**Раздел 5. Международный менеджмент логистических систем**

**Лекция 5. Международный менеджмент логистических систем**

По мере того как организации развиваются в 21 веке, структура международной торговли и услуг постоянно меняется и создаёт новые возможности, но и новые риски для участников международных отношений. Она становится все более сложной и управляется многими элементами на глобальной основе. Сегодня компании и их менеджеры, вовлеченные в глобальную деловую сеть, формулируют стратегический подход к ведению своего бизнеса, основанный на акценте на логистику. Они охватывают операции по управлению цепочками поставок как в сфере материалов/товаров, так и в сфере нематериальных услуг. Это включает в себя взаимодействие между бизнесами (B2B) и бизнесом с потребителем (B2C). Логистику можно в широком смысле определить как привязанное к пространству и временной шкале распределение и размещение экономических ресурсов и факторов производства.

В общем случае, цель управления поставками и глобальными цепочками создания стоимости – доставить нужно количество товара в выбранное клиентов место и время с наименьшими затратами. Таким образом, логистика способствует развитию относительной ценовой позиции компании и создает основу для дифференциации, обеспечивая деятельность с "добавленной стоимостью" и конкурентное преимущество. Большая часть этих бизнес-процессов связана с аутсорсингом продуктов/ услуг в среде, основанной на внедрении ИТ-технологий. В целом, трейдеры и поставщики услуг сосредотачивают свое внимание на разработке глобальной стратегии в поисках снижения затрат и увеличения прибыли. Официальное определение, данное Обществом специалистов по логистике США, логистика – это одновременно и искусство управления, и техническая дисциплина, основу которой составляют проектирования и реализация процессов хранения, доставки, складирования товаров.

Что такое цепочки поставок?

Это логически верная совокупность событий в цикле от выпуска сырья до готовой продукции, целью которой является рост итоговой стоимости продукта (или услуги). В классическом рассмотрении добавленная стоимость формируется за счёт заработной платы, прибыли, амортизации и налогов. В международном менеджмента цепочки поставок упрощают, ускоряют и удешевляют связи между экономическими агентами, расположенным в разных странах и диверсифицированных по всему миру. Это может быть перемещение автомобилей из Китая в Европу/Северную Америку или рынок рефрижераторных контейнеров, охватывающий продовольственные товары непосредственно от поставщика к потребителю /супермаркету/ распределительному центру, пересекающему международные границы. Глобальный логистический конвейер поставок показан в таблице 1, охватывающий закупки (закупку товаров), производство товаров, контроль качества, обработку /погрузку груза в контейнер / поддон для отправки морским/воздушным транспортом; доставку в распределительный центр; разгрузку контейнера; доставку в магазин /склад; доставки до потребителя и покупки потребителем.

Таблица 1 – Глобальные логистические потоки (составлено авторами)

|  |  |
| --- | --- |
| Предварительный этап | • Запрос на экспорт• Спецификация продукта• Соответствие спецификации покупателя• Кредитный рейтинг покупателя• Поиск комплектующихчастей: стоимость/доставка• Калькуляция затрат/ценообразование• Условия оплаты |
| Договорной этап | • Отправка коммерческого предложения• Цена•График доставки• Инкотермс CIF• Таможня• Маршрутизация• Упаковка• Валюта |
| Доставка | •Принятие предложения по закупкам• Логистические затраты• Производство/переработка товаров• Контроль качества• Проверка SGS перед отправлением• Доставка по предварительному заказу/рейс/контейнер |
| Транспортировка и получение | • Отправка• Погрузка на поддон/контейнеры• Автомобильным/железнодорожным транспортом/каналом до морского порта/аэропорта• Документация, подготовленная и отправленная в электронном виде на таможню и т.д. |

Таблица представляет процесс получения согласия иностранного покупателя приобрести большое количество мебели, изготовленной на заказ по высокой цене из Европы для корпоративного клиента в гостиничном бизнесе в Индии. Товары по прибытии должны быть собраны в соответствии с потребностями корпоративного клиента. Требуются специальные меры по упаковке и обработке. Оплата производится в долларах США и на условиях CIF. Таблица не должна рассматриваться как исчерпывающий пример глобального логистического потока поставок, а просто как представление об одном из них в упрощённом виде. В целом, электронная коммерция широко распространена во всем мире.

Ключом к успешной цепочке поставок являются настройка, инновации, масштабируемость (интеграция неограниченного числа клиентов); многоканальность, безопасность и гибкость. Управление потоком поставок для глобальных торговых потоков, управление трансграничными потоками товаров, информации и денег – это очень сложный, регулируемый и динамичный процесс. Все компании, большие и малые, в конечном счете достигают точки принятия решений в отношении управления глобальной торговлей.

Это ключевая компетенция, которая оправдывает постоянные инвестиции в кадры, технологии и ресурсы, или это процесс, которым лучше всего управляет бизнес-партнер, основной целью которого является достижение совершенства в управлении глобальной торговлей (GTM – global trade management). Обоснование/преимущества аутсорсинга всех или части операций компании можно резюмировать следующим образом. В нем определяются движущие силы, стоящие за решением компании об аутсорсинге, и возникающие выгоды, а также сложность глобальных торговых потоков и проблем, которые заключаются в следующем:

* Многие компании не верят, что GTM является или должен быть основной внутренней компетенцией;
* Способность быстро и экономически эффективно масштабировать ресурсы и возможности GTM является растущей проблемой;
* Партнерские отношения с аутсорсингом обычно обеспечивают компаниям лучшую прозрачность их деятельности в области GTM, чем когда процессы управляются "собственными силами";
* Улучшает операционную эффективность и контроль процессов;
* Способность масштабировать глобальную торговую деятельность без добавления ресурсов/затрат. Это также проблематично с точки зрения регулирования и корпоративной ответственности;
* Лучше управляемые брокерские сети. Это дает экономию времени и денег, а трудозатраты могут быть реализованы за счет консолидации импортных операций и коммуникаций;
* Ускорение времени цикла. Это выгода как для грузоотправителя, так и для потребителя за счет сокращения времени транспортировки. Он включает в себя множество элементов, таких как улучшение качества данных и снижение времени задержек с таможенным оформлением. Компании, которые занимаются аутсорсингом, как правило, не считают, что GTM является или должен быть ключевой внутренней компетенцией;
* Способность быстро и экономически эффективно масштабировать ресурсы и возможности GTM является проблемой на глобальном конкурентном рынке;
* Партнерские отношения с аутсорсингом обычно обеспечивают компаниям лучшую эффективность их GTM, чем когда процессы управляются ‘собственными силами’;

Соблюдение таможенных правил при трансграничной перевозке обычно включает в себя точное заполнение и подачу до 35 документов, взаимодействие примерно с 25 сторонами, включая таможенные органы, перевозчиков, экспедиторов, брокеров, банки и порты, а также соблюдение более 600 законов и 500 торговых соглашений, которые постоянно меняются. Также с таможенными требованиями связана классификация товаров в соответствии с Гармонизированным тарифным планом, что создает проблемы для многих компаний, особенно тех, у которых в наличии динамичный ассортимент продукции или продукты со сложными спецификациями.

Тот факт, что классификация продуктов варьируется в зависимости от страны, добавляет еще один уровень сложности. Региональные торговые соглашения и двусторонние торговые соглашения, а также соглашения о тарифных преференциях – всё это усложняет соблюдение таможенных правил во всем мире. По мере того, как цепочки поставок становятся все более фрагментированными и рассредоточенными, также возрастает риск терроризма, краж, контрабанды, контрафакции и других проблем. Сегодня для противодействия таким ситуациям существуют инициативы, связанные с безопасностью, в том числе Таможенно–торговое партнерство против терроризма (C-TPAT), Инициатива по обеспечению безопасности контейнеров (CSI).

Компании, торгующие по всему миру, также сталкиваются с повышенным уровнем финансового риска. Пошлины, налоги, транспортные сборы и курсы обмена валют являются факторами, способствующими росту неопределённости, но есть и другие, менее ощутимые факторы, которые также влияют на конечный результат, такие как стоимость увеличения запасов и более длительные циклы поступления наличных из-за задержек с таможенным оформлением. Достижение соответствия Закону Сарбейнса–Оксли 2002 года – закону, направленному на повышение точности и надёжности корпоративной финансовой отчётности, – зависит от наличия доступа к своевременной, точной и полной информации и установления контроля процессов – тех же факторов успеха, которые необходимы для создания более безопасных и эффективных глобальных торговых операций. Многие компании участвуют в глобальной торговле, чтобы снизить издержки, в частности, чтобы найти менее дорогие источники сырья, готовой продукции или рабочей силы, но общие затраты могут фактически увеличиться, если перейти на глобальный уровень.

Есть и другие факторы, которые компании могут не учитывать: укомплектование команды GTM – трудно найти обученный опытный персонал; инвестиции в технологии GTM – компании должны инвестировать в программное обеспечение GTM и иметь масштабируемую ИТ-инфраструктуру для автоматизации различных торговых операций; упущенные возможности для снижения издержек, такие как неиспользование преимуществ преференциальных торговых соглашений, неправильная классификация товаров и чрезмерная уплата пошлин и налогов.

Сегодня цепочки поставок становятся более фрагментированными и динамичными, чем десять лет назад. Чем больше стран участвует в цепочке поставок, тем сложнее становится понимать множество связанных с этим торговых правил и ограничений и управлять ими. Это обусловлено стремлением компаний снизить затраты и/или быстро выйти на новые рынки, а также перенести свои производственные операции и базу поставщиков в страны с низкими издержками, такие как Китай, Индия, Бразилия и Мексика. Более того, производство может экспортировать продукт в третью страну. Это представляет собой сложную операцию, которой трудно управлять.

*Глобальный оператор логистической деятельности*

Глобальный оператор логистической деятельности концентрируется на шести ключевых областях, востребованных таможней.

1. Стратегические решения проблем поиска и перемещения продукции на большие расстояния. Это достигается за счет соответствия бизнес-потребностей клиента ИТ-технологиям и опыта для формулирования решений проблем поиска и перемещения продукции на большие расстояния. Примером могут служить европейские универмаги, закупающие широкий ассортимент потребительских товаров с Дальнего Востока. Ключевыми факторами являются контроль качества, реагирование на колебания потребительского спроса и распределение поставок экономически эффективным образом;
2. Компании, которые могут предоставить возможности, связанные с целым рядом различных видов транспорта, включая морской, автомобильный, железнодорожный, трубопроводный и воздушный;
3. Повышение качества обслуживания финальных потребителей. Оно в основном сосредоточено на управлении активами клиентов – обеспечении доставки товаров в качественном состоянии в соответствии с предписанным графиком с нулевой частотой отказов;
4. Повышение прибыли за счет всех маркетинговых и финансовых выгод для пользователя, присущих глобальной логистической системе;
5. Управление «компромиссами» в цепочке поставок;
6. Полностью переданная на аутсорсинг служба управления логистикой.

Пользователями сервиса являются производители автомобилей, крупные розничные торговцы, производители вин и крепких спиртных напитков, обуви, модной одежды, спортивных товаров и электроники. Глобальные логистические операторы сосредотачивают внимание на четырех ключевых областях обслуживания:

А) Управление цепочкой поставок. Это требование можно проиллюстрировать на примере ведущих розничных сетей, закупающих свои товары у поставщиков в Европе, на Дальнем Востоке и в США. Задача логистического оператора состоит в том, чтобы гарантировать, что товары товарного качества производятся и транспортируются безопасно и экономично, а также доставляются вовремя. Эта ключевая услуга охватывает три аспекта:

* управление поставщиками, включая обработку заказов клиентов, непосредственный доступ к их поставкам и мониторинг производственного процесса;
* информация, включающая получение заказов клиентов с помощью загрузки RFID (это приводит к необходимости 24-часового мониторинга и отчетности о статусе и стоимости вплоть до уровня отдельного товара). Пример меток представлен на рисунке 1;



Рис. 1 – RFID-метка[[1]](#footnote-1)

* связь, позволяющая клиентам получать предварительные уведомления о поставках, которые не соответствуют графику, по международным ссылкам электронной почты.

Ключевыми преимуществами являются снижение уровня запасов, улучшение видимости всех затрат в выбранный момент времени, улучшение своевременной доставки и более четкая ответственность руководства. Пример представлен на рисунке 2.



Рис. 2 – Линейная и многомерная цепь поставок[[2]](#footnote-2)

B) Доставка и таможенное оформление. Примером этого требования является ведущая компания по производству напитков, имеющая более 50 брендов по всему миру. Цель состоит в том, чтобы получать и обрабатывать запасы, а также организовывать транспортировку и отправку за границу. Четыре основные функции сервиса включают в себя:

* управление запасами с прямым обменом данными для предоставления онлайн-отчетности;
* комплектация заказов, охватывающая максимизацию поставок экспортных грузов непосредственно конечному потребителю;
* контроль качества, включая проверку по прибытии, организацию, повторную маркировку и переупаковку по мере необходимости;
* безопасность, принятие сложных механизмов, подходящих для дорогостоящего товара.

Ключевые результаты включают доставку только тогда, когда этого требует рыночный спрос, безопасное и экономичное хранение и эффективные услуги по дальнейшей дистрибуции.

С) Управление дистрибуцией. Это, например, требование крупной компании по производству спортивной одежды, которая импортирует товары от поставщиков в Китае. Цель состоит в том, чтобы улучшить контроль за производственными процессами и максимально увеличить прямые поставки в магазины на наиболее популярных торговых улицах в Европе.

Три основные функции сервиса включают в себя: а) контроль качества, включающий сбор товаров у поставщиков и обеспечение соответствия установленным стандартам качества; б) консолидацию и доставку, включающую сортировку, маркировку и упаковку товаров в соответствии с требованиями заказа конечного потребителя и обеспечивающую доставку непосредственно клиенту; в) информационную, включающую полную интеграцию между системой заказов клиентов на поставку, их финансовой и распределительной системами и глобальной системой управления цепочками поставок.

Конечными результатами являются улучшенные стандарты качества поставщиков, снижение затрат на складирование и погрузочно-разгрузочные работы, а также сокращение времени цикла заказа.

D) Импортная логистика и исходящая дистрибуция. Это, например, иллюстрируется примером производителя электронных товаров, который поставляет компоненты в Китае для производства в Европе. Цель состоит в том, чтобы управлять поступающими поставками компонентов в соответствии со строгими производственными графиками и распределять готовую продукцию по всей Европе

В целом, глобальная логистическая компания концентрируется на шести основных продуктах: управление цепочками поставок, складирование, таможенное оформление, авиаперевозки, консолидация грузов и проектирование будущих поставок грузов. Это улучшит транспарентность (прозрачность) цепочки поставок за счет разработки индивидуальных процессов и систем отслеживания, что приведет к улучшению процессов покупки и принятия решений о покупке, сокращению запасов и увеличению времени реакции при доставке конечным пользователям. В целом, это снизит затраты на цепочку поставок, тем самым сократив время выполнения заказа, создав процедуры быстрой доставки и внедрив контроль в восходящем потоке (восходящий – от клиента к продавцу и к производителю). Чтобы подчеркнуть вышесказанное, ведущая азиатская компания Li Et Fung, работающая на китайском рынке, занимающаяся поиском поставщиков, международной торговлей, виртуальным производством и управлением цепочками поставок, выделяет семь основных принципов, лежащих в основе компании. Среди них:

* Клиент должен быть в центре внимания, поэтому нужно быстро реагировать на рыночный спрос;
* Сосредоточьтесь на ключевых компетенциях и передайте на аутсорсинг новые основные виды деятельности и развивайте свои преимущества в цепочке поставок;
* Развивайте отношения с низким уровнем риска и совместного использования прибыли с деловыми партнерами;
* Проектируйте, внедряйте, оценивайте и корректируйте кадровый поток, физический поток товаров и денежный поток в цепочке поставок;
* Внедряйте информационные технологии для оптимизации функционирования цепочки поставок;
* Сократите время выполнения заказа на продукцию и циклы доставки;
* Снижение затрат на поиск, складирование и транспортировку.

В основе успеха компании лежит глобализация, которая приводит к смещению конкуренции между компаниями с традиционных сфер на уровень эффективности их цепочек поставок. Более того, применяя передовые технологии цепочки поставок и опыт глобальных поставщиков, это позволяет клиентам полностью сосредоточиться на ключевых компетенциях, снижает затраты на поиск, складирование, обработку и хранение, сокращает оборотный капитал и сводит к минимуму капитальные затраты на распределительные активы. Компания выступает за закупку отдельных продуктов из нескольких стран и при этом может вести диалог с руководством, а не с владельцами, поставляющими компоненты.

*Сравнение между национальным (внутренним) и международным уровнем логистики*

Как упоминалось ранее, бизнес-сообщество стремится к росту в глобальном масштабе, и многие правительства содействуют достижению этой цели. Компании понимают, что торговля за рубежом повышает стандарты на всех уровнях внутри компании и способствует быстрому изменению культуры управления. Это поощряет адаптивность и непрерывные исследования, позволяющие стать более конкурентоспособными в высокотехнологичной быстро меняющейся среде. Национальный логистический оператор, обслуживающий местный рынок, обычно имеет преимущество с точки зрения знания структуры рынка, его инфраструктуры и всех его элементов, в частности, нормативных актов, всех элементов затрат от производителя / производства до дистрибьютора / потребителя, цепочки поставок в рамках национального правительства, территории, ряда экономических / промышленных показателей, указывающих на изменение рынка/тенденции, уровни налогообложения, трудовое законодательство, защита прав потребителей и конкурентное право.

Следовательно, логистический оператор/бизнес-компания остается сосредоточенной на одной стране, но должен быть в равной степени осведомлен о внутренних и внешних инвестициях, посредством которых зарубежные компании проникают на рынок со своими товарами и услугами. Международный логистический оператор при проектировании цепочки поставок охватывает несколько стран и может простираться на несколько тысяч миль от Австралии / Китая / Индии / Малайзии до Европы и Северной Америки и наоборот. Это отдаленные рынки, на котором действуют многочисленные соглашения и сложные нормативные акты, особенно в области торгового права, международных финансов, правил выхода на рынок, таможни, налогообложения, использования языка, транспортных правил, спецификации продукции / правил, агентского права, репатриации средств, назначения директоров / менеджеров, структуры капитала компании, объединения, экономических показателей / тенденций рынка и социальной структуры, охватывающей развитую страну, развивающиеся страны или менее развитые страны; также степень, в которой рынок является высокотехнологичным и развитым.

Международный логистический оператор должен быть компетентен во всех областях глобальной цепочки поставок. Необходимо развивать синергию (обоюдовыгодное взаимодействие) между поставщиком и дистрибьютором вместе со всеми элементами цепочки поставок: экспорт/аэропорт, перевозчик, обработка, таможня, финансы, склад безопасности и т.д. Прозрачность необходима во всей цепочке поставок благодаря использованию передового программного обеспечения. Основное внимание должно быть уделено управлению запасами, управлению поставщиками, мультисорсингу, исходящей логистике, культуре входящей логистики и растущему развитию RFID-меток, чтобы сосредоточиться на отслеживании грузов.

*Международные перевозки*

Понимание международных перевозок лежит в основе разработки эффективной глобальной логистической стратегии. Важно, чтобы предприниматель, занимающийся глобальной логистикой, полностью понимал экономические характеристики отдельных видов транспорта и международные соглашения, связанные с каждым из них. Диапазон видов транспорта включает железнодорожный, морской – навалочные и контейнерные грузы – воздушный, внутренние водные пути (обычно связанные с морскими портами) и автомобильный. Глобальная логистика обычно включает комбинированные перевозки или мультимодальные, как их ещё называют, такие как автомобильный / морской / железнодорожный, автомобильный / воздушный / автомобильный, железнодорожный / морской / железнодорожный транспорт, которые формируют цепочку поставок с точки зрения транспортировки от двери до двери.

В настоящее время существует целый ряд законодательных актов, которые можно обобщить следующим образом: Конвенция ЮНКТАД о ММО; Правила ЮНКТАД/МТП в отношении мультимодальных транспортных документов; Правила Европейского союза; и Конвенция о безопасности контейнерных перевозок. Международные автомобильные перевозки: Женевская конвенция 1956 года о регулировании перевозки автомобилями. Международный железнодорожный транспорт: Бернская конвенция 1980 года о регулировании перевозки железной дорогой. Международные воздушные перевозки: подпадают либо под действие Варшавской конвенции 1929 года, либо измененной версии Варшавской конвенции 1955 года. Какая из этих конвенций применяется, зависит от того, какую Конвенцию ратифицировали страны отправления и прибытия.

Морская перевозка, охватывающая отправку грузов морским путем, обычно включает в себя коносамент в качестве доказательства договора и соответствует различным международным правилам. Ключевые области охватывают: Гаагские правила (1974), Гаагско-Висбийские правила (1988), Гамбургские правила (1978) и Ограничение ответственности по морским претензиям, которое предусмотрено Законом о торговом судоходстве 1995 года.

*Правовое регулирование международной торговли*

Международное торговое право (регулирование) лежит в основе ведения бизнеса за рубежом, и предприниматель, осуществляющий коммерческие операции в области глобальной логистики должен быть осведомлен обо всех его составляющих при разработке стратегического и оперативного процесса планирования. Данная деятельность регулируется следующими документами:

Венская конвенция о договорах международной купли-продажи товаров вступила в силу 1 января 1988 года. Она была инициирована ЮНСИТРАЛ и ввела в оборот следующие термины:

Ответственность за продукт - это ответственность производителя продукта, который из-за дефекта причиняет травму, повреждение или убытки конечному пользователю. В США и ЕС действуют разные директивы. Глобальные логистические операторы должны ознакомиться с директивами, действующими в страна импорта.

Права интеллектуальной собственности включают патенты, зарегистрированные образцы и права на дизайн, зарегистрированные товарные знаки и авторское право. Эти права превращают новые изобретения, образцы, фирменные наименования и другие авторские или коллективные произведения в форму собственности. Следовательно, владельцы недвижимости имеютправо решать, кто может использовать их собственность. В целом, они создают систему, с помощью которой новаторы могут извлечь выгоду из своей работы – будь то электронный таймер, разработка модной обуви, маркетинг шоколадных батончиков под новым брендом, создание нового мюзикла или издательства. Всемирная торговая организация (ВТО)- главная международная организации в сфере торговли.

Международные логистические операторы, рассматривая зарубежные рынки, должны внимательно присмотреться к потенциальным рынкам в зарубежных странах.

Патенты охватывают практически все продукты машиностроения, процессы, включая их отдельные компоненты/составные части, и подчиняются трем условиям: (i) являются новыми, (ii) являются изобретательскими, (iii) и могут применяться в промышленности. Патенты не ограничиваются только результатами основных технологических достижений. Они охватывают сельское хозяйство, лекарства, краски, электронику и фотографию и огромный перечень других товаров.

Интеллектуальная собственность охватывает две формы защиты дизайна: (i) зарегистрированный дизайн защищает внешний вид продукта, если продукт является новым и имеет свой собственный характер. Например, Вы не можете зарегистрировать дизайн, который является чисто функциональным. (ii) Право на дизайн защищает оригинальный дизайн формы или конфигурации изделий. Это включает в себя чисто функциональные предметы, но не включает в себя двумерные конструкции. Некоторые страны защищают авторское право подобным образом, как дизайн продуктов. Фактически, авторские права защищают авторов книг, музыки, видеоизображений, аудиовоспроизведений, текста программного кода.

Товарные знаки - это знаки, которые отличают товары и услуги одного трейдера от товаров и услуг других. Например, состав стирального порошка, продаваемого под определенной зарегистрированной торговой маркой, может меняться много раз в течение года, но торговая марка означает, что только компания или ее лицензиаты могут продавать стиральный порошок под этим знаком. CE - это символ, который должны иметь все продукты, продаваемые по всему миру. Протокол к Мадридскому соглашению представляет собой систему международной регистрации товарных знаков. Его централизованный реестр товарных знаков находится в WIPO (Всемирной организации интеллектуальной собственности) в Женеве и позволяет распространять и защищать все товарные знаки, поданные через систему заявок или зарегистрированные через Национальную систему товарных знаков в США.

Трудовое законодательство

Трудовое законодательство охватывает как уголовное, так и гражданское законодательство. Оно включает трудовой договор, профсоюзы и их отношения с работодателями и членами совета директоров, рабочими советами. Оно касается вопросов увольнения, охрана труда, налогообложение и так далее. Россию можно рассматривать как строго регулируемый рынок труда. На международном уровне трудовое законодательство сильно различается. Трудовое законодательство очень актуально для стратегов компаний, занимающихся глобальной логистикой, которые передают свою производственную/сборочную/сервисную базу на аутсорсинг совместному предприятию, операционному альянсу, компании, организованной в результате процессов слияний и поглощений и созданной компании в форме филиалов, представительств или обществ в другой стране.

*Глобализация и условия международной торговли*

Логистика и глобализация поддерживают друг друга с точки зрения их развития. За последние 25 лет структура международной торговли кардинально изменилась. Следовательно, логистическим операторам необходимо понимать условия международной торговли, в которых они работают, чтобы разработать эффективную цепочку поставок. Существуют различные факторы, которые способствовали изменению международной торговли: окружающая среда – включает электронную коммерцию, открытые коммуникационные системы, политику, технологии, экономику, культуру, юридические и международные агентства. Включает ВТО (Всемирную торговую организацию), которая открыла доступ к рынкам, и ИСО (Международная организация по стандартизации), которая фигурирует в кодексе управления цепочками поставок пищевых продуктов.

Еще одной областью является развитие экономических блоков, таких как Североамериканская зона свободной торговли (НАФТА), Ассоциация Юго-Восточной Азиатские государства (АСЕАН) и общий рынок Латинской Америки (МЕРКОСУР), а также формирующиеся региональные торговые соглашения. Технологическая область охватывает высокотехнологичные цепочки поставок. Глобализация рынков и торговли приводит к предоставлению продукта или услуги, которые могут быть проданы практически на любом рынке мира, при условии, что экономическая инфраструктура и культура потребления могут поддерживать это. Ключом к этому является дизайн и спецификация продукта или услуги, а также добавленная стоимость, которую они предоставляют пользователю или потребителю.

*Факторы, влияющие на глобальные цепочки добавленной стоимости*

Факторы, определяющие логистику в XXI веке, сосредоточены на компаниях, стремящихся стать более конкурентоспособными и предоставить клиентам добавленную стоимость в цепочке поставок. Это более сложный и требовательный процесс в условиях глобального рынка по сравнению с местным внутренним рынком, на котором логистическая компания-оператор обычно хорошо знакома с реалиями, ограничениями и возможностями. Ключевым моментом для любого глобального логистического оператора является отличие от других игроков на рынке и наличие отдельной идентичности (восприятия бренда клиентами и принятие его как надёжного и готового к работе). В основном для того, чтобы продемонстрировать клиентам, что они имеют определенную добавленную стоимость (гудвилл) на рынке. Это включает в себя конкурентоспособность и экономичность деятельности, например, сокращение времени управления циклом цепочки поставок или бережливое управление поставками.

Анализ конкурентного преимущества выявляет три элемента, каждый из которых взаимодействует с другим: клиент, компания и конкурент. Клиенту требуются конкурентоспособные цены и дополнительные выгоды от покупки, как фактические, так и предполагаемые, такие как гарантия и послепродажное обслуживание. У клиента может быть широкий выбор, например, из предпочтительных поставщиков и конкурентов. Разница может заключаться не только в стоимости, но и в используемой технологии. Следовательно, разница в выборе заключается в том, насколько эффективна компания A по сравнению с компанией B.

Одна конкретная концепция, которую Майкл Портер донес до более широкой аудитории, - это цепочки создания добавленной стоимости (ГЦСС – глобальные цепочки создания стоимости). Если смотреть на компанию в целом, то её конкурентные преимущества могут быть не заметны. Дело в том, что конкурентные преимущества определяются отдельными аспектами деятельности: снабжением, сбытом, транспортировкой, послепродажным сервисом и т.д. Каждый их вышеперечисленных аспектов вносит свой вклад в общую конкурентоспособность международной компании или её логистического оператора. Как итог – возможность применять такие привлекательные в условиях жесткой международной конкуренции стратегии, как стратегия лидерства по издержкам или лидерства в технологии. ГЦСС позволяет стратегировать наиболее весомые с точки зрения вклада в итоговую оценку конкурентоспособности виды деятельности, позволяя, тем самым, компании дифференцироваться и развивать свой ассортиментный портфель и портфель заказов (в случае сферы услуг).

Это очень сложная операция – сравнить работу внутренних поставок с деятельностью глобального оператора логистики. Как указывалось ранее, проблемы, стоящие перед глобальным управлением цепочками поставок в 21 веке становится все более сложным и очень требовательными. Все это связано с тем, что высшее руководство компании принимает изменения и управляет ими, а также признает, что благодаря Всемирной торговой организации (ВТО) мир превратился в глобальный рынок с устранением торговых барьеров и меньшим количеством ограничений на потоки товаров.

Цепочки создания стоимости могут начинаться на уровне бизнесч-идеи и концепции бизнеса и заканчиваться утилизацией и переработкой отходов после завершения процесса потребления товара (рис. 3).



Рис. 3 – Глобальные цепочки создания стоимости на примере пшеницы[[3]](#footnote-3)

Данная идея также распространяется на перемещение рабочей силы, внутренние инвестиции, интеллектуальную собственность и, более того, развитие электронной коммерции - цифровой торговли – и, как итог, постоянное расширение торговых маршрутов, таких как контейнерных перевозок, развитие портов-хабов, расширение системы хабов и автомагистралей, развитие новых и существующих аэропортов и развивающихся стран БРИКС, таких как ЮАР, Бразилия, Индия, Китай и Россия. Объём торговли в мире удваивается каждые 12 лет, и в политическом плане правительства признают, что это оказывает политическое влияние во всем мире. Еще одним фактором является растущее развитие Зоны свободной торговли (ЗСТ), экономических зон, которые благоприятствуют таким странам в расширении экономики, ориентированной на экспорт, и промышленной экспансии, передачу опыта. Транснациональные и многонациональные корпорации (ТНК и МНК) давно осознали эту ситуацию, пересмотрев структуру своей производственной стратегии/местоположения / цепочки поставок / положения на рынке / производительности и т.д. Следовательно, сегодня компании больше не полагаются на национальную производственную базу на рынке с высокой стоимостью факторов производства, часто полагаясь на длинные цепочки поставок комплектующих, а перемещаются ближе к своим заводам по поставке комплектующих и централизуют свое производство.

Конечным пунктом является доверие бизнеса к торговле между странами, большая часть которого возникла благодаря МТП (Международной торговой палате) и относительной политической стабильности, особенно на денежных рынках. Именно этот фактор является движущей силой глобального управления цепочками поставок. В целом, есть пять факторов, на которых следует сосредоточиться, чтобы управлять глобальной сетью информационных потоков, которые выходят за рамки многих границ и управленческих культур:

Централизация производства – возможно, более чем одного – так как распределённая сеть производственных площадок создаёт условия для удлинения по времени и расстоянию поставок сырья и комплектующих, с одной стороны, и полуфабрикатов и готовой продукции на рынок – с другой. Производственный центр, скорее всего, будет полагаться на «входящие» источники комплектующих: их расположение относительно производства. В идеале требуется промежуточный уровень запасов между производством и потребителем/дистрибьютором, чтобы компенсировать увеличение времени транспортировки. Эта деятельность нуждается в постоянном анализе. Такие многострановые поставки сырья и комплектующих для ввоза требуют особого рассмотрения, когда товары пересекают международные границы и, как следствие, «тянут за собой» таможенные пошлины и часто неизбежные задержки с оформлением, тем самым увеличивая время поставки. Меры таможенного регулирования и обязательность оформления снимаются в Зонах свободной торговли (ЗСТ). Поэтому многие компании создали свои производственные / сборочные / распределительные центры в ЕС с его 27 странами и населением в более чем 520 миллионов человек, благодаря его хорошей инфраструктуре / общей спецификации продукта (CE) / зоне, свободной от таможенных пошлин /высокому уровню доходов населения. При подобной локализации необходимо регулярно критически пересматривать состав поставщиков, так как это приведет к экономии административных затрат и, возможно, к экономии времени на перевозку / цепочку поставок.

Отсюда возможно построение многофункциональных компонентных блоков, а не единственного функционального блока, который все чаще встречается в каждом новом поколении технологий. Это путь к производству более конкурентоспособной продукции и рационализации поставщиков. То есть выпуск осуществляется по модульному принципу с возможностью взаимозаменяемости деталей в разных позициях торгового ассортимента, что позволяет быстро осуществлять переналадку выпуска.

Необходимо проводить непрерывный маркетинговый аудит, то есть обзор входящей рыночной информации о цепочках поставок и своих контрагентах. Актуальность и важность такой задачи проявляется при сравнении национальных/местных поставщиков с глобальной цепочкой поставок. Последнее охватывает международные правила, подлежащие постоянному пересмотру и(или) изменению, включая таможненные процедуры, развитие инфраструктуры – торговых маршрутов/ включению в бизнес-сеть новых перевозчиков/нового транспортного оборудования/погрузочно-разгрузочных мощностей, новых ИТ, обеспечивающих полную прозрачность цепочки поставок и консолидации грузов.

Перевозчики руководствуются потребностями грузоотправителей в повышении ценности сервиса. Три области представляют собой постоянную проблему: инновации, включающие (i) мультимодальные операционные альянсы, охватывающие совместные услуги, например, как реализовано в Дубае и Сингапуре, контейнеризация; (ii) консолидация, ориентированная на небольшие партии, обычно через логистического агента; и (iii) система логистических узлов, основанная на транспортных узлах в связке аэропорты-морские порты, которые обслуживаются федеральными службами. В целом, вышеизложенное может снизить стоимость перевозки, хранения запасов, складирования, время выполнения заказа, повысить качество упаковки, снизить издержки на страхование и улучшить обслуживание клиентов.

Сотрудник по закупкам, занимающийся поиском поставщиков продукции, должен обладать полной осведомленностью о том, чтобы свести к минимуму риски оплаты таможенных пошлин и налогообложения. Следовательно, необходимо разработать стратегию и задачи тщательного таможенного планирования, чтобы минимизировать затраты трейдеров на соблюдение таможенных требований и таможенные пошлины, максимально использовать возможности и льготы трейдеров, избегать рисков ареста и штрафных санкций и повышать прибыльность оптовых и розничных торговцев. Ключом к этому является хорошо обученная, организованная, с сильным взаимодействием по всей управленческой цепочке, специализированная команда по логистике ГЦСС с полной прозрачностью во всех входящих и исходящих потоках информации и ресурсах. Это позволит максимально повысить конкурентоспособность и ориентированность на заказчика (клиента).

*Таможенные процедуры и управление глобальной цепочкой поставок*

Поскольку материалы и товары перемещаются из одной страны в другую, границы пересекаются, и любые товары или материалы, отправленные/перевезенные воздушным транспортом и другими способами, становятся объектом контроля таможенных органов.

Политические инициативы по либерализации торговли и финансов в сочетании с технологическими новшествами в области информационных, коммуникационных и транспортных технологий стимулировали продолжающийся процесс глобализации и оказали большее влияние на кадровый состав логистических компаний, чтобы повысить ценность глобальной цепочки поставок. Таможенные органы, управляя перемещением товаров и материалов через национальные границы и контролируя его, играют ключевую роль в этом процессе. Затраты для бизнеса могут быть определены в области логистики следующим образом:

1 Прямые затраты, связанные с уплатой пошлин. Они включают: таможенную пошлину, акцизный сбор, антидемпинговую пошлину, компенсационные пошлины, маржинальные сборы, импортный НДС и компенсационные проценты.

2 Расходы для бизнеса, связанные с соблюдением ограничений на импорт и выполнением обязательных таможенных требований, таких как предписанные процедуры бухгалтерского учета и требования к информации, включая статистические данные, и обязательные требования к документам.

3 Издержки, которые могут включать альтернативные издержки, из-за неспособности воспользоваться какими-либо таможенным режимом или торговыми льготами. Аналогичным образом, ненадлежащее использование любого таможенного режима или процедур, которые могут привести к возникновению будущих обязательств.

Следовательно, успешное (здесь можно понимать как с наименьшими затратами и наиболее быстрое по времени) пересечение национальных границ и границ других стран становится залогом эффективной работы системы глобальных цепочек создания стоимости. В рамках каждой из функций цепочки поставок, которые включают закупки, производство, маркетинг и дистрибуцию, таможенные процедуры могут оказывать значительное влияние. Льготные тарифы на товары и материалы могут существовать в большом количестве стран.

Например, ставка пошлины в ЕС на телевизионные трубки, произведенные в Малайзии, составляет 14%, Таиланде - 9,8%, Южной Африке - 7,3%, а в Польше – 0%, причем каждая страна должна соблюдать определенные условия. При производстве целесообразно учитывать любые таможенные режимы, которые дают преимущества по льготной ставке пошлины. Они могут приостановить, уменьшить или отсрочить взимание пошлин, доступных в европейских странах, включая таможенное складирование, упрощение внутренней и внешней обработки, возврата товаров, стандартную систему обмена и обработку под таможенным контролем.

Когда покупатель участвует в выборе поставщика на рынке, важно иметь в виду изменения в ставках пошлин. Примерами могут служить Дубай (ОАЭ) и Китай, вступившие в ВТО, что будет способствовать снижению барьеров для внешней торговли. Аналогичные возможности возникают для закупок в рамках торговых соглашений, таких как МЕРКОСУР (Общий рынок – Латинской Америки), Североамериканская зона свободной торговли (USMCA) или Зона свободной торговли АСЕАН. Зона (AFTA) продолжает развивать, расширять и консолидировать свои стратегии таможенных преференций.

Для дальнейшей разработки таможенных вопросов специалисту по цепочке поставок важно учитывать нормы, выходящие за рамки фактического физического обращения с товарами. Существует множество таможенных принципов и правил, заслуживающих внимания, которые могли бы повысить ценность цепочки поставок. Во многих случаях таможенные вопросы могут нарушать или создавать условия для заключения сделок, в зависимости от торговой политики, пошлин, ставок и возможных таможенных режимов. Таможенное право не является статичным. Правила и подзаконные акты постоянно пересматриваются и предприятия должны быть осведомлены о событиях и изменениях и их интерпретации. Могут существовать или развиваться возможности, которые могли бы дать бизнесу конкурентное преимущество и уменьшить влияние пересечения международных границ на цепочку поставок.

Например, электронная торговля становится все более распространенной во всем мире, когда торговцы отчитываются перед таможней в электронном виде. Обычно в качестве предварительного условия требуется какая-либо форма бумажного документа. Электронная отчетность и электронные декларации могут упростить соблюдение таможенных правил. Электронная отчетность обычно регулируется таможней. Другим примером является таможенное складирование, которое в принципе позволяет хранить товары без уплаты пошлин и НДС на импорт. Этот тип склада позволяет использовать систему инвентаризации компании для отслеживания и контроля запасов для целей таможенного складирования, а не для конкретного физического местоположения.

*Управление запасами в цепочке поставок*

Управление запасами в цепочке поставок является важнейшей областью анализа времени логистического цикла. Он охватывает период с момента, когда требуются запасы, до их получения, продажи и получения оплаты за поставку и особенно важно для успеха и долговечности компании. Чем дольше время цикла, тем больше объем запасов, который будет перенесен для уравновешивания неопределенности, то есть страхования на случай непоставки нужного количества в срок.

С точки зрения бухгалтерского учета и финансовой оценки, запасы являются активом для бизнеса. Контрактный производитель увеличивает запасы в 3,6 раза, розничный торговец увеличивает запасы в 4,1 раза, а оптовый торговец увеличивает запасы в 4,4 раза; у каждого из них своя стратегия инвентаризации. Это касается сырья, незавершенного производства (НЗП) или готовой продукции; у каждого из них на складе слишком много активов в денежном выражении. Развитие стратегического внимания к запасам лучше всего проявляется в компаниях, осуществляющих платежный цикл каждые 90 дней, что приводит к четырем платежам в год. Следовательно, в расчётах задействовано много капитала, который ничего не приносит (никакого процента), в то время как товары остаются непроданными. Более того, рабочий капитал для управления компанией значительно увеличивается и, таким образом, наносит ущерб эффективности компании и стратегии конкурентного ценообразования. Запасы имеют ограниченный срок годности.

Существует так называемое «окно возможностей» для продажи продукта. Как только это окно закрывается, стоимость продаж падает, а уровень прибыльности и доходность запасов не максимизируются. В дополнение к капитальным затратам, избыток которых влияет на обслуживание и прочие операции, возникают ненужные транспортные расходы, связанные с доставкой продукции на склад, а не непосредственно покупателю/потребителю. Инвентаризация выступает против наличия планирования складских мощностей для сокращения времени комплектования заказов. Это увеличивает затраты на рабочую силу. Если компания занимается подсчетом циклов поставки, то такие запасы подсчитываются слишком часто, и это напрасная трата времени и усилий. Слишком большой запас приводит к тому, что распределительный центр становится больше, чем действительно необходимо для хранения дополнительных товаров. Следовательно, затраты и воздействие на компанию в негативном финансовом смысле очень велики. В целом, это ограничивает гибкость, позволяющую быстро реагировать на изменяющиеся условия.

Другие аспекты включают страховое покрытие, риск устаревания и льготные цены для утилизации товаров с быстрым циклом потребление-утилизация (FMG), такие как скоропортящиеся продукты и т.д. Причины избыточных запасов многочисленны и разнообразны. Многое зависит от самого продукта и уровня конкуренции. Ключевым фактором является степень развития сети логистических цепочек поставок. Теперь сосредоточимся на некоторых причинах избыточных запасов, которые необходимо устранить в стратегическом плане развития компании:

1. Угроза потери продаж: доступность товара для продажи побуждает потенциального покупателя приобретать у конкурента, а страх отсутствия товара на складе сильнее, чем страх быть не в состоянии продать товар. Более того, это приводит к поступлению денег на счет конкурента, тем самым увеличивая его денежный поток. Следовательно, возникает фактор хеджирования для перевозки большего количества товаров и запасов, чем необходимо. Еще одним фактором является чрезмерно оптимистичный прогноз продаж при неадекватных исследованиях рынка и разведданных.
2. Ценовая стратегия: компании пользуются преимуществами более низких цен на объемы, превышающие те, которые им нужны или которые они будут использовать в разумные сроки. Стратегия заключается в том, что это "слишком хорошая сделка, чтобы от нее отказаться", даже если она навсегда останется на складе. На первый взгляд – это экономичные покупки, на самом деле это может быть неэкономично.
3. Устаревание - это большой риск при затоваривании, что приводит к списанию запасов. В итоге это влияет на прибыль и убыток (P&L – profit and loss) за год.
4. Отсутствие ряда эффективных мер по управлению запасами: включает в себя отсутствие адекватных мер по измерению запасов и управлению ими, старению запасов и скорости инвентаризации.
5. Электронное планирование: планирование запасов не основано на управлении спросом или аналогичных критериях. По сути, это скорее инициативная деятельность с длительными сроками поставки товаров, особенно импортируемых, что усугубляет проблему.
6. Производительность и анализ поставщиков являются ключевой областью. Работа с поставщиками не осуществляется даже в тех случаях, когда поставщики не отгружают или не доставляют более 25 процентов закупок в срок. В идеале следует стремиться к нулевой терпимости или почти нулевой терпимости, как это практикуется в Японии. Фирмы предоставляют дополнительное время для получения своих заказов. Они создают дополнительные запасы, чтобы компенсировать проблемы с доставкой. Плохая работа поставщика приводит к увеличению запасов из-за его ненадежности и увеличения сроков поставки.
7. Отсутствие какого-либо процесса, охватывающего операции покупки и заказа: это может возникнуть из-за предполагаемой или внутренней потребности. Как правило, это касается компаний, у которых нет стратегических процессов для управления клиентами, поиска поставщиков или тактических процессов для продаж и операций планирования. Вместо этого могут использоваться процедуры, в которых отсутствуют процессы, будь то для инвентаризации или других целей. Ускорение - это еще один признак отсутствия процесса управления запасами. Унифицированный подход, включающий универсальный подход для всех: стратегия инвентаризации не сегментирована, чтобы отразить различия в запасах с точки зрения прибыльности и скорости оборота. Следовательно, компании в конечном итоге перевозят слишком много дополнительных комплектующих, особенно для товаров с более медленной скоростью оборота. Крайне важна разработка стратегического подхода с акцентом на процессы на всех уровнях управления по всей компании. Анализ запасов позволит определить ежедневное изменение в количестве сырья, комплектующих, полуфабрикатов и готовой продукции.
8. Разработка lean-концепции менеджмента для всех бизнес-процессов. Избыточные запасы и дополнительное время на управление представляют собой отходы и не повышают ценность продукта. Многие отделы могут тратить дополнительное время и создавать и запасы, не имеющие ценности. Бережливое производство очень похоже на управление цепочками поставок с акцентом на pull-концепцию вытягивающего цикла для перемещения продукта по ГЦСС. Бережливое производство - это ключевой инструмент для выявления и сокращения ненужных запасов.
9. Анализ всей цепочки поставок позволяет выделить два основных элемента: входящую цепочку поставок и исходящую цепочку поставок при проектировании и внедрении стратегии ГЦСС; в противном случае время цикла становится неясным и, самое главное, не контролируется компанией. Еще одним аспектом является разработка программы многократной транспортировки и складирования, отражающей сегментацию запасов. Компании, в которых управление цепочками поставок является частью стратегии, лучше справляются с контролем запасов по всей цепочке поставок.
10. Сегментация запасов по скорости и прибыльности определяет, где находятся запасы, почему они существуют и как это происходит.
11. Важным направлением стратегии инвентаризации является превращение ее в ключевую область в общем направлении развития компании с акцентом на клиентах, продажах и прибыли.
12. Необходимо разработать и внедрить программу планирования продаж и операций, которая охватывает как стратегию работы с клиентами, так и стратегию поиска поставщиков.
13. Нужно постоянно стремиться к сокращению (сжатию) времени в цикле поставок. Это включает в себя сосредоточение внимания на неопределенности и буферах запасов, которые увеличивают время цикла. Стремитесь сократить время с момента возникновения потребности в сырье и комплектующих до продажи готовой продукции. Это очень важно с учетом сроков поставки важнейших товаров, особенно скоропортящихся, модных и быстрорастущих потребительских товаров (FMCG), а также для импорта, который имеет длительное время транзита через границы. Сокращение времени поставок должно происходить как на микро-, так и на макроуровне.
14. Нужно сосредоточиться на надежности, которая способствует имиджу бренда.
15. Инновации и творческое мышление часто достигаются путем мозгового штурма. Не подражайте практике других компаний и не будьте ограничены существующей практикой и правилами, которые были разработаны в другой бизнес-среде. Мозговая атака должна осуществляться не только менеджерами среднего и высшего звена /директорами, но и всей компанией, особенно молодыми сотрудниками – только что окончившими университет – которые прошли подготовку в области логистики.
16. Дистрибьюторская сеть. Местоположение складов, возможно, было определено много лет назад в изменившихся экономических условиях. Их дизайн, компоновка часто благоприятствуют трудоемкой эксплуатации и устаревшему транспортному ресурсу. Многие склады могут увеличить общий объем перевозимых запасов из-за дополнительного запаса прочности.
17. Слишком малое количество складов может означать большие расстояния транспортировки и может привести к увеличению запасов в пути, чем на полках. Многие факторы влияют на местоположение склада и распределительного центра. Они сильно отличаются в развитых странах, таких как США и ЕС, с хорошей транспортной инфраструктурой, как во Франции, Нидерландах, Бельгии и Германии, а также в менее развитых регионах, как это наблюдается во многих африканских странах, а также в Индии и Шри-Ланке. Оптимальная сеть для современного бизнеса должна определять местоположение склада и будущие потребности.
18. Эффективность работы поставщика является ключевой частью управления запасами и стратегии поиска поставщиков. Управляйте заказами на поставку на всех этапах процесса закупок, включая прозрачность ГЦСС. Здесь нужно учитывать гораздо больше, чем низкие цены при аренде или выборе складских помещений.
19. Влияние глобальных источников поставок – длительное время транзита через Тихий океан или Атлантику и другие торговые страны влияет на запасы, которые могут перевозить фирмы.
20. Внешняя помощь, которая может оказываться двумя способами. Во-первых, существует разовая помощь, которую может оказать консалтинговая фирма по управлению цепочками поставок. Во-вторых, существует вариант аутсорсинга логистических процессов на постоянной основе. Ускорение делового оборота и скорости складирования имеют решающее значение для прибыльности и выживания бизнеса в международной среде. Сокращение запасов и предотвращение накопления ненужных запасов – это решение, требующее времени и наладки производственного и сбытового цикла.
21. Электронная коммерция. На складе необходимо иметь соответствующее программное обеспечение, особенно штрих-кодирование/RFID-метки. Это обеспечивает возможность разработки компьютерной системы управления для сокращения запасов. Это облегчает планирование и особенно взаимодействие с управлением цепочками поставок.

Управление запасами должно быть частью общей стратегии компании со сосредоточением на клиентах, продажах и прибыли. Это требует целеустремленности и дальновидности в принятии управленческих решений.

**Контрольные вопросы для повторения и самопроверки**

1. Охарактеризуйте международную среду для осуществления логистической деятельности на современном этапе.
2. В чём разница между бизнес-моделями B2B и B2C?
3. Какова цель управления поставками и глобальными цепочками создания стоимости?
4. Что такое логистика?
5. Какие задачи решает логистика?
6. Что такое цепочки поставок? Приведите примеры.
7. Охарактеризуйте этапы глобальных логистических потоков.
8. Как создаётся добавленная стоимость в цепочках поставок? Приведите примеры.
9. Каковы преимущества и риски аутсорсинга логистической деятельности?
10. Кто такие глобальные операторы логистической деятельности? Какие виды деятельности они осуществляют?
11. Что такое RFID-метка, и для каких целей её используют?
12. Какие международные организации регулируют логистическую деятельность?

**Литература**

1. Снабжение и сбыт : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин [и др.]. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 298 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1852438. - ISBN 978-5-16-017415-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1878641.
2. Куршакова, Н. Б. Логистический менеджмент : учебник / Н.Б. Куршакова, Г.Г. Левкин. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 399 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1020546. - ISBN 978-5-16-015239-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1020546.
3. Николайчук, В. Е. Логистический менеджмент : учебник / В. Е. Николайчук. — 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 980 с. - ISBN 978-5-394-01632-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1091170.
4. Медведев, В. А. Экологистика : учебник / В. А. Медведев, О. И. Марков, И. В. Медведев. - Москва ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2021. - 440 с. - ISBN 978-5-9729-0615-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1832076.
5. Казанцев, А. К Управление операциями : учебник / А. К. Казанцев, В. В. Кобзев, В. М. Макаров ; под общ. ред. А. К. Казанцева. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 478 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006273-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1018440.
6. Манукян, Р. Г. Организация перевозок и управление на воздушном транспорте : учебное пособие / Р. Г. Манукян, В. Е. Шведов ; под общ. ред. В. Е. Шведова. - Москва ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2021. - 220 с. - ISBN 978-5-9729-0648-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1832068.
7. Управление бизнесом в цифровой экономике: вызовы и решения : монография / под ред. И. А. Аренкова, Т. А. Лезиной, М. К. Ценжарик, Е. Г. Черновой. - Санкт-Петербург : СПбГУ, 2019. - 360 с. - ISBN 978-5-288-05966-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1244177.
8. Холопов, К. В. Экономика и организация транспортного обеспечения внешнеэкономической деятельности : учебник / К. В. Холопов, А. М. Голубчик, М. А. Исакова. - Москва : ВАВТ, 2016. - 236 с. - ISBN 978-5-9547-0155-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1244981.

**Глоссарий**

1. Бережливое производство
2. Глобальные цепочки создания стоимости (ГЦСС)
3. Глобальный логистический оператор
4. Дистрибьюторская сеть
5. Добавленная стоимость
6. Контейнер
7. Логистика
8. Логистический поток
9. Поддон
10. Складирование
11. Стратегия логистики
12. Транспорт
13. Управление поставками
14. Управление цепочкой поставок
15. Цепочки поставок
16. Электронная коммерция
17. B2B-модель
18. B2C-модель
19. RFID-метка
1. https://zdresearch.com/wp-content/uploads/RFID.png. [↑](#footnote-ref-1)
2. https://up-pro.ru/image/catalog/library/logistics/systems/gazprom/3.png. [↑](#footnote-ref-2)
3. https://romanovasia1.files.wordpress.com/2019/07/img\_8489.jpg?w=756. [↑](#footnote-ref-3)