



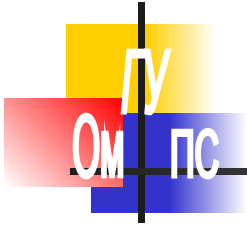
Лекция

# ОСНОВЫ ЛОГИСТИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

---

1. Понятие логистического менеджмента
2. Традиционный подход к управлению материальными потоками на предприятии
3. Логистический подход к управлению материальными потоками на предприятии
4. Логистическая служба в организационной структуре предприятия.

# **1. ПОНЯТИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**



Логистический менеджмент в фирме представляет собой администрирование логистической системы, то есть выполнение основных управленческих функций (организация, планирование, регулирование, координация, контроль, учет и анализ) для достижения целей логистической системы.

Логистический менеджмент предполагает следующее:

---

|   |                                                                                                                                                                            |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | поддержание корпоративной стратегии фирмы путем оптимизации ресурсов при управлении основными и сопутствующими потоками;                                                   |
| 2 | обеспечение взаимодействия между подразделениями предприятия, обеспечивающими закупку, производство, маркетинг, финансы для устойчивой рыночной позиции фирмы как системы; |
| 3 | оптимизацию межорганизационных взаимосвязей с контрагентами.                                                                                                               |

# Стратегический аспект логистического менеджмента



Важной частью логистического менеджмента является стратегический аспект, который представляет собой деятельность, связанную с постановкой целей и задач логистической системы предприятия и поддержанием взаимоотношений между предприятием и внешней средой. Это дает возможность предприятию добиться тех целей, которые соответствуют его внутренним возможностям и гибко реагировать на воздействия внешней среды.

# Стратегические и тактические цели логистики

---

|   |                                                        |
|---|--------------------------------------------------------|
| 1 | минимизация общих логистических издержек;              |
| 2 | улучшение качества логистического сервиса;             |
| 3 | минимизация инвестиций в логистическую инфраструктуру; |
| 4 | логистический аутсорсинг.                              |

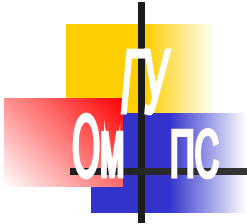
# Пути достижения логистических целей



Логистические цели представляют собой выражение конечных желаемых результатов или состояние логистической системы как результат принятия решений специалистом по логистике.

Выявление, формулирование и анализ способов достижения результатов логистической системы осуществляется с помощью поиска различных вариантов состояния логистической системы.

## **2. ТРАДИЦИОННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ МАТЕРИАЛЬНЫМИ ПОТОКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**



Функция организации состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями, определении порядка и условий производства. Это процесс объединения людей и средств для достижения поставленных организацией целей.

# Традиционный подход к управлению товародвижением на микроуровне



При традиционном подходе к организации управления каждое звено логистической цепи имеет свою систему управления, ориентирующуюся на собственные цели и критерии эффективности.

Выходной материальный поток каждого предыдущего звена логистической цепи, сформулированный с учетом его целей и критериев, является входным для последующего звена. Результат всей логистической цепи оценивается по показателям выходного потока последнего звена.



# Результат при традиционном подходе к управлению товародвижением на микроуровне



Параметры совокупного материального потока формируются в результате независимых управляющих воздействий, осуществляемых последовательно в каждом из подразделений предприятий или в отдельном предприятии на макрологистическом уровне. Поэтому параметры общего потока являются случайными и неуправляемыми.

# Результат при традиционном подходе к управлению товародвижением на микроуровне



При традиционном подходе задача управления сквозным материальным потоком не решается, так как не выделяется сама категория «сквозной материальный поток». В результате такие показатели материального потока как себестоимость, надежность поступления, качество на выходе из логистической цепи далеки от оптимальных значений. Иными словами, у традиционной системы управления материальными потоками отсутствуют интегративные свойства.

# Конфликт целей при традиционном подходе к управлению товародвижением на микроуровне



Еще одной характерной особенностью традиционных систем управления является раздробление логистических функций по разным службам предприятия – маркетинг, снабжение, сбыт, складское хозяйство, производство.

При этом непосредственные цели этих служб могут не совпадать с целью рациональной организации сквозного материального потока на предприятии в целом. Поэтому для эффективного решения логистических задач необходимо создание отдельного подразделения – логистической службы.

### ***3. ЛОГИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ МАТЕРИАЛЬНЫМИ ПОТОКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ***



При логистическом подходе управляющие воздействия к отдельным стадиям движения материального потока прилагаются со стороны единой логистической системы управления. Эти управляющие воздействия формулируются, исходя из общих целей и критериев эффективности исследуемой логистической цепи. В результате выходные параметры сквозного материального потока оказываются достаточно предсказуемыми и контролируемыми. Продвижение материального потока по всей цепи начинается осуществляться с минимальными затратами и временем движения.

# Конфликт целей при традиционном подходе к управлению товародвижением на микроуровне



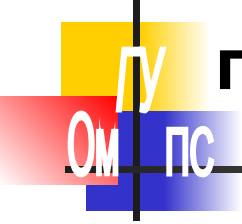
Еще одной характерной особенностью традиционных систем управления является раздробление логистических функций по разным службам предприятия – маркетинг, снабжение, сбыт, складское хозяйство, производство.

При этом непосредственные цели этих служб могут не совпадать с целью рациональной организации сквозного материального потока на предприятии в целом. Поэтому для эффективного решения логистических задач необходимо создание отдельного подразделения – логистической службы.

# Принципиальное отличие традиционного и логистического подходов



|   |                                                                                                                                                             |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Выделение единой функции управления<br>прежде разрозненными материальными<br>потоками;                                                                      |
| 2 | Обеспечение технической, технологической,<br>экономической и методологической интеграции<br>отдельных звеньев материалопроводящей цепи<br>в единую систему. |



# Взаимосвязь логистической и производственной стратегий

---

Логистика представляет собой определенную логику (философию) управления совокупными ресурсами предприятия и позволяет обеспечить тесную координацию логистической и производственной стратегий. Разработка логистической стратегии направлена на обеспечение реализации производственной стратегии, так как позволяет улучшить процессы физического товародвижения как в процессе снабжения предприятия, так и в процессе реализации готовой продукции.

# Результаты использования логистической стратегии



|   |                                                                                                                                                                                                              |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Необходимый ассортимент запасов в должном месте и в нужное время                                                                                                                                             |
| 2 | Согласованность внешнего и внутреннего транспорта, гарантирующая своевременную доставку в соответствии с требованиями производства                                                                           |
| 3 | Синхронность складского хозяйства и транспорта и соответствие упаковки требованиям транспортировки, что позволяет минимизировать расход ресурсов, снизить производственные запасы и запасы готовой продукции |
| 4 | Синхронизация потребительских заказов и транспортных услуг                                                                                                                                                   |



# Современное представление о логистике

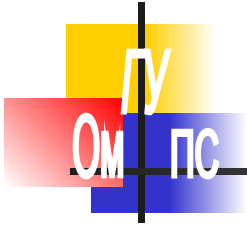
1. Современная конкурентная стратегия коммерческих организаций, целью которой является прогрессивное завоевание рынка и ресурсосбережение;

2. Системный подход, представляющий движение и развитие материальных, информационных, финансовых и трудовых ресурсов в категориях потоков и запасов;

3. Алгоритм организации рационального движения материальных потоков и сопутствующих им потоков информации и финансов на всех стадиях товародвижения;

4. Вид предпринимательской деятельности, специализирующейся на закупке, хранении и доставке сырья, материалов, продукции потребителю.

## **4. ЛОГИСТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ**



Логистическая стратегия, логистические функции и операции фирмы реализуются с помощью определенной организационной структуры управления логистикой, под которой обычно понимается совокупность элементов службы логистики (должностей и структурных подразделений) и установившихся связей между ними.

# Функции службы логистики на предприятии

1. Развитие и формирование системы. Изменение технологий производства товаров, организационной политики фирмы и условия рынка требуют пересмотра существующей в фирме системы логистики. Поэтому в некоторых случаях необходима реорганизация всей логистической системы.

2. Определение стратегии логистической системы. Логистическая система функционирует в области продаж, транспорта, материальных запасов, складирования, кадровой и товарной политики, которые формируют стратегию логистики. Управляющий логистикой несет ответственность не только за планирование и подход к ее формированию, но и за контроль выполнения стратегических планов.

# Функции службы логистики на предприятии

3. Администрирование и координация коммерческих и технологических процессов. Служба логистики должна не только взаимодействовать со всеми подразделениями предприятия при управлении материальным потоком, но и взаимно координировать выполняемые функции.

4. Учет специфики логистики для предприятий разных отраслей промышленности и торговли. Формируя систему логистики и разрабатывая ее стратегию, необходимо учитывать специфику различных отраслей и другие факторы.

# Служба логистики в организационной структуре

Организационная структура управления логистической системы компании – это совокупность элементов службы логистики (должностей персонала и структурных подразделений) с установившимися связями между ними.

Важным вопросом логистической стратегии является централизация или децентрализация службы логистики. Управленческая ответственность может быть разделена между различными организационными подразделениями или сконцентрирована у одного управляющего распределением.

# Централизация управления логистикой в организации

Централизации управления всей логистической системой на предприятии подразумевает создание единственного отдела логистики, который управляет всеми логистическими функциями и операциями.

Такой подход позволяет снимать многие конфликты между различными функциональными подразделениями предприятия. Кроме того, централизация обеспечивает определенные выгоды в области консолидации отгрузок, более эффективного анализа издержек логистики. Форма группировки и степень централизации зависят от ассортимента продукции и рыночной среды, в которой функционирует данная фирма.



## Круг задач, исполняемых директором службы логистики

|   |                                                                        |
|---|------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Транспорт и перевозки                                                  |
| 2 | Контроль запасов и производственных планов                             |
| 3 | Управление запасами и продажами                                        |
| 4 | Обслуживание потребителей и складские операции на региональных складах |
| 5 | Управление складским хозяйством                                        |
| 6 | Исследование в области логистики и совершенствование системы           |

# Децентрализация управления логистики в организации

Децентрализованная организация логистики предполагает, что все решения, связанные с логистикой, принимаются на уровне подразделений предприятия или филиалов предприятия. Для реализации такой системы необходимо наличие компетентных специалистов, которые в состоянии оценить принимаемые решения с точки зрения влияния на последующие этапы товародвижения.



## ***Заключение***



Анализ существующих логистических систем показывает, что нет универсальной модели логистической системы, применимой на всех предприятиях. Поэтому при разработке и внедрении логистического подхода на предприятии необходимо оценить собственную структуру предприятия и его внешнее окружение и уже на основе этого анализа принимаются решения об организационной структуре службы логистики на предприятии.