществляет распаковку продукции при ее приемке, подсчет поступившей продукции по количеству и видам, подбирает материалы для составления актов приемки.

Ревизор – осуществляет проведение инвентаризаций, определение действительного наличия товарно-материальных ценностей, денежных средств, выборочные проверки правильности применения розничных цен в торговых точках.

Водитель подъемно-транспортных механизмов и грузчик – выполняет операции по перемещению, переноске и укладке продукции.

Товаровед-экспедитор – осуществляет получение товаров со склада поставщика, организует доставку товарно-материальных ценностей, оформляет приемосдаточную документацию, контролирует наличие надлежаще оформленных сертификатов и другой сопроводительной документации.

Супервайзер обеспечивает контроль и надзор за деятельностью персонала, обычно отвечает за работу отдельной группы. В обязанности супервайзера входит организация работы персонала, распределение задач и контроль выполнения заданий, оценка качества работы каждого сотрудника.

Директор по логистике должен знать:

- 1) федеральные законы и иные нормативные правовые акты, регламентирующие осуществление коммерческой деятельности;
- 2) принципы прогнозирования в логистике и планирования логистики;
- 3) основы проектирования логистических систем;
- 4) принципы проектирования и построения логистических систем, формирования логистических связей;
- 5) логистические информационные системы и их функции;
- 6) основы менеджмента, маркетинга, организации производства, современных бизнес-технологий, финансового управления;
- 7) принципы планирования производства;
- 8) экономику и организацию перевозок грузов на всех видах транспорта;
- 9) методы и порядок планирования запасов и управления ими;
- 10) принципы организации складского хозяйства;

- 11) конъюнктуру рынка, методы изучения спроса на продукцию;
- 12) принципы распределения продукции;
- 13) порядок разработки бизнес-планов, договоров, соглашений, контрактов;
- 14) требования к оформлению снабженческой, транспортной, складской, сбытовой и финансовой документации;
- 15) структуру управления предприятием;
- 16) этику делового общения;
- 17) основы социологии, психологии и мотивации труда.

Менеджер по планированию логистики должен знать:

- 1) основы прогнозирования в логистике;
- 2) определение, типы прогноза, основные этапы составления прогноза;
- 3) этапы разработки стратегии, основные проблемы разработки стратегических планов;
- 4) виды планирования в логистике, специфику стратегического, оперативного и тактического планирования;
- 5) особенности различных уровней планирования;
- 6) способы влияния на главные цели логистических операций;
- 7) формы и схемы организационных структур управления;
- 8) определение основных логистических понятий, логистических затрат.

Менеджер по управлению финансовыми потоками должен знать:

- 1) основы и принципы ценообразования в логистике;
- 2) задачи и особенности учета затрат;
- 3) основные принципы управления логистическими затратами и издержками предприятия;
- 4) виды затрат в системе управления запасами;
- 5) схемы формирования прибыльности вложенного капитала;
- 6) учет затрат в процессе движения продукции по стоимостной цепочке;
- 7) системы и методы управления финансовыми потоками в логистике;
- 8) схемы построения финансовых потоков;
- 9) структуру и анализ себестоимости продукции;
- 10) калькуляцию расходов;
- 11) основы налогообложения.

Менеджер по управлению заказами должен знать:

- 1) основные принципы интегрированного подхода к управлению заказами;
- 2) цели и задачи управления заказами;
- 3) процедуру обработки заказов;
- 4) основные системы по работе с заказами.

Менеджер по управлению сервисом должен знать:

- 1) основные показатели уровня сервиса;
- 2) виды сервиса;
- 3) системы оценки сервиса продукции;
- 4) основы обеспечения качества;
- 5) основы технического регулирования и сертификации;
- 6) управление качеством в сервисной организации.

Менеджер по управлению запасами в логистике должен знать:

- 1) основы инвентаризации запасов продукции;
- 2) основные виды контроля запасов и инвентаризации;
- 3) методику расчета показателей запасов продукции;
- 4) классификацию запасов;
- 5) модели и методы управления запасами.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Что такое администрирование логистических систем?
2. Каковы функции логистического администрирования?
3. Какие трактовки понятия «логистического менеджмента» Вы знаете?
4. Дайте характеристику иерархии логистического персонала на предприятии.
5. Дайте характеристику организационному обеспечению логистики, в том числе в эволюционном аспекте.
6. Что такое межфункциональная логистическая координация? Какие формы она принимает на предприятии?
7. По каким параметрам и между какими подразделениями происходят конфликты по параметрам логистики?
8. Какие пути выхода из конфликтов по параметрам логистики Вы знаете?
9. Что такое межорганизационная логистическая интеграция? Каковы ее цели?
10. Какие задачи решает интегральный логистический менеджер?
11. Что такое интегрированное планирование логистики?
12. Как логистика взаимодействует с маркетинговой и финансовой службами?
13. На примере производственного предприятия покажите распределение задач логистики и маркетинга.
14. В какой последовательности идет построение логистической системы на уровне организации бизнеса?
15. Что такое логистическая миссия, на основании чего она формулируется?
16. Что такое логистическая стратегия? В какой взаимосвязи она находится с корпоративной стратегией?
17. Какие виды логистических стратегий Вы знаете? Пути их реализации.
18. С какой целью создается система сбалансированных показателей логистики? Какой она должна быть?

19. Какие показатели являются основными измерителями результативности логистики предприятия?
20. Какие показатели позволяют оценить качество логистического сервиса?
21. Какие показатели позволяют оценить эффективность инвестиций в логистическую инфраструктуру?

Библиографический список

1. Гаджинский А. М. Логистика : учеб. для высших учебных заведений по направлению подготовки «Экономика» / А. М. Гаджинский. – М. : Дашков и К^о, 2013.
2. Иванов Д. А. Управление цепями поставок / Д. А. Иванов. – СПб. : Издательство Политехнического университета, 2010.
3. Логистика : учебник / В. В. Дыбская [и др.]; под ред. В. И. Сергеева. – М. : Эксмо, 2008. – (Полный курс МВА).
4. Канке А. А. Основы логистики : учеб. пособие по специальности «Менеджмент организации» / А. А. Канке, И. П. Кошечая. – М. : КноРус, 2010.
5. Николайчук В. Е. Логистический менеджмент : учебник / В. Е. Николайчук. – М. : Дашков и К^о, 2012.
6. Управление закупками и поставками : учеб. для высших учебных заведений / Майкл Линдерс [и др.]. – М. : ЮНИТИ : ЮНИТИ-ДАНА, 2007.

Электронные ресурсы

7. <http://www.cfin.ru/management/iso9000.shtml> – Корпоративный менеджмент: информационно-аналитический портал.
8. http://www.aup.ru/books/m95/9_1.htm – Административно-управленческий портал.
9. <http://www.scm-book.ru/node/16> – SCM-Управление цепочками поставок.
10. <http://logisticstime.com/logist/tipovaya-dolzhnostnaya-instrukciya-logistia/> – информационно-аналитический портал LOGISTICSTIME.

Учебное издание

Петров Андрей Валерьевич

**АДМИНИСТРИРОВАНИЕ
В ЛОГИСТИЧЕСКИХ ЦЕПЯХ**

Конспект лекций для студентов
направления подготовки 080200.62 «Менеджмент»
всех форм обучения

Редактор Н. А. Попова
Верстка Н. А. Журавлевой

Подп. в печать 20.01.2016. Формат 60x84/16.
Усл. печ. л.2,3. Тираж 50 экз. Заказ 23.

УрГУПС
620034, Екатеринбург, ул. Колмогорова, 66

