

**Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
"Национальный исследовательский университет
Высшая школа экономики"
Факультет бизнеса и менеджмента. Школа логистики
Кафедра управления цепями поставок**

Стратегии в менеджменте: стратегическое планирование логистики и стратегии управления запасами

Демонстрационный материал по учебному курсу.

Тема 8. Разработка бюджета службы логистики

Автор: д.э.н., профессор Уваров С. А.

Вопрос 1. Классификация и анализ структуры логистических издержек

Логистические издержки (logistical costs) - затраты на выполнение логистических операций включают в себя:

- издержки обращения
- часть издержек производства.

Логистические издержки представляют собой затраты трудовых, материальных, финансовых и информационных ресурсов, обусловленные выполнением предприятиями своих функций по выполнению заказов потребителей.

Издержки обращения (distribution costs)

Это выраженные в денежной форме совокупные затраты живого и овеществленного труда в процессе доведения продукта из сферы материального производства до потребителей.

Они включают расходы на оплату труда, на содержание и эксплуатацию зданий и оборудования, транспортировку, хранение и др.

Издержки обращения торговли (distribution costs in wholesaling and retailing)

Затраты, характеризующие в денежной форме живой и овеществленный труд, вложенный в движение товаров от поставщика к потребителю.

Издержки обращения торговли складываются из отдельных статей расходов на: оплату труда торговых работников, потребление производственное в торговле и оплату услуг других отраслей народного хозяйства (транспорта, связи, коммунального хозяйства и др.).

Издержки обращения торговли являются основным фактором, определяющим рентабельность торговли и доход торговых предприятий.

Издержки производства или производственные издержки (manufacturing costs)

Совокупные затраты живого и овеществленного труда в процессе производства общественного продукта; включают стоимость потребленных средств производства и всю вновь созданную стоимость

На практике предприятия сферы материального производства, помимо производственной деятельности, могут выполнять и некоторые функции обращения, а предприятия сферы обращения, кроме собственно реализации продукции, могут осуществлять некоторые функции, являющиеся продолжением производственной деятельности.

В денежной форме издержки производства выступают как себестоимость продукции.

Транспортные издержки (transportation costs)

Часть транспортно-заготовительных расходов; затраты на транспортировку продукции от мест производства до непосредственных потребителей, выполняемую как транспортом общего пользования, так и собственным транспортом.

Включают оплату тарифов транспорта и различных сборов транспортных организаций, затраты на содержание собственного транспорта, стоимость погрузочно-разгрузочных работ, экспедирования грузов и др.

Транспортные издержки являются дополнительными издержками, связанными с продолжением процесса производства в сфере обращения.

Издержки хранения (storage costs)

Разновидность издержек обращения и логистических издержек; затраты, связанные с обеспечением сохранности продукции. Являются дополнительными издержками, вызванными продолжением процесса производства в сфере обращения, т.е. носят производительный характер.

В издержки хранения входят затраты по содержанию складов, зарплата складского персонала, недостача продукции в пределах норм естественной убыли, административно-управленческие и др. расходы.

Сокращение этих издержек можно достичь путем ускорения товарооборачиваемости, обеспечения сохранности материальных ценностей, внедрения современных складских технологий и др. Издержки хранения могут достигать 40 % от затрат на формирование и хранение запасов.

Логистические издержки как инструмент управления.

Определение состава, анализ затрат способствуют принятию экономически обоснованных хозяйственных решений на всех уровнях управления.

Уровень логистических издержек влияет на экономическое положение предприятия и его конкурентоспособность.

Снижение издержек, рост на этой основе прибыли повышает финансовые возможности предприятия, расширяет его хозяйственную самостоятельность.

Учет издержек интегрирован с их нормированием, планированием и анализом в единую информационную систему, позволяющую оперативно выявлять и устранять нарушения в процессе логистической деятельности.

Выступают критерием выгодности для предприятия: закупки той или иной продукции, производства в том или ином месте, использования тех или иных каналов сбыта.

Классификация логистических издержек - 1

Классификационный признак	Виды логистических издержек
По функциональному признаку	<p>Издержки снабжения:</p> <ul style="list-style-type: none">- издержки закупок- транспортные издержки- издержки на содержание складских помещений и оборудования- издержки хранения- издержки грузопереработки- административно-управленческие издержки. <p>Производственные издержки:</p> <ul style="list-style-type: none">- издержки управления производственными процедурами- издержки внутризаводского перемещения- издержки управления запасами незавершенного производства- издержки контроля- издержки грузопереработки- административно-управленческие издержки. <p>Сбытовые издержки:</p> <ul style="list-style-type: none">- издержки управления процедурами заказов- транспортные издержки- управление запасами готовой продукции- содержание складского хозяйства- издержки возврата готовой продукции.

Классификация логистических издержек - 2

Классификационный признак	Виды логистических издержек
По операционному признаку	Издержки оформления заказа Издержки изготовления продукта Издержки погрузочно-разгрузочных работ Транспортные издержки
По видам затрат	Материальные издержки: <ul style="list-style-type: none">- амортизационные отчисления- материалы топливо, энергия- сторонние материальные услуги- оплата труда Нематериальные издержки: <ul style="list-style-type: none">- нематериальные услуги- издержки привлечения стороннего капитала- денежные выплаты в виде налогов и платежей Прочие издержки

Классификация логистических издержек - 3

Классификационный признак	Виды логистических издержек
По месту возникновения	Отдел снабжения Отдел сбыта Производственные подразделения Транспортные подразделения Склады
По возможности отнесения на носители	Издержки на изделие Издержки на заказ Издержки на операцию
По динамике потокового процесса	Постоянные издержки Переменные издержки

Классификация логистических издержек - 4

Классификационный признак	Виды логистических издержек
По периодичности вложений	Текущие издержки Единовременные издержки
По основным компонентам логистических процессов	Издержки на физическое продвижение материального потока Издержки на сопутствующие процессы
По отношению к производственному процессу	Производственные издержки Непроизводственные издержки
По степени агрегирования	Общие издержки Издержки на единицу логистического процесса
По отражению в отчетности	Явные издержки Неявные издержки
По степени регулируемости	Полностью регулируемые издержки Частично регулируемые издержки Слабо регулируемые издержки

Классификация логистических издержек - 5

Классификационный признак	Виды логистических издержек
По частоте возникновения	Регулярные издержки Разовые издержки
По возможности охвата планом	Планируемые издержки Непланируемые издержки
По возможности влияния на управленческие решения	Релевантные Нерелевантные
По экономическому содержанию	Прямые издержки: - на использование производственных факторов и оплату труда - финансовые издержки Форс-мажорные издержки Издержки упущенной выгоды

Логистические издержки по способу получения данных

- **Фактические логистические издержки** - затраты, действительно приходящиеся на данную логистическую операцию или данный объект в рассматриваемом периоде при фактическом объеме выполняемых действий.
- **Нормальные логистические издержки** - средние затраты, приходящиеся на данную логистическую операцию или данный объект в рассматриваемом периоде при фактическом объеме выполняемых действий.
- **Плановые логистические издержки** - затраты, рассчитанные для определенной логистической операции или определенного объекта в определенный период при запланированной программе работ и заданной технологии.

Логистические издержки *по способу отнесения к логистическим процессам*

- *Прямые* логистические издержки - могут быть непосредственно отнесены на логистическую операцию или продукт, услугу, заказ или другой конкретный носитель.
- *Косвенные* логистические издержки - могут быть непосредственно отнесены на логистическую операцию или продукт, услугу, заказ или другой конкретный носитель только с помощью выполнения вспомогательных расчетов

Издержки по характеру описания экономического оборота

Трансформационные издержки - издержки экономического оборота, обусловленные натуральными характеристиками, прежде всего затратами непосредственно производственного процесса.

- *Трансакционные* издержки - издержки экономического оборота, обусловленные социальной природой, то есть теми отношениями между людьми, которые сложились по поводу данного объекта, а в конечном итоге - теми институтами, которые структурируют эти отношения. Трансакционные издержки связаны с определенными действиями в процессе подготовки, заключения и исполнения сделки, а именно: поиском информации, ведением переговоров, заключением договоров, защитой прав собственности и другими.

Состав логистических затрат зависит от следующих факторов:

- специфика предприятия;
- масштаб деятельности предприятия;
- вид транспорта, используемый в основной деятельности;
- наличие транспортных средств в собственности или в аренде;
- вид, масса и размер перевозимого груза;
- тара перевозимого груза;
- маршрут и вид сообщения: международные, междугородние или городские перевозки;
- расстояние перевозки;
- организация складирования: наличие собственного склада, аренда места на складе и др.;
- способы погрузки и выгрузки, используемые в основной деятельности;
- налоги;
- таможенные правила.

Структура логистических затрат в развитых странах

- управление запасами - 20 - 40%,
- транспортные расходы -15 - 35%,
- расходы на административно-управленческие функции - 9 - 14%.

За последнее десятилетие заметен рост логистических затрат многих компаний на такие комплексные логистические функции, как:

- транспортировка,
- обработка заказов,
- информационно-компьютерная поддержка,
- логистическое администрирование.

Функции специалиста по логистике, курирующего управление логистическими затратами:

- учет логистических издержек по видам деятельности;
- построение системы оценки логистических издержек;
- анализ общих издержек на логистику;
- анализ прибыльности рыночного сегмента;
- анализ издержек на логистику и доходов;
- построение системы логистических показателей;
- контроль логистических издержек.

Структура затрат на логистику в экономике РФ (оценка)

- удельный вес отдельных составляющих распределяется следующим образом:
- перевозки на магистральном транспорте 28 - 40 %,
- складские, перегрузочные операции и хранение грузов 25 - 46 %,
- упаковка - 15 - 25 %,
- затраты на управление 5 - 15 %;
- прочие, включая обработку заказов - 5 - 17 %.

Отраслевая специфика структуры затрат на логистику

- Пищевая промышленность - около 40 %,
- Машиностроение - 9,8 % от общих издержек.
- Из них в машиностроении:
 - затраты на доставку сырья и материалов - 8,8 %;
 - затраты на внутризаводское перемещение материальных ресурсов и доставку готовой продукции потребителям - 16,2 %;
 - издержки хранения и затраты на формирование запасов - 35,5 %;
 - расходы на упаковку - 10,3 %;
 - расходы на обработку информации и административно-управленческие расходы - 29,2 %.

Пути оптимизации логистических издержек

- **Реинжиниринг цепи поставок** с целью поиска и сокращения тех видов логистической деятельности, которые не создают добавленной ценности.
- **Проведение переговоров с поставщиками и покупателями** по установлению более низких отпускных и розничных цен, торговых надбавок.
- **Организация взаимодействия с поставщиками и покупателями** для достижения более низкого уровня затрат, например, программы развития бизнеса клиентов, семинары для торговых посредников.
- **Улучшение координации деятельности с поставщиками и потребителями** в логистической цепи, что уменьшает затраты на управление запасами, хранение, складирование, доставку.
- **Использование прогрессивных методов и технологий** работы для повышения производительности труда.
- **Прямая и обратная интеграция** для обеспечения контроля общих затрат.
- **Улучшение использования ресурсов предприятия** и эффективное управление факторами, влияющими на уровень общих затрат, осуществление инвестиций в наиболее затратных звеньях логистической цепи с целью оптимизации их функционирования.

Области оптимизации логистических издержек

- **Операционные** логистические издержки (затраты на транспортировку, складирование, грузопереработку и т.п.)
- **Трансакционные** и другие управленческие расходы.
- **Затраты на страхование логистических рисков** и потенциальных ущербов (потенциальная упущенная прибыль) от неадекватных логистических решений.
- **Затраты на иммобилизацию средств в запасах.**

Факторы, определяющие специфику экономического обеспечения логистики - 1

- логистика - составляющая обменных процессов, она необходима и экономически оправдана в высокоразвитой рыночной экономике, где товарность достигла своего наивысшего уровня;
- предметом экономических основ логистики служат экономические отношения, возникающие в экономическом пространстве логистики, предусматривающие взаимодействие в соответствии со структурой экономики и пространственной организацией хозяйственных единиц;
- междисциплинарный характер экономики логистики предполагает взаимосвязанное рассмотрение как общих положений экономической теории, так и ее специальных приложений, а также и объединенный анализ положений макро-, микро- и региональной экономики;

Факторы, определяющие специфику экономического обеспечения логистики - 2

- экономические особенности логистических систем требуют не только учета частных экономических эффектов их элементов, но и рассмотрение синергетического эффекта их взаимодействия (от локальных оценок хозяйственных систем к интегрированным показателям);
- экономические механизмы приспособления логистических систем к условиям острой конкуренции наряду с минимизацией издержек ориентированы на оптимальное сочетание затрат основного и оборотного капитала в рамках рыночной стратегии и обеспечиваемой ею прибыли;
- экономические основы логистики базируются на учете разнохарактерных факторов регулирования затрат по всей цепочке ценностей исходя из динамики спроса;

Факторы, определяющие специфику экономического обеспечения логистики - 3

- основу экономического пространства логистики, охватывающего разные формы организации хозяйств и типы пространственных структур, составляет экономическое расстояние, определяемое транспортными и трансакционными издержками, а не только складскими издержками, затратами на создание и дислокацию запасов и т.д.
- качество экономического логистического пространства определяется плотностью и связанностью (интенсивностью экономических связей между частями этого пространства и условиями мобильности товаров, услуг, капитала);
- экономические характеристики логистических систем зависят от экономических инноваций в ее элементах и их взаимосвязей и регионального жизненного цикла;

Факторы, определяющие специфику экономического обеспечения логистики - 4

- экономика логистики как составляющая сервисной экономики, учитывает издержки рыночных трансакций и тем самым приобретает черты коммуникационной экономики;
- каждый раздел экономики логистики имеет специфику, определяемую природой логистических систем (пространственным и коммуникационным компонентами), синергетическим эффектом (как результатом интеграции), глобализацией и воздействием развития информационных технологий.

Логистика и знаниевая экономика.

Инновационный менеджмент в логистике

Исторически сложились американские и японские традиции в применении данного метода.

- Американские менеджеры, ориентированные на быстрое достижение результатов сразу переходят от стадии «планирования» к стадии «внедрение».
- Японские компании методично разрабатывают пробные испытания, а затем изучают их результаты, через повторение этих циклов. Происходит постепенное накопление новых знаний и когда приходит время организационных изменений на всех уровнях, люди быстрее адаптируются к новым методам, так как все больше сотрудников вовлекаются в процесс обучения.

Три уровня внутрифирменной деятельности (по Д. Энгельбарту)

- Уровень «А». Наиболее очевидный уровень, включает в себя разработку, производство и продажу товаров и услуг фирмы. Большинство ресурсов и сотрудников компании сосредоточены на этом уровне. Однако эффективность деятельности вида «А» была бы недостижима без других уровней.
- Уровень «В», включает в себя разработку систем и процессов, которые обеспечивают возможность для компании разработки, производства и продажи своих товаров и услуг.
- Уровень «С». Самый неуловимый и потенциально самый важный уровень - где происходит улучшение мышления и взаимодействия.

От обучения кадров – к обучающейся организации

- Человеческие существа - «обучающиеся организмы, внутренний импульс к обучению которых также силен, как и сексуальный, но он возникает раньше и длится дольше» [Э.Т. Холл].
- П. Сенге подчеркивает, что «ошибочной является практика организаций, когда начальник идентифицируется с учителем, авторитетом, который знает ответы на все вопросы и является оценивающим деятельность подчиненного арбитром.
- П. Сенге перенес акцент с *оптимизации процессов обучения* на формирование у той или иной организации способности к *непрерывному обучению*.

Типы организаций (философия)

Знающие	Приверженность одному лучшему пути: Предсказуемость Контролируемость.
Понимающие	Приверженность фундаментальным культурным ценностям, которые направляют стратегию и действия. Вера в господствующий миф.
Думающие	Взгляд на бизнес как на череду проблем. Если возникла неполадка, ее надо быстро устранить
Обучающиеся	Изучение, развитие и совершенствование любого опыта, относящегося к бизнесу, включая и то, как этот опыт приобретается.

Типы организаций (практика менеджмента)

Знающие	Осуществляют контроль, используя правила и инструкции «по книгам»
Понимающие	Проясняют, сообщают и укрепляют корпоративную культуру
Думающие	Идентифицируют и выделяют проблемы, собирают данные и реализуют решения
Обучающиеся	Приветствуют экспериментирование, помогают в анализе. поощряют конструктивное несогласие, дают пример обучения, признают неудачи

Типы организаций (работники)

Знающие	Следуют правилам, не спрашивая почему
Понимающие	Используют корпоративные ценности как основу поведения
Думающие	С энтузиазмом используют и закрепляют запрограммированные решения
Обучающиеся	Собирают и используют информацию; исповедуют конструктивный скептицизм

Типы организаций (потребители)

Знающие	Должны верить, что компании виднее
Понимающие	Верят, что ценности компании обеспечивают положительный опыт
Думающие	Считают, что проблема должна быть разрешена
Обучающиеся	Являются частью отношений обучения в рамках открытого непрерывного диалога

Типы организаций (изменения)

Знающие	Пошаговые, представляют собой «тонкую настройку» для реализации лучшего пути
Понимающие	Только в пределах господствующего мифа
Думающие	Реализуются через программы разрешения проблем, которые рассматриваются как панацея
Обучающиеся	Являются частью непрерывного процесса, описываемого цепочкой «опыт- анализ-гипотеза- эксперимент- опыт»

Типы организаций (примеры компаний)

Знающие	Mc Donald's The Walt Disney Company Avis
Понимающие	IBM Apple Jonson & Jonson Digital Equipment
Думающие	Foleybs Department Store
Обучающиеся	Sony Motorola Honda Levi Strauss

Типы внутрикорпоративных культур

Способствующая обучению	Препятствующая обучению
Устанавливает баланс интересов всех сторон	Проводит различие между проблемами.
Сосредоточена на людях, а не на системах.	Сосредоточена не на людях, а на системах.
Создает у людей уверенность в том, что они могут изменить среду	Позволяет людям изменяться только тогда, когда это необходимо
Предписывает целостный подход к проблемам.	Расчленяет решение проблем
Поощряет открытые коммуникации	Ограничивает поток информации.
Основана на вере в групповую работу.	Основана на вере в индивидуальную конкуренцию
Требует доступных для общения лидеров.	Требует властных, контролирующих действие других, руководителей.