

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Логистика

И. А. Рачковская



Экономический
факультет
МГУ
имени
М.В. Ломоносова



• ПРОСПЕКТ •



Экономический
факультет
МГУ
имени
М.В. Ломоносова

И. А. Рачковская

Логистика

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ



Электронные версии книг на сайте
www.prospekt.org



• ПРОСПЕКТ •

Москва
2017

УДК 65.011.2(075.8)
ББК 65.40я73
Р27

Электронные версии книг
на сайте www.prospekt.org

Автор:

Рачковская И. А. — кандидат экономических наук, доцент экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова.

Рецензенты:

Миротин Л. Б., профессор, доктор технических наук, заслуженный деятель науки РФ, лауреат Премии Правительства РФ в области логистики;

Лесняк В. И., генеральный директор ООО «Национальный центр логистики».

Рачковская И. А.

Р27 Логистика : учебное пособие. — Москва : Проспект, 2017. — 224 с.

ISBN 978-5-392-23844-6

Учебное пособие «Логистика» состоит из краткого обзора теоретического материала, заданий для практических занятий и самостоятельной работы, практических ситуаций и деловых игр, контрольных вопросов, разбитых по темам. В сборнике приведены материалы для выполнения домашнего задания, рекомендации по написанию курсовых и дипломных работ по логистической тематике, список рекомендованной литературы и приложения.

Книга предназначена в качестве базового учебного пособия по курсу «Логистика» для студентов и преподавателей экономических специальностей других вузов.

УДК 65.011.2(075.8)
ББК 65.40я73

Учебное издание

Рачковская Ирина Аркадьевна

ЛОГИСТИКА

Учебное пособие

Оригинал-макет подготовлен компанией ООО «Оригинал-макет»

www.o-maket.ru; тел.: (495) 726-18-84

Санитарно-эпидемиологическое заключение

№ 77.99.60.953.Д.004173.04.09 от 17.04.2009 г.

Подписано в печать 15.11.2016. Формат 60×90 1/16.

Печать цифровая. Печ. л. 14,0. Тираж 1000 (1-й завод 200) экз. Заказ №

ООО «Проспект»

111020, г. Москва, ул. Боровая, д. 7, стр. 4.

© Экономический факультет МГУ
им. М. В. Ломоносова, 2016
© ООО «Проспект», 2016

ISBN 978-5-392-23844-6

ПРЕДИСЛОВИЕ

Данное издание является базовым учебно-методическим пособием для проведения практических и семинарских занятий по курсу «логистика», дисциплине направлений «менеджмент» и «экономика» бакалавриата экономического факультета Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова.

Учебное пособие позволяет рассмотреть логистику как бизнес-концепцию, базирующуюся на систематизированном методе вовлечения отдельных взаимосвязанных элементов (звеньев) в общий процесс. В основу книги положена концептуальная основа интеграции логистики как сферы деятельности, связывающей компанию с ее потребителями и поставщиками, взаимодействие нескольких фирм, организаций, логистических посредников, информационных систем и финансовых институтов, реализующих цели системы во всех ее звеньях от поставщика до конечного потребителя. Основные тематические области учебно-методического пособия представлены следующими направлениями:

- экономические и методологические основы логистики;
- объекты логистического управления;
- логистика снабжения;
- управление запасами в логистических системах;
- логистика складирования, грузопереработки и упаковки;
- логистика производства;
- транспортное обеспечение логистики;
- логистика распределения;
- информационное обеспечение логистики;
- взаимодействие логистики с другими сферами бизнеса;
- экономические и методологические основы управления цепями поставок;
- цепь поставок как цепь создания стоимости потребительских товаров;
- основные тенденции и перспективы развития логистики в России и за рубежом.

В основу концепции данного пособия положена методика преподавания курса, нацеленная на обучение студентов через приобретаемый ими в процессе обучения опыт. Курс базируется на сочетании как традиционных методик преподавания (лекции, самостоятельное изучение студентами учебной, научной литературы и специализированных журналов), так и активных методов обучения для закрепления полученных знаний (деловые игры, обсуждение практических ситуаций, просмотр тематических фильмов и т. п.). С этой целью каждая из тем учебного пособия «Логистика» помимо традиционных заданий содержит практические ситуации для обсуждения в группах и деловые игры с рекомендациями для преподавателей по порядку организации и проведения работы. Такой подход способствует закреплению знаний и умений студентов, полученных во время работы с преподавателем и развитию навыков, получаемых во время самостоятельной работы.

Работа в рамках аудиторных занятий включает в себя следующее:

- лекционные занятия с последующим обсуждением материала и ответами на вопросы;
- деловые игры по поиску решений и моделированию ситуаций;
- рассмотрение лучших практик работы в области логистики на российских и зарубежных предприятиях с их последующим обсуждением;
- разбор конкретных ситуаций, возникающих при формировании службы логистики на предприятии, ориентированном на потребителя;
- просмотр фильмов об организации и управлении логистическими системами с их последующим обсуждением.

Работа в рамках самостоятельной работы включает в себя следующее:

- работу с учебной, научной, методической литературой, тематическими периодическими изданиями, законодательными документами, нормативными документами;
- самостоятельную отработку навыков работы в области логистики с анализом конкретных ситуаций.

Форма текущего и итогового контроля:

- после выполнения каждого упражнения (деловой игры, просмотра фильма и т. п.) и по итогам каждой темы преподаватель осуществляет обратную связь индивидуально, с группами или всей аудиторией;
- в качестве контроля знаний в ходе самостоятельной работы проводится оценка презентаций по разбору конкретных ситуаций и выставляется оценка за выполнение домашнего задания;
- по итогам курса проводится экзамен в виде тестирования.

Итоговая оценка выставляется по совокупности баллов, набранных в ходе участия в лекционных и практических занятиях, выполнения

домашних заданий и итогового тестирования. После выполнения каждого упражнения и по завершении практического или семинарского занятия преподаватель обеспечивает обратную связь с группами или всей аудиторией. По окончании курса проводится экзамен в виде заключительного тестирования.

На основе предлагаемых учебно-методических подходов при изучении курса «логистика» предполагается, что студенты смогут развить необходимые компетенции и получить знания, умения и навыки в соответствии с требованиями образовательного стандарта. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенный с планируемыми результатами освоения образовательной программы, может быть представлен в следующей трактовке¹.

1. Осуществлять индивидуальное развитие студента в ходе учебных занятий и самостоятельной работы, нацеленное на оценку и поиск перспективных направлений в области логистики; подбору необходимой литературы по заявленной тематике в области логистического обеспечения компании, ориентированной на потребителя. Развить у выпускника *общекультурные компетенции (ОК)* в области:

- 1) владения культурой логического мышления, способности к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей ее достижения в логистике;
- 2) способности использовать фундаментальные экономические и управленческие знания в сфере логистической деятельности;
- 3) способности к коммуникации в устной и письменной формах для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия, а также для выполнения научно-исследовательских работ в области логистики и управления цепями поставок;
- 4) способности применять на практике основы правовых знаний в сфере логистической деятельности и умения использовать нормативные правовые документы;
- 5) способности к самоорганизации и активному самообразованию в области логистики и смежных дисциплин.

На основе приобретенных *общекультурных компетенций* студенты будут:

— *знать*:

- эволюцию логистики в мировой экономике, понимать роль и место российской логистики, ее основные направления и школы;
- основные термины и определения логистики;

¹ Перечень компетенций и планируемые результаты обучения представлены в соответствии с Концепцией новых основных образовательных программ бакалавров по направлению «Экономика» и «Менеджмент» экономического факультета Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова от 28 ноября 2014 г.

- основные композиции утилит в общей полезности продукта и взаимодействие маркетингового и логистического миксов;
- *уметь*:
 - подбирать необходимую литературу по заявленной тематике в области логистического обеспечения компании, ориентированной на потребителя;
 - работать в малых группах при моделировании логистических ситуаций в деловых играх;
 - работать с официальными документами и нормативными актами в области логистики;
 - понимать необходимую логистическую терминологию и квалифицированно использовать ее;
 - осуществлять отбор и оценку необходимых данных, их обработку и анализ для проведения расчетов и принятия решений в области логистики.
- 2. Развить в ходе занятий навыки работы по оценке и выбору логистического подхода к работе компании; к формированию логистической системы; по выбору и оценке необходимых данных для принятия решений в области логистики. Выпускник должен обладать следующими *общепрофессиональными компетенциями (ОПК)*:
 - 1) способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных решений в области управления цепями поставок;
 - 2) способностью решать стандартные задачи профессиональной деятельности в области логистики с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности;
 - 3) владеть навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в области логистики и управления цепями поставок;
 - 4) способностью проектировать организационную структуру компании исходя из логистических задач, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования сотрудникам организации;
 - 5) способностью разрабатывать стратегии управления человеческими ресурсами организаций исходя из логистических задач, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования;
 - 6) способностью осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации в области логистики.

На основе приобретенных *общепрофессиональных компетенций* студенты будут:

- *знать*:
 - традиционные и интегрированные подходы к формированию логистической системы предприятия;
 - основные навыки организации и управления логистической системой компании;
 - *уметь*:
 - оценивать влияние макроэкономической среды на формирование логистических систем;
 - оценивать влияние рынков и конкурентной среды на формирование распределительных логистических центров;
 - понимать экономические основы поведения организаций различной отраслевой направленности в цепи поставок;
 - использовать знания фундаментальных основ высшей математики, теории вероятностей, математической статистики в логистических расчетах.
3. В процессе обучения выпускник, освоивший программу по курсу «логистика», должен обладать *профессиональными компетенциями (ПК)*, соответствующими *организационно-управленческой деятельности*:
- 1) навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач в области логистики и управления цепями поставок и организацией групповой работы;
 - 2) различными способами разрешения конфликтных ситуаций, способностью к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций в цепи поставок;
 - 3) навыками стратегического анализа, разработки и осуществления корпоративных, продуктовых и функциональных стратегий организации, направленных на формирование ее конкурентных преимуществ в области логистики;
 - 4) способностью участвовать в управлении проектами в области логистики;
- информационно-аналитическая деятельность*:
- 5) способностью оценивать, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса в логистической среде;
 - 6) навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам логистики;
 - 7) умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в логистических системах;

- 8) способностью производить анализ логистических рисков, использовать его результаты для принятия решений в управлении цепями поставок;
- предпринимательская деятельность:*
- 9) способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности на логистическом полигоне;
- 10) навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками цепи поставок;
- 11) базовыми умениями и навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов в логистической системе;
- педагогическая деятельность:*
- 12) способностью принимать участие в совершенствовании и разработке учебно-методических комплексов для обеспечения преподавания дисциплины «логистика».

На основе приобретенных *профессиональных компетенций* студенты будут:

— *знать:*

- основные мотивы и механизмы поведения потребителей экономических благ и формирования спроса в условиях действия логистических конкурентных преимуществ (поставок в нужное место, в нужное время, с минимальными затратами, нужному потребителю по персонифицированным логистическим каналам);
- о формах влияния различных организационных структур на логистику предприятия, о разделении полномочий в управлении материальными и связанными с ними информационными и финансовыми потоками между службами организации;

— *уметь:*

- искать и оценивать перспективные направления развития в области логистики;
- на основе существующих экономических процессов выстраивать логистические каналы и цепи;
- синхронизировать основные бизнес-процессы и модели планирования и управления на основе единых информационных каналов с поставщиками и клиентами;
- понимать необходимость согласования интересов поставщиков продукции, транспортных и других логистических посредников, функционирующих в цепи поставок;
- иметь общее представление о программных продуктах, необходимых для информационного обеспечения логистики;
- анализировать и интерпретировать данные отечественных и зарубежных исследований в области логистики и управления

цепями поставок и использовать полученные результаты для составления аналитических отчетов, обзоров и принятия решений в области экономики;

- оценивать логистические риски и вырабатывать решения по пути их снижения на основе оценки и анализа различных практических ситуаций;
- анализировать и делать выводы по практическим ситуациям логистической тематики.

Учебное пособие «Логистика» согласно учебному плану разбито на темы курса, каждая из которых состоит из списка ключевых слов и терминов, краткого обзора материалов темы, необходимого для выполнения заданий, практических заданий, ситуаций и деловых игр, контрольных вопросов. Помимо этого в пособии приведены практические ситуации (кейсы) для самостоятельной работы, материалы для домашнего задания, рекомендации по написанию курсовых и дипломных работ по логистической тематике, список рекомендованной литературы и приложения.

Данная книга рекомендуется в качестве учебно-методических материалов для практических и семинарских занятий и самостоятельной работы студентов бакалавриата направлений «Менеджмент» и «Экономика» экономического факультета Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова и в помощь преподавателям логистики экономических специальностей других высших учебных заведений при проведении практических занятий.

Раздел I

КРАТКИЙ ОБЗОР МАТЕРИАЛА И ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ПО ТЕМАМ

Тема 1

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЛОГИСТИКИ

Ключевые слова и термины

Логистика; конкурентные преимущества; концепции логистики: управленческие концепции, функциональные концепции; «восемь правил» логистики; интегральное направление развития логистики; логистический подход к управлению.

Основные положения темы

Появление термина «логистика» (от греч. *λογιστική*, англ. *logistics*) в экономике нельзя назвать случайным. В течение веков это понятие было востребовано в различных областях: военном искусстве, сборе налогов, счетоводстве, распределении продуктов, математической логике. Несмотря на то, что термин использовался специалистами в таких несхожих сферах жизни деятельности человека, объединяло их общее начало — необходимость точности и согласованности в действиях.

Первые упоминания о логистике можно найти еще у древних афиныян. Представителей контрольной палаты (главных контролеров) всех общественных касс называли логистами. В их обязанности было вменено осуществлять контроль над финансами и давать увольнение заканчивающим службу магистратам¹. До 1600 г. логистикой также называли практическое счетоводство в противоположность арифметике (науке о числах). В 1591 г. было введено (Ф. Вьета) выражение *Logistica*

¹ См.: Большая энциклопедия / под ред. С. Н. Южакова. СПб.: Просвещение, 1909. Т. 12. С. 280.

numerosa, используемое для числового счета, и *Logistica speciosa* для буквенного исчисления¹. Позднее данные названия вышли из употребления.

Еще одно использование слова «логистика» относится к математической логике². В этом значении впервые термин был закреплен немецким математиком Г. Лейбницем. Официально математическая логика стала называться логистикой после философского конгресса 1904 г. в Женеве.

Но самое широкое распространение термин нашел в военной области. Уже в IX в. н. э. в Византии логистика занимается организацией согласованной работы тыла и действующей армии по обеспечению ее всем необходимым. От успеха логистики во многом зависели победы военных и практические подходы к организации и управлению снабжением войск, транспортным обслуживанием, дислокацией. Как область военной науки логистика сформировалась только в середине XIX в., получив развитие сразу в двух направлениях: как наука об организации походных движений (Г. Жомини) и как техническая часть сражений (Ф. Рюстов)³. Сейчас термин «логистика» применительно к военному делу в большинстве стран считается устаревшим, хотя в США до сих пор используется применительно к материально-техническому обеспечению вооруженных сил.

Развитие рыночных отношений, усиление конкурентной борьбы требовали поиска новых подходов к управлению. Необходимость управления деятельностью, включающей материальное обеспечение, производство и сбыт, существовала всегда и составляла важную сторону хозяйственной жизни в любом обществе. При этом подходы к управлению движением материальных ресурсов претерпевали изменения по мере развития рыночных отношений. Поиск таких подходов стал наиболее эффективным в сфере снижения себестоимости за счет более рационального управления движением материальных потоков: закупок, складирования, транспортировки, грузообработки и т. п. Постепенно направления хозяйственной деятельности, связанные с оптимизацией отдельных операций, обслуживающих материальные потоки, интегрировались в более широкие области. Стало очевидным, что наилучший эффект приносят подходы, при которых управление материальными потоками как вне, так и внутри организации осуществляется из одного центра. Так постепенно сформировалось направление хозяйственной деятельности, называемое сегодня логистикой.

¹ См.: Большая энциклопедия / под ред. С. Н. Южакова. СПб.: Просвещение, 1909. Т. 12. С. 280.

² См.: Математическая энциклопедия / гл. ред. И. М. Виноградов. М.: Советская энциклопедия, 1982. Т. 3. С. 414.

³ См.: Большая энциклопедия / под ред. С. Н. Южакова. СПб.: Просвещение, 1909. Т. 12. С. 280.

К настоящему моменту логистику можно определить как интегрированный процесс, призванный содействовать созданию потребительной стоимости с наименьшими общими издержками. Удовлетворяя запросы потребителей и способствуя более эффективному управлению производственной деятельностью и маркетингом, данный подход придал новый смысл термину «логистика». *Логистика* — это наука о рациональном перемещении и расходовании товарных, финансовых и информационных ресурсов путем систематизированного вовлечения взаимосвязанных элементов в единый процесс.

В советской практике в свое время сложилась сильная школа в области управления материально-техническим снабжением, но в условиях перехода к рыночным отношениям потребовались иные подходы к решению проблем. Принципиальное отличие логистического подхода к управлению материальными потоками от традиционного материально-технического обеспечения заключается в том, что отдельные звенья материалопроводящей цепи интегрировались в единую систему, способную реагировать на изменения внешней среды. Сегодня логистика объединяет все то, что связано с прохождением материальных ресурсов по цепочке снабжения, производства и сбыта. Такой подход позволяет связать поставщиков сырья и материалов и потребителей конечной продукции. Одной из важнейших составляющих, оказавших влияние на формирование современной логистики, стало развитие информационных технологий и компьютеризация в целом. Информационный контроль за материальными потоками стал необходимой частью логистического обеспечения в большинстве стран Европы и Америки уже в 80-х гг. прошлого века.

В процессе движения и трансформации материальных ресурсов (предметов труда) достигается цель получения необходимых продуктов и услуг там, где они необходимы, и тогда, когда они требуются. Это же относится и к обеспечению производства сырьем, материалами, комплектующими, полуфабрикатами и продуктами незавершенного производства, и к обеспечению конечного потребителя готовыми изделиями. Безусловно, необходимость управления деятельностью, включающей материально-техническое обеспечение и сбытовые функции, существовала всегда и составляла важную сторону хозяйственной жизни любого предприятия. При этом подходы к управлению движением материальных ресурсов претерпевали изменения по мере развития рыночных отношений и усиления конкурентной борьбы. Поиск таких подходов стал наиболее эффективным в сфере снижения себестоимости за счет более рационального управления движением материальных потоков: закупками, складированием, транспортировкой, грузообработкой и т.п. Постепенно направления хозяйственной деятельности, связанные с оптимизацией отдельных операций, обслуживающих материальные потоки, интегрировались в более широкие направления. Стало очевидным, что наибольший эффект приносят подходы, при которых управление материальными потоками

как вне, так и внутри организации осуществляется из одного центра. Весь этот сложный процесс, в котором никогда не бывает остановок, представляет уникальную область деятельности — логистика.

Систему взглядов на повышение эффективности функционирования логистически принято называть *концепцией логистики*. Поскольку концепция призвана обеспечивать единство и согласованность действий всех участников логистической системы, основные логистические концепции претерпевали изменения по мере изменения взглядов на место и роль логистики в экономике. Очевидно, что с развитием рынка менялись и подходы к их формированию. Каждый из этапов развития логистических подходов предопределил возникновение различных концепций управления. Все разработанные концепции можно отнести к *управленческим*, направленным на интеграцию различных видов деятельности в логистической системе, или к *функциональным*, реализуемым в отдельных видах хозяйственной деятельности предприятия. Безусловно, не следует искать универсальный подход к построению логистической системы, способной учесть все возможные варианты развития. Но для более полного понимания того, что следует предпочесть в конкретной ситуации для конкретного бизнеса, полезно знать, на основе каких тенденций развития были сформированы основные логистические концепции.

Ориентируя свою деятельность на такие *конкурентные преимущества*, как сроки поставки и удобство сервисного обслуживания, любое предприятие, безусловно, усиливает и конкурентное преимущество, основанное на доверии и хорошей репутации. Сегодня уже недостаточно конкурировать лишь в традиционных аспектах цены и качества. Первоначально качественный товар, доставленный с повреждениями или с опозданием, может оказаться ненужным потребителю. Поэтому критерии оценки удовлетворения потребностей приобретают все большее значение не только при организации работы предприятия, но и при организации всей логистической системы. Цели, поставленные перед логистической службой, считаются выполненными, если нужный продукт необходимого уровня качества в необходимом количестве доставляется в нужное время в нужное место с минимальными затратами нужному потребителю с учетом разработки системы обслуживания для каждого отдельного заказа (*«восемь правил» логистики*). Именно такой подход позволяет учесть индивидуальные требования каждого из потребителей, минимизировав при этом затраты. Передовые компании обычно располагают уникальным набором решений логистических задач, благодаря чему они легко выполняют ожидания каждого отдельного клиента. Совершенствование качества логистических услуг способствует развитию логистики и ее превращению из текущей деятельности компании в стратегический ресурс.

Вышеперечисленные подходы к организации системы логистики открывают новые направления развития этого вида деятельности. Се-

годня наиболее востребованным является *интегральное*. При данном подходе материальный поток представляется в качестве интегратора. Причем интегрирующая функция может распространяться на несколько фирм, организаций, логистических посредников, обобщенных функций, информационных систем или финансовых организаций. Единственное условие — наличие взаимодействия указанных объектов на всем пути следования материальных ресурсов с учетом связи между поставщиками и их поставщиками, потребителями и их потребителями.

Контрольные вопросы

1. Какие изменения претерпевали подходы к управлению движением материальных ресурсов в различные исторические периоды? Как это отразилось в определениях логистики?
2. Какие конкурентные преимущества можно взять за основу при построении логистической системы предприятия?
3. В чем заключается интегральный логистический подход? Назовите его основные отличия от традиционного логистического подхода.
4. Какие информационные системы были бы наиболее эффективными при применении интегрального и традиционного логистических подходов? Обоснуйте ответ.
5. Что лежит в основе управленческих и функциональных концепций?
6. Как меняется взгляд на управление логистической системой предприятия в зависимости от отраслевой принадлежности? От формы собственности предприятия? От территориального расположения предприятия?

Задания для самостоятельной работы и обсуждения в группе

Задание 1.1. Теоретические основы определения логистики

Проанализируйте приведенные в табл. 1.1 определения термина «логистика», данные различными авторами. В чем сходство и различие приведенных трактовок? Как менялось представление о предмете с течением времени? В чем отличие определений логистики, данных российскими и зарубежными авторами? Используя рекомендуемую литературу, приведите еще несколько определений логистики других авторов.

Таблица 1.1

Определения термина «логистика» у различных авторов

Автор, год	Определение
1-й Европейский конгресс по логистике (Берлин), 1974	Логистика — наука о планировании, управлении и контроле за движением материальных, информационных и финансовых ресурсов в различных системах

Окончание табл. 1.1

Автор, год	Определение
Д. Бауэрсокс, Д. Клосс, 1991	Логистика — это менеджмент всех видов деятельности, которые способствуют движению и координации спроса и предложения на товары в определенном месте и в заданное время
С. Лофберг, 1998	Логистика — бизнес-концепция, базирующаяся на систематизированном методе вовлечения отдельных взаимосвязанных элементов (звеньев) в общий процесс с целью предотвращения нерационального расходования и потерь товарных, финансовых и трудовых ресурсов
А. Н. Родников, 1995	Логистика — наука о планировании, контроле и управлении транспортировкой, складированием и другими материальными и нематериальными операциями, совершаемыми в процессе доведения сырья и материалов до производственного предприятия, внутризаводской переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, доведения готовой продукции до потребителя в соответствии с интересами и требованиями последнего, а также передачи, хранения и обработки соответствующей информации
Л. Б. Миротин, 1999	Логистика — это интегральный инструмент менеджмента, способствующий достижению стратегических, тактических или оперативных целей организации бизнеса и удовлетворения требований конечных потребителей к качеству продуктов и услуг
В. И. Сергеев, 2001	Логистика — это интегрированный процесс, призванный содействовать созданию потребительной стоимости с наименьшими общими издержками
А. М. Гаджинский, 2009	Логистика — направление хозяйственной деятельности, которое заключается в управлении материальными потоками в сферах производства и обращения
Б. А. Аникин, 2015	Логистика — наука об оптимизации материальных потоков, потоков услуг и связанных с ними информационных, финансовых и других потоков и управлении ими в определенной микро-, мезо- или макроэкономической системе для достижения поставленных перед ней целей
«Восемь правил» логистики (груз — качество — количество — время — место — затраты — потребитель — персонифицированность). Логистическая деятельность заключается в доставке нужного продукта требуемого качества в потребном количестве нужному потребителю в нужное время в нужное место с минимальными затратами при использовании персонифицированной системы обслуживания	

Задание 1.2. Система эволюции логистики

Ознакомьтесь с описанной в табл. 1.2 системой эволюции логистики. Какие тенденции развития логистики можно выделить? Как может трансформироваться определение «правила логистики» в последующие

годы? Какие отличия в становлении логистики в России и за рубежом можно выделить? Какие перспективы развития логистики можно выделить для России, стран Европы, Азии, Америки? Почему тенденции развития логистики в отдельных странах различаются?

Таблица 1.2

Эволюция развития логистики в мире

Период	Особенности периода	Ключевые события, характеризующие период
1960–1980-е гг.	Фрагментарные связи	Прогнозирование спроса Анализ требований заказчика Планирование закупок Инвентаризация продукции Планирование заказов Планирование распределения Обслуживание клиентуры Транспортное обеспечение Складское обеспечение
1980–1990-е гг.	Рост интеграции	Информационный контроль за материальными потоками Информационный контроль за финансовыми потоками Организация и управление физическим распределением
1990–2010-е гг.	Общая интеграция	Использование материального потока в качестве интегратора Распространение интегрирующей функции на несколько фирм, организаций, логистических посредников, компьютерных информационных систем и финансовых институтов Требование наличия взаимодействия всех элементов интегрированной логистической системы или с управляемым материальным потоком непосредственно, или опосредованно — через информационные или финансовые потоки Реализация целей бизнеса во всех звеньях — от поставщика до конечного потребителя — за счет использования интегрированной системы

Задание 1.3. Классификация логистических концепций управления

Проанализируйте приведенные в табл. 1.3. логистические концепции управления. Что лежит в основе управленческих и функциональных концепций? Как меняется взгляд на управление логистической си-

стемой предприятия в зависимости от отраслевой принадлежности? От формы собственности предприятия? От территориального расположения предприятия?

Таблица 1.3

Логистические концепции управления

Управленческие концепции	
Отраслевые концепции	Лесная промышленность
	Капитальное строительство
	Машиностроение
	И т. п.
Территориальные	Государство
	Субъект Федерации
	Территориальное образование
	И т. п.
Разноуровневые	Микроуровень
	Макроуровень
Функциональные концепции	
По основным логистическим видам деятельности (базисным функциям)	Снабжение
	Производство
	Сбыт
По функциональным областям логистики	Транспорт
	Складское хозяйство
	Поддержание запасов
	Информационное обеспечение
	Финансы
По типу активов предприятия	Сервисное обслуживание
	Основные средства
	Оборотные средства

Практические ситуации

Практическая ситуация 1.1. Организация логистики компании «Крокус»

Исходная ситуация

Компания «Крокус» находится в Ивановской области и является производителем хлопчатобумажных тканей, полотенец и постельного белья под единой торговой маркой. Несмотря на то, что в течение ряда лет компания поддерживает высокий уровень качества и дизайна своей продукции, последнее время она страдает от снижения прибылей из-за низкой эффективности системы логистики.

В ходе анализа ситуации было выяснено, что из-за чрезмерного количества транспортных и складских объектов ухудшается контроль за логистическими операциями. В ведении компании находились четыре крупных склада готовой продукции, расположенных на значительном расстоянии друг от друга на территории области. Управление хранением и транспортировкой продукции происходило не из единого центра, а при посредстве не связанных между собой управленческих систем на каждом складе. Поэтому в компании часто происходили ситуации, когда клиенту, требующему срочную поставку, сообщали, что текущий запас исчерпан, а следующая партия готовой продукции поступит только в следующем квартале. В то же время на другом складе хранился излишек запрашиваемого товара. По этой причине около 25% от общего ассортимента продукции компании «Крокус» отсутствовало на прилавках специализированных магазинов, работающих с ними на постоянной основе.

Руководство компании осознавало, что сложившаяся схема размещения и складских площадей и система логистического управления нуждаются в пересмотре.

Предложенное решение

Путем расчетов было получено, что чрезмерные запасы готовой продукции и связанные с этим затраты на содержание складов и перевозку можно снизить путем ускорения оборачиваемости запасов. При размещении складских площадей в одном месте и создания единой системы учета поступления и расходования складских запасов товарно-материальный поток будет более предсказуемым. Создание единого распределительного центра позволит сократить транспортные расходы благодаря частичному сокращению количества встречных поставок. Таким образом, за счет изменения системы логистики компании было получено не только сокращение издержек на содержание складов, транспортные расходы, но и увеличение доходов за счет повышения уровня сервиса и гибкости работы с заказчиками.

На сегодняшний день компания «Крокус» укрепила свои конкурентные преимущества на рынке, расширила круг постоянных заказчиков, смогла добиться направления дополнительных средств на модернизацию основного производства и разработку новой продукции.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Традиционный подход к работе предприятия не придавал должного значения проектированию инфраструктуры в целом. Между тем качество, размеры, местоположение мощностей, используемых в логистике, непосредственно влияют на уровень издержек и качество обслуживания потребителей. На примере компании «Крокус» поясните, за счет каких мероприятий удалось добиться существенного укрепления конкурентных преимуществ предприятия на рынке.

Оглавление

Предисловие.....	3
------------------	---

Раздел I КРАТКИЙ ОБЗОР МАТЕРИАЛА И ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ПО ТЕМАМ

Тема 1. Экономические и методологические основы логистики.....	10
Основные положения темы	10
Контрольные вопросы	14
Задания для самостоятельной работы и обсуждения в группе.....	14
Практические ситуации	17
Деловые игры.....	19
Тема 2. Объекты логистического управления.....	22
Основные положения темы	22
Контрольные вопросы	26
Задания для самостоятельной работы и обсуждения в группе.....	27
Практические ситуации	32
Деловые игры.....	36
Тема 3. Логистика снабжения	39
Основные положения темы	39
Контрольные вопросы	44
Задания для самостоятельной работы и обсуждения в группе.....	45
Практические ситуации	48
Деловые игры.....	51
Тема 4. Управление запасами в логистических системах	54
Основные положения темы	54
Контрольные вопросы	58
Задания для самостоятельной работы и обсуждения в группе.....	59
Практические ситуации	61
Деловые игры.....	62
Тема 5. Логистика складирования, грузопереработки и упаковки.....	66

Основные положения темы	66
Контрольные вопросы	71
Задания для самостоятельной работы и обсуждения в группе	71
Практические ситуации	74
Деловые игры	80
Тема 6. Логистика производства	81
Основные положения темы	81
Контрольные вопросы	86
Задания для самостоятельной работы и обсуждения в группе	86
Практические ситуации	90
Деловые игры	93
Тема 7. Транспортное обеспечение логистики	97
Основные положения темы	97
Контрольные вопросы	102
Задания для самостоятельной работы и обсуждения в группе	102
Практические ситуации	104
Деловые игры	108
Тема 8. Логистика распределения	111
Основные положения темы	111
Контрольные вопросы	115
Задания для самостоятельной работы и обсуждения в группе	116
Практические ситуации	119
Деловые игры	120
Тема 9. Информационное обеспечение логистики	124
Основные положения темы	124
Контрольные вопросы	131
Задания для самостоятельной работы и обсуждения в группе	132
Практические ситуации	134
Деловые игры	139
Тема 10. Экономические и методологические основы управления цепями поставок	143
Основные положения темы	143
Контрольные вопросы	148
Задания для самостоятельной работы и обсуждения в группе	148
Практические ситуации	150
Деловые игры	153
Тема 11. Цепь поставок как цепь создания стоимости потребительских товаров	156
Основные положения темы	156
Контрольные вопросы	160
Задания для самостоятельной работы и обсуждения в группе	160
Практические ситуации	164

Деловые игры.....	168
Тема 12. Взаимодействие логистики с другими сферами бизнеса и перспективы ее развития	172
Основные положения темы	172
Контрольные вопросы	177
Задания для самостоятельной работы и обсуждения в группе	178
Практические ситуации	181
Деловые игры.....	187

Раздел II

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ДОМАШНЕГО ЗАДАНИЯ ПО ЛОГИСТИКЕ

Требования к выполнению домашнего задания	193
Варианты домашних заданий	193

Раздел III

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО НАПИСАНИЮ КУРСОВЫХ И ДИПЛОМНЫХ РАБОТ ПО ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ТЕМАТИКЕ

Рекомендуемые темы курсовых и выпускных квалификационных работ по логистической тематике	199
Список рекомендуемой литературы	203
Приложения	206
Приложение 1	206
Приложение 2	206
Приложение 3	208
Приложение 4	209
Приложение 5	211
Приложение 6	212
Приложение 7	213
Приложение 8	214
Приложение 9	215
Приложение 10	216