

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра моделирования в экономике и управлении

## **КОРПОРАТИВНЫЕ ЛОГИСТИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ**

Рабочая программа дисциплины

Код и наименование направления подготовки: 38.04.02 Менеджмент  
Наименование направленности: Корпоративное управление

Уровень высшего образования: магистратура

Форма обучения: заочная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2024

## **КОРПОРАТИВНЫЕ ЛОГИСТИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ**

Рабочая программа дисциплины

Составитель:

*кандидат экономических наук,*

*доцент кафедры моделирования в экономике и управлении М.Ю. Гладков*

**УТВЕРЖДЕНО**

Протокол заседания кафедры  
моделирования в экономике и управлении

№ 7 от 06.03.2024

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1.	Пояснительная записка	4
1.1.	Цель и задачи дисциплины	4
1.2.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций	5
1.3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы	6
2.	Структура дисциплины	7
3.	Содержание дисциплины	7
4.	Образовательные технологии	8
5.	Оценка планируемых результатов обучения	9
5.1.	Система оценивания	9
5.2.	Критерии выставления оценок	10
5.3.	Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	11
6.	Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	13
6.1.	Список источников и литературы	13
6.2.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	14
7.	Материально-техническое обеспечение дисциплины	15
8.	Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья	15
9.	Методические материалы	17
9.1.	Планы семинарских / практических / лабораторных занятий.	17
9.2.	Методические рекомендации по подготовке письменных работ	25
9.3.	Иные материалы	25
	Приложение 1. Аннотация дисциплины	61

# 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

## 1.1. Цель и задачи дисциплины

*Цель дисциплины* – изучение магистрантами Института экономики, управления и права знаний основных положений, категорий и методов администрирования и управления в логистических системах для повышения их результативности и эффективности на уровне корпоративного управления.

*Задачи дисциплины:*

- научить магистрантов ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций, уметь использовать для их решения методы логистического менеджмента;
- выработать у магистрантов навыки нахождения нестандартных решений типовых теоретических и практических задач логистического менеджмента, а также экономики и управления;
- научить владению практическими навыками в решении широкого класса логистических задач современных корпораций, а также разработки и реализации их логистических стратегий;
- подготовить к владению современными методами и технологиями в области риск-менеджмента логистических систем;
- привить магистрантам умение самостоятельно приобретать новые знания на основе изучения современной литературы отечественных и зарубежных авторов, передовой практики логистики, статистических материалов с использованием современных информационных технологий;
- подготовить магистрантов к научно-исследовательской и проектной деятельности в профессиональной сфере логистического менеджмента, обучить принципам системного анализа, построению и использованию моделей для описания и оценки различных производственно-хозяйственных событий, их анализу в области организации логистической деятельности на корпоративном уровне, проводить оценку эффективности функционирования элементов логистической системы на базе инструментального аппарата современных корпоративных логистических систем.

**1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине,  
соотнесенных с индикаторами достижения компетенций**

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
<b>ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ</b>		
Тип задач проф. деятельности:	организационно-управленческий	
ПК-5. Способен разрабатывать и осуществлять реализацию маркетинговых программ с использованием инструментов комплекса маркетинга	ПК-5.5. Разрабатывает комплексную систему распределения (дистрибуции) в организации	<p><i>Должен знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы проектирования и построения логистических систем;</li> <li>– особенности формирования логистических связей;</li> </ul> <p><i>Должен уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– выполнять маркетинговые действия по выбору каналов распределения (дистрибуции);</li> <li>– создавать каналы распределения (дистрибуции) в организации;</li> </ul> <p><i>Должен владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– способами, приемами и методами разработки транспортно-логистических схем доставки грузов</li> </ul>
ПК-5. Способен разрабатывать и осуществлять реализацию маркетинговых программ с использованием инструментов комплекса маркетинга	ПК-5.6. Способен совершенствовать систему распределения (дистрибуции) в организации	<p><i>Должен знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– инновационные технологии логистического менеджмента</li> </ul> <p><i>Должен уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оценивать результативность каналов распределения (дистрибуции);</li> <li>– развивать деятельность прежних или создавать новые каналы распределения (дистрибуции) в организации;</li> <li>– профессионально применять приемы и методы оптимизации транспортно-логистических схем доставки грузов</li> </ul> <p><i>Должен владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– инструментами анализа, применяемых в практике решения задачи разработки коммерческой политики по оказанию логистических услуг;</li> </ul>

		– способами, приемами и методами оптимизации транспортно-логистических схем доставки грузов
--	--	---

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Корпоративные логистические системы» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений дисциплин учебного плана по направлению 38.04.02 «Менеджмент» (уровень магистратуры), направленность (профиль) «Корпоративное управление».

Для освоения дисциплины необходимы знания, умения и владения, сформированные в ходе изучения следующих дисциплин «Современные тенденции и прогнозы развития экономики», «Разработка и принятие управленческих решений» и др.

В результате освоения дисциплины формируются знания, умения и владения, необходимые для изучения следующих дисциплин: «Управление портфелем проектов корпорации», «Управление бизнес-процессами в корпорации», «Корпоративное прогнозирование и планирование» и др., а также прохождения практики по профилю профессиональной деятельности.

## 2. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часов.

### Структура дисциплины для заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
3	Лекции	4
4	Семинары	8
Всего:		12

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 96 академических часов.

### 3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1.	<i>Раздел 1. Современная информационная инфраструктура логистических систем.</i>	Характеристика проблематики (модулей) дисциплины. Управление системами логистического обслуживания. Общая характеристика современных логистических проблем. Задачи логистического обслуживания и методы их решений. Программные, технологические и организационно-управленческие составляющие информационной инфраструктуры логистических систем. Информационно-логистическое пространство и информационно-образующие источники в логистике на микро- и макро- уровнях. Основные показатели эффективности функционирования логистических систем. Информационная инфраструктура и информационное обслуживание
2	<i>Раздел 2. Информационные системы и технологии автоматизации управления в логистических системах.</i>	Информационные задачи и модели управления бизнес-процессами в логистике. Логистическая система как потребитель и производитель информационных ресурсов. Информационные системы комплексной автоматизации логистических процессов: классификация, возможности и характеристики. Задачи и проблематика корпоративного управления в логистических процессах. Роль современных информационных технологий в корпоративном управлении.
3	<i>Раздел 3. Комплексные (корпоративные) информационные системы в логистике.</i>	Виды комплексных (корпоративных) информационных систем (КИС). Концепция построения КИС. Функционал КИС как определяющий фактор выбора ее структуры. Практические аспекты внедрения КИС. "Облачные" (cloud) технологии. Основные способы формирования КИС логистической компании. Обобщенные показатели эффективности и затраты на реализацию проекта КИС. ERP - системы – стратегический ресурс логистики. Понятие ERP-системы. Стандарты MRP, MRP II (Manufacturing Resource Planning – Планирование производственных ресурсов). Управляемые цепочки и системы SCM (Supply Chain Management) - АСУ цепочками поставок. Задачи решаемые SCM. Информационное обеспечение логистических систем (услуг) на всех стадиях жизненного цикла – методология непрерывной поддержки жизненного цикла (CALS).
4	<i>Раздел 4. Организационно-экономические аспекты управления КИС в логистике.</i>	Способы формирования информационных систем логистических компаний. Оценочные технологии эффективности информационных ресурсов: TCO, TVO, ROI. Основы управления ИТ-проектами. Обеспечение работоспособности информационной инфраструктуры логистической системы. Контроль затрат и управление логистическими системами. Системы качества логистического обслуживания. Комплекс показателей оценки эффективности функционирования системы логистического менеджмента. Выбор уровня

		логистического обслуживания. Оценка качества логистического обслуживания. Анализ эффективности и результативности логистической цепи поставок на основе эффективного управления КИС.
--	--	--

#### 4. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии:

традиционные (лекции, семинары, контрольные вопросы);

активные (выполнение практических заданий и кейсов, тестирование).

При проведении учебных занятий обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая при необходимости проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин в форме курсов, составленных на основе результатов научных исследований, в том числе с учётом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей (п.34. Приказ № 245).

Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

#### 5. ОЦЕНКА ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

##### 5.1. Система оценивания

Форма контроля	Максимальное количество баллов	
	За одну работу	Всего
1. Участие в обсуждении теоретических вопросов на семинарских занятиях	3 балла	12 баллов
2. Выполнение практических заданий на семинарских занятиях	9 баллов	36 баллов
3. Тестирование	12 баллов	12 баллов
4. Промежуточная аттестация (зачет) /возможна в виде подготовки и защиты 1-2 кейсов/		40 баллов
5. Итого за семестр (дисциплину)		100 баллов

Оценка «зачтено» выставляется обучающемуся, набравшему не менее 50 баллов в результате суммирования баллов, полученных при текущем контроле и промежуточной аттестации. Полученный совокупный результат (максимум 100 баллов) конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и

накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100- балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95-100	отлично	зачтено	A
83-94			B
68-82	хорошо		C
56-67	удовлетворительно		D
50-55		E	
20-49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0-19			F

## 5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	«отлично»/ «зачтено (отлично)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ C	«хорошо»/ «зачтено (хорошо)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p>

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
		Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».
67-50/ D,E	«удовлетворительно»/ «зачтено (удовлетворительно)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	«неудовлетворительно»/ не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

### 5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

В процессе изучения курса проводится контроль знаний студентов в соответствии с Положением РГГУ о его проведении. Он предполагает учет результатов написания контрольных работ на семинарских занятиях, результатов самостоятельной работы по выполнению аналитических заданий, а также степени участия студентов в обсуждении вопросов и выполнения практических заданий на семинарских занятиях.

Оценка знаний представляет собой совокупность различных показателей работы студента в течение всего процесса обучения. По курсу «Корпоративные логистические системы» предусматривается текущий контроль успеваемости в форме опроса на занятиях, тестирования и выполнение практических заданий. Промежуточный контроль проводится в форме защиты итогового теста и итоговой письменной контрольной, с учетом набранных в семестре баллов, по результатам которых студенты получают зачет. Итоговая контрольная работа проводится в форме письменной работы, предусматривающей ответы в свободной форме на поставленные вопросы.

Итоговая оценка выставляется в полном соответствии с утверждённой в РГГУ рейтинговой системой контроля знаний.

#### *Текущий контроль*

При оценивании устного опроса и участия в дискуссии на семинаре учитываются:

- степень раскрытия содержания материала (0-2 балла);
- изложение материала (грамотность речи, точность использования терминологии и символики, логическая последовательность изложения материала (0-2 балла);
- знание теории изученных вопросов, сформированность и устойчивость используемых при ответе умений и навыков (0-1 балл).

При оценивании выполнения практических заданий учитывается:

- знание теории изученных вопросов, правильное использование полученных знаний (0-1 балла);
- полнота выполнения типового задания и/или ситуационной задачи, полнота осмысления реальной профессионально-ориентированной ситуации, необходимой для решения данной проблемы (0-2 балла);
- правильность выбора методов и моделей, позволяющие оценивать и диагностировать умения и навыки синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей, поиском рациональных альтернативных вариантов (0-3 балла).

При оценивании контрольной работы учитывается:

- полнота выполненной работы (задание выполнено не полностью и/или допущены две и более ошибки или три и более неточности) – 1-2 балла;
- обоснованность содержания и выводов работы (задание выполнено полностью, но обоснование содержания и выводов недостаточны, но рассуждения верны) – 3-4 балла;

– работа выполнена полностью, в рассуждениях и обосновании нет пробелов или ошибок, возможна одна неточность -5-6 баллов.

### *Промежуточная аттестация (зачет с оценкой)*

При проведении промежуточной аттестации студент должен ответить на 3 вопроса (два вопроса теоретического характера и один вопрос практического характера).

При оценивании ответа на вопрос теоретического характера учитывается:

– теоретическое содержание не освоено, знание материала носит фрагментарный характер, наличие грубых ошибок в ответе (1-3 балла);

– теоретическое содержание освоено частично, допущено не более двух-трех недочетов (4-7 баллов);

– теоретическое содержание освоено почти полностью, допущено не более одного-двух недочетов, но обучающийся смог бы их исправить самостоятельно (8-11 баллов);

– теоретическое содержание освоено полностью, ответ построен по собственному плану (12-20 баллов).

При оценивании ответа на вопрос практического характера учитывается:

– ответ содержит менее 20% правильного решения (1-2 балла);

– ответ содержит 21-89 % правильного решения (3-10 баллов);

– ответ содержит 90% и более правильного решения (11-20 баллов).

–

### **Примеры практических заданий**

*(более подробно смотри пп. 9.1.)*

1. Современная информационная инфраструктура логистических систем.
2. Информационные системы и технологии автоматизации управления в логистических системах.
3. Изучение основных понятий, средств и методов управления корпоративными информационными системами в логистике.
4. Организационно-экономические аспекты управления КИС в логистике.

### **Примеры кейсов**

*(более подробно смотри пп. 9.3.)*

Возможна самостоятельная работа и защита проекта на зачете (поскольку программа ориентирована на магистрантов, обучающихся по заочной форме).

## Примеры тестов по дисциплине

Вопрос 1:

Что такое Логистика?

Варианты ответа:

- а) Искусство перевозки
- б) Искусство управления материалопотоком
- в) Предпринимательская деятельность
- г) Все ответы верны

Вопрос 2:

Основная задача управления Логистики заключается в:

Варианты ответа:

- а) Транспортном обслуживании
- б) Управлении запасами
- в) Разработке задач и стратегий в области управления материалами и распределения
- г) Все ответы верны

Вопрос 5:

Применение Логистики в экономике обусловлено:

Варианты ответа:

- а) Достижениями научно-технического прогресса
- б) Использования современного оборудования
- в) Квалифицированным аппаратом управления
- г) Все ответы верны

Вопрос 6:

Что сдерживало развитие Логистики:

Варианты ответа:

- а) Монополизация рынков
- б) Недостаточность инфраструктуры
- в) Несовершенство таможенного законодательства
- г) Предпринимательская деятельность

Вопрос 8:

Исходя из правила Логистики, продукт должен быть:

Варианты ответа:

- а) В необходимом количестве

- б) В экономичной упаковке
- в) Доставлен с любыми затратами
- г) Необходимого качества
- д) Сертифицирован

Вопрос 9:

В чем принципиальное отличие ЛУМП от традиционного:

Варианты ответа:

- а) выделение единой функции управления разрозненными материало потоками
- б) максимальная возможность серийности изделия
- в) максимально возможных простоев оборудования
- г) максимально больших объемов запасов

Вопрос 10:

Какой основной критерий в выборе транспорта:

Варианты ответа:

- а) производительность
- б) коэффициент использования пробега
- в) использования грузоподъемности
- г) все ответы верны

Вопрос 11:

Под логистикой обычно понимают:

Варианты ответа:

- а) Логически обоснованные действия высших звеньев руководства по управлению производством
- б) Управление материальными, информационными и финансовыми потоками
- в) Логически упорядоченные функции, составляющие алгоритм управления, материальными, информационными, финансовыми и сервисными потоками
- г) Искусство управлять перевозками грузов

Вопрос 12:

Что явилось предпосылками развития логистики:

Варианты ответа:

- а) Резкое снижение общих затрат в физическом распределении
- б) Развитие конкуренции
- в) Энергетический кризис 70-х годов 20-го века

- г) Процессы глобализации
- д) Компьютеризация управления

Вопрос 16:

Перечислите главные критерии логистики:

Варианты ответа:

- а) Поток
- б) Запас
- в) Заказ
- г) Ресурс

Вопрос 17:

Производственная логистика означает управление материальными потоками:

Варианты ответа:

- а) Между поставщиком ресурсов, производственным предприятием и потребителем
- б) Внутри предприятия по стадиям производственного процесса, размещенного во взаимосвязанных цехах предприятия
- в) По внешней среде производственного предприятия
- г) По внутренней среде производственного предприятия

Вопрос 19:

Верно ли утверждение: максимальный уровень запасов равен сумме страхового и подготовительного запасов максимально текущего запаса

Варианты ответа:

- а) да
- б) нет

Вопрос 20:

Задача транспортной логистики:

Варианты ответа:

- а) Определение мощности двигателей транспортного средства
- б) Определение правил погрузки и разгрузки автомобиля, самолета, корабля
- в) Определение рационального маршрута доставки
- г) Все ответы верны

Вопрос 21:

Какие из следующих высказываний являются главной задачей логистики:

Варианты ответа:

- а) Обеспечение заданного уровня занятости населения

- б) Обеспечение необходимого уровня сервиса клиентов
- в) Обеспечение информации о запросах для принятия управленческих решений
- г) Все ответы верны

Вопрос 24:

Ключевую роль в управлении материальными потоками играют:

Варианты ответа:

- а) Транспортные и экспедиционные предприятия
- б) Предприятия оптовой торговли
- в) Предприятия розничной торговли
- г) Коммерческо-посреднические организации
- д) Предприятия-изготовители

Вопрос 25:

Финансовый поток логистики - это:

Варианты ответа:

- а) Направленное движение финансовых средств
- б) Любое перемещение финансовых средств
- в) Однородный по составу, направлению движения и назначения поток
- г) Поток, сопутствующий материальному и (или) информационному потоку

Вопрос 26:

Какой показатель является основным для анализа систем логистики:

Варианты ответа:

- а) Предельные издержки транспорта
- б) Общие издержки
- в) Производственные издержки
- г) Постоянные издержки складского хозяйства

Вопрос 27:

Какая функциональная область не входит в логическую структуру

Варианты ответа:

- а) Складирование и складская обработка
- б) Транспортировка продукции
- в) Информационное и сервисное обслуживание
- г) Цены и ценообразование

Вопрос 28:

Что такое маршрут перевозки:

Варианты ответа:

- а) Перевозка продукции автомобилем
- б) Наиболее совершенный способ организации материалопотоков (потоков грузов)
- в) Рациональное использование подвижного состава
- г) Доставка грузов от двери до двери

### **Контрольные вопросы к подготовке к зачету (промежуточная аттестация)**

1. Охарактеризуйте динамику словарных определений термина «логистика» в историческом ракурсе.
2. С какими причинами связано неоднозначное толкование терминов в логистике, включая само ее определение?
3. Какова трактовка понятия «логистика» в широком и узком смысле?
4. Что такое объект и предмет исследования и управления в логистике?
5. Что такое материальный поток и каковы его основные характеристики?
6. Как можно классифицировать материальные потоки?
7. В чем состоит принцип гармонизации параметров материальных потоков в цепи поставок?
8. Что такое финансовый поток в логистике?
9. Как можно классифицировать финансовые потоки?
10. Каковы основные характеристики (параметры) финансовых потоков?
11. Что представляют собой информационные потоки в логистике и как их можно классифицировать?
12. Что представляет собой логистическая система компании и в чем состоит необходимость ее объектной декомпозиции?
13. Как можно классифицировать логистические системы?
14. Какие методологические принципы применяются при анализе и проектировании логистических систем?
15. Что такое подсистема ЛС и три стороны в логистике компании?
16. Что такое звено и элемент логистической системы?
17. Что такое логистическая сеть, канал, цепь?
18. Что такое цепь поставок в контексте объектного подхода?
19. Каково содержание операционной деятельности в логистике и что понимается под логистической операцией?

20. Как строится база данных логистических операций?
21. Как проводится хронометраж логистических операций?
22. В чем состоит проблема отнесения ресурсов на логистическую операцию?
23. Что такое логистические функции и на какие группы они делятся?
24. Что представляют собой функциональные области логистики?
25. Что такое логистическая инфраструктура?
26. Дайте характеристику составляющим частям логистической инфраструктуры.
27. На какой методологической основе базируется логистика в теоретическом аспекте?
28. Раскройте содержание системного и кибернетического подходов в анализе и синтезе логистических систем.
29. Какие проблемы возникают при реализации оптимизационных задач в логистике?
30. Перечислите основные задачи оптимизации ресурсов в логистической системе компании.
31. В чем заключается современная проблематика моделирования и оптимизации логистических процессов?

## **6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **6.1. Список источников и литературы**

#### Основная литература

Гарнов, А. П. Инструментарий логистики : монография / А.П. Гарнов, Н.С. Киреева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 142 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/monography\_5b2366601e88b1.54590006. - ISBN 978-5-16-013813-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1199257>

Коммерческая логистика : учебное пособие / под общ. ред. Н.А. Нагапетьянца. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 259 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1064902. - ISBN 978-5-16-015875-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1064902>

Корпоративная логистика в вопросах и ответах : монография / под общ. и науч. ред. проф. В.И. Сергеева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — XXX, 634 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — DOI 10.12737/2373. - ISBN 978-5-16-004556-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1226494>

Кузнецова, М.Н. Транспортное обеспечение логистических систем : монография / М.Н. Кузнецова. - Москва ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2019. - 136 с. - ISBN 978-5-9729-0300-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1048759>

Носов, А. Л. Логистика : учебное пособие / А. Л. Носов. — Москва : Магистр : Инфра-М, 2021. — 184 с. - (Бакалавриат). - ISBN 978-5-9776-0315-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1181040>

#### *Дополнительная литература*

Барыкин С.Е. Логистическая система управления финансами корпоративных структур: Монография / С.Е. Барыкин. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 172 с.: 60x90 1/16. – (Научная мысль) (Обложка. КБС) ISBN 978-5-16-009797-8 – Текст: электронный. – URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/600375>

Мищенко, А. В. Методы и модели управления ограниченными ресурсами в логистических системах : учеб. пособие / А.В. Мищенко. - 2-е изд., доп. — Москва : ИНФРА-М, 2018. - 185 с. - (Высшее образование). — [www.dx.doi.org/10.12737/textbook\\_5a336be894a629.59184528](http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5a336be894a629.59184528). - ISBN 978-5-16-013083-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/911255>

### **6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. <http://docs.cntd.ru/document/1200139532> – ГОСТ 33707-2016 (ISO/IEC 2382:2015) Информационные технологии (ИТ)
2. <http://www.informika.ru/informacionnye-tehnologii/> - информационный портал по ИТ.
3. <http://www.cfin.ru/itm> - Информационные технологии в управлении (Тематические разделы и книги)
4. <https://uchebnik.online/znaniyami-upravlenie/upravlenie-znaniyami.html> - Кулопулос Т., Фраппаоло К. Управление знаниями.
5. <http://logistics.hse.ru/publ> - Литература по логистике и управлению цепями поставок
6. <http://lscm.ru/> - Научно-аналитический журнал «Логистика и управление цепями поставок»
7. <https://uchebnik.online/logistika-uchebniki/korporativnaya-logistika-300-otvetov-voprosyi.html> - В.И. Сергеев. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов

## **7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Для обеспечения дисциплины «Корпоративные логистические системы» используется материально-техническая база образовательного учреждения: компьютерные классы и научная библиотека РГГУ.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office

Профессиональные полнотекстовые базы данных:

1. Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)
2. ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)
3. Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)
4. Cambridge University Press
5. ProQuest Dissertation & Theses Global
6. SAGE Journals
7. Taylor and Francis
8. JSTOR

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

## **8. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;

- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## 9. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

### 9.1. Планы семинарских занятий

#### Семинар № 1

**Тема:** Современная информационная инфраструктура логистических систем.  
Продолжительность – 4 часа.

**Цель проведения.** Изучение основ специфики корпоративного управления в логистической деятельности.

#### Содержание.

1. Место и роль логистики в современном мире
2. Особенности корпоративного управления в логистике.
3. Методы и средства корпоративного управления в логистике.

#### Задания:

1. Привести конкретный пример, описывающий факторы, определяющие актуальность логистики.
2. Дать расширенную характеристику информационных потоков в логистике.
3. Что является объектом исследования и управления в логистике?
4. Что такое логистическая операция? Что такое логистическая функция?
5. Чем материальный поток отличается от информационного?
6. Какие цели решает усовершенствование методов управления логистическими процессами?

#### Семинар № 2

**Тема:** Информационные системы и технологии автоматизации управления в логистических системах. Продолжительность – 4 часа.

**Цель проведения.** Ознакомление с основными видами информационных систем и технологий в логистических системах, приобретение практических навыков принципов их применения в логистической деятельности.

**Содержание.**

1. Корпоративные информационные системы и технологии в логистике.
2. Особенности логистических бизнес-процессов и применения для управления ими корпоративных информационных систем.
3. Задачи внедрения и использования корпоративных логистических систем.

**Задания:**

1. Какие подсистемы включают в себя корпоративные системы?
2. В чем заключаются основные методы и средства защиты в современных ИТ?
3. Дать характеристику корпоративной информационной инфраструктуры.
4. Охарактеризовать корпоративное информационное обслуживание.
5. Как осуществляется обеспечение информационной безопасности в корпоративной сети Интернет?
6. Дать характеристику облачных технологий, применяемых в логистических системах.

### **Семинар № 3.**

**Тема:** Комплексные (корпоративные) информационные системы в логистике.

Продолжительность – 4 часа

**Цель проведения.** Изучение основных понятий, средств и методов управления корпоративными информационными системами в логистике.

**Содержание.**

1. Способы формирования КИС логистической компании.
2. Основные положительные и отрицательные стороны способов формирования КИС.
3. Составляющие затрат на реализацию проектов КИС.
4. Эффективность использования КИС. Организация и реализация внедрения КИС.

**Задания:**

1. Какие факторы определяют стоимость логистических компаний и их информационных систем с точки зрения их руководителей и с точки зрения инвесторов?

2. Перечислить составляющие корпоративной ИТ-инфраструктуры.
3. Дать определение логистического бизнес-процесса, объяснить суть этого понятия и указать основные логистические бизнес-процессы.
4. Перечислить основные концепции КЛС и факторы, влияющие на их развитие.
5. Указать существующие типы задач, для которых создаются КЛС.
6. Указать методы управления КЛС, дать им краткую характеристику.
7. Перечислить факторы, влияющие на эффективность процесса принятия управленческих решений в логистическом бизнесе.

#### Семинар № 4

**Тема:** Организационно-экономические аспекты управления КИС в логистике.  
Продолжительность – 4 часа.

**Цель проведения.** Приобретение базовых навыков анализа корпоративных логистических систем и подготовка на его основе самостоятельной научно-исследовательской работы.  
Промежуточная аттестация студентов.

#### Содержание.

1. Организационно-экономические аспекты использования ИС в логистике.
2. Обобщенная модель управления бизнесом: Management & Control.
3. Обзор проблематики ИТ-аутсорсинга в логистических системах.
4. Оценка бизнес-значимости внедрения (ROI - Return Of Investment).

#### Задания:

*Примерные темы научных докладов и рефератов:*

1. Способы формирования информационных систем логистических компаний.
2. Оценочные технологии эффективности информационных ресурсов: TCO, TVO, ROI.
3. Основы управления ИТ-проектами в логистике.
4. Обеспечение работоспособности информационной инфраструктуры логистической системы.
5. Контроль затрат и управление логистическими системами.
6. Системы качества логистического обслуживания.
7. Написание Итоговой контрольной работы. Продолжительность – 1 ч.

## **9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ**

Письменные работы учебным планом или программой не предусмотрены.

## **9.3. Другие материалы (Кейсы)**

### *Кейс по теме «Обеспечение качества логистических операций»*

В середине 1990-х годов компания «Проктер энд Гембл» пересмотрела свои отношения с клиентами. Дело в том, что компания понесла убытки в связи с затратами из-за разнобоя в учете и исполнении заказов. Компания затратила более 250 млн долл. на упрощение системы поставки товаров в оптовую и розничную сеть.

В настоящее время система взаимоотношений компании с оптовыми и мелкооптовыми торговцами строится на следующих принципах. Компании, которые закупали шампунь и косметику, получали скидку 2%, если оплата за товар производилась в течение 30 дней после отгрузки со складов «Проктер энд Гембл». Компании, которые закупали мыло, пищевые масла разных наименований и полуфабрикаты для приготовления кондитерских изделий, получали скидку 2%, если оплата произведена в течение 10 дней после отгрузки. Скидку 2% в случае оплаты в 15-дневный срок получали компании, закупающие бумажные изделия (салфетки, полотенца).

По новой системе различий по категориям товаров не будет. Все закупщики получают скидку 2% при оплате счетов «Проктер энд Гембл» в течение 19 дней после поставки. Единственным исключением стали товары парфюмерии, на которые давались скидки по старой системе. По новому плану срок оплаты счетов «Проктер энд Гембл» отсчитывается с момента, когда компания получила товар, т.е. с момента поступления товара, а не его отгрузки со складов «Проктер энд Гембл». Это дает возможность закупщикам выиграть несколько дней в сроке оплаты.

Компания «Проктер энд Гембл» решила ввести систему, которая стимулировала бы закупки товаров полными автомобильными партиями.

Смысл ранее действующей системы был в том, что оптовики<sup>^</sup> могли закупать товары полными или частичными автомобильными партиями в зависимости от своих нужд. Однако при этом они вынуждены были заказывать товар только одного наименования независимо от того, была это полная автомобильная отправка или нет. Так, оптовик, закупающий порошок «Тайд» неполной автомобильной партией, не мог сгруппировать груз (порошок) с другим товаром «Проктер энд Гембл», например с кофе «Фолджерс». В результате многие оптовики закупали целые партии товара впрок

(автомобильными партиями), не испытывая в этом особой нужды, а на складах «Проктер энд Гембл» один товар заканчивался раньше, чем другие.

По новой системе оптовикам разрешается группировать товары до полных автомобильных партий в какой угодно компоновке. В то же время они могут, если в этом есть нужда, заказывать полную или частичную автомобильную отгрузку товара одного наименования. Мелкие оптовики и закупщики могут объединяться и группировать свой товар в рамках одной автомобильной отгрузки, но при этом автомобильный тариф для них несколько увеличивается.

Задание. Выскажите ваше мнение по существу действий компании «Проктер энд Гембл» по улучшению взаимоотношений с клиентами (оптовыми закупочными компаниями).

### **Кейсы по теме «Материальные потоки в логистике»**

#### *Кейс № 1*

Компания «Р. Инвестмент Групп» работает в России с 1990 г. Это большая (по российским меркам) группа компаний, в которую входит 23 фирмы. Основной вид деятельности — ведение ресторанного бизнеса. Одним из крупных участников группы является ООО «Стикс», владеющее 14 ресторанами быстрого питания в Москве и одним рестораном в Минске. Для обеспечения функционирования сети своих ресторанов компания «Стикс» пользуется услугами двух предприятий — провайдеров логистики: АО «Борг» и ООО «Панта».

Компания «Борг» осуществляет доставку в рестораны «Стикс» импортных продуктов питания, закупаемых ее представительствами за рубежом, в частности в Германии, Франции, Австрии, Испании и некоторых других странах.

Действует компания следующим образом. Заказы от всех ресторанов, магазинов, кулинарий и т. д. собираются в московском офисе, обрабатываются и передаются в соответствующие зарубежные представительства, которые осуществляют необходимые закупки продуктов и материалов. Затем автотранспорт компании «Борг» доставляет их в Москву. Базис поставки, применяемый при автоперевозках продуктов питания и материалов в Москву, — «DDU склад компании «Борг».

В дальнейшем поставки осуществляются со складов всем потребителям. В частности, в рестораны «Стикс» продукты доставляются собственным автотранспортом компании «Борг» по согласованному сторонами графику и по маршрутам, разработанным компанией. По Москве доставка в рестораны «Стикс» ежедневно осуществляется пятью

автомобилями. (Одна машина всегда остается в запасе для срочного использования в случае поломки основного транспорта.)

Продукты питания российского происхождения в сеть ресторанов «Стикс» поставляет ООО «Панта», которое помимо логистической деятельности обрабатывает некоторые продукты (соление, маринование, очистка). «Панта» доставляет продукты питания от поставщиков на свои склады, осуществляет их обработку (если в этом есть необходимость), хранение и последующую доставку в рестораны «Стикс».

Продукты питания в рестораны «Стикс» доставляются пятью автомобилями компании «Панта» по согласованному графику и по маршрутам, установленным компанией.

Система поставки продуктов питания в сеть ресторанов «Стикс» в целом работает слаженно, однако можно констатировать, что:

1. ежедневно по одним и тем же маршрутам (по крайней мере имея в виду конечную точку маршрутов) курсирует 10 автомобилей, работа которых не координируется;

2. при сбое в доставке продуктов в ресторанный сеть все рестораны «Стикс» могут остаться без необходимых продуктов и вынуждены будут в пожарном порядке производить закупку продуктов «на стороне»;

3. все продукты питания сначала поступают на центральный склад фирмы «Борг» в Москве, а затем развозятся по Москве и в Минск, хотя, доставляя продукты питания из стран Западной Европы, автомобили проходят через Белоруссию.

Задание. Дайте свои предложения по совершенствованию логистического обслуживания ресторанной сети «Стикс».

## *Кейс № 2*

Российская компания занимается поставками на рынок галантерейной продукции импортного производства. Поставки осуществляются из стран Западной Европы и Юго-Восточной Азии.

Товары из Западной Европы доставляются автомобильным и воздушным транспортом. Исполнителем контрактов по доставке выступает французская экспедиторская компания. Товары из Юго-Восточной Азии поступают морем в Ригу, далее отгружаются из порта в адрес фирмы латвийским экспедитором. Базис поставки при морской перевозке — СИФ Рига.

Выбором маршрутов доставки, использованием тех или иных видов транспорта, определением базисов поставок занимаются названные экспедиторские компании. Однако

российская компания при исполнении своих контрактов экспедиторами ставит последним условие: совокупные расходы по доставке не должны превышать определенный процент от конечной цены товара в пункте назначения. Если указанный процент увеличивается, то компания требует от экспедиторов снижения издержек, в частности, организовать доставку товара навалом с последующей организацией упаковочных работ в России. Может потребовать также отказаться от дорогого воздушного транспорта и использовать его только при перевозке срочных грузов, подверженных конъюнктурным колебаниям (с точки зрения попадания в сезонные изменения моды). Такой товар довольно капризен, и прогнозы его продажи часто не оправдываются. Это приводит к необходимости срочно корректировать схему размещения заказов.

Товары из Юго-Восточной Азии, как правило, менее подвержены колебаниям спроса и потому их доставляют крупными партиями. Грузы в Ригу поступают в контейнерах. В Риге контейнеры расформировываются, а груз отправляется железнодорожным транспортом в Москву.

В Москву товары поступают на собственный склад компании. Основными клиентами являются небольшие магазины и отделы универмагов в Москве и других регионах России. Как правило, клиенты забирают товар 2—3 раза в месяц, присылая свой автотранспорт, т.е. самовывозом. Собственного автотранспорта компания не имеет, поэтому для доставки партий товара крупным клиентам (сети магазинов, дилерам и т. д.) пользуется автотранспортом профессиональных перевозчиков.

При организации складских операций особое внимание компания уделяет сортировке и маркировке товаров. Каждому наименованию присваивается код, товары разбиты на группы, каждая имеет свое определенное место на складе. При переходе на метод штрих-кодирования удалось сократить время выполнения заказов покупателей на 60%.

Отдела логистики в компании нет. Контролирует отгрузку товаров по Москве менеджер по продажам. В его обязанности также входит составление заказов поставщикам, выбор способов доставки товара в Москву, таможенная очистка.

По мнению компании, в области логистики самой большой проблемой является вопрос соотношения скорости и цены доставки. Эта проблема вытекает из того, что планировать спрос на подобного рода товар достаточно трудно. Кроме того, высокая норма прибыли на эту группу товаров не позволяет судить о логистических расходах конкурентов. Рыночные наценки конъюнктурного характера так высоки, что невозможно реально оценить их расходы по доставке аналогичных товаров.

Задание. Оцените практику построения каналов распределения фирмой. Дайте свои предложения о возможных путях их совершенствования.

### **Кейсы по теме «Организация логистической деятельности»**

#### *Кейс № 1*

#### *Организация логистической деятельности в российском филиале компании «Ив Роше» — «Ив Роше Восток»*

«Ив Роше Восток» является дочерним филиалом французской парфюмерно-косметической компании, основное производство которой расположено на севере Франции. Отличительной особенностью продукции марки «И.Р.» является ее изготовление на основе растительных компонентов.

Товар, поставляемый в Россию, относится к французской языковой группе, т.е. вся информация о товаре на этапе производства наносится на французском языке. Адаптация к продаже на российском рынке (печать наклеек на русском языке и этикеток) производится на складе 000 «И.Р. Восток».

#### Схема поставки продукции

Планирование производства во Франции осуществляется на основе централизованного заказа продукции исходя из потребностей всех филиалов компании, относящихся к одной языковой группе. Российский филиал условно относится к франкоязычной группе. Всего тот или иной товар производится два раза в месяц. Корневой каталог системы запросов на поставки затрагивает следующие вопросы:

- резервирование поставок по объемам;
- подтверждение доставки;
- состояние по подготовке отгрузок;
- отслеживание доставки по получателям;
- прогнозы поставок на пять недель;
- список поставок в заданный период времени;
- список всех поставок по получателям;
- сравнение зарезервированных к поставке объемов с поставленными объемами и с недопоставками.

Каталог запросов на данный товар содержит следующую информацию:

- общие данные;
- товарный прогноз;
- товарный запас по дистрибьюторским центрам;

- товарный запас по заводам;
- планы отгрузок с заводов;
- поиск товара, аналогичного запрашиваемому.

В соответствии с компьютерной системой фирмы «Ив Роше» ВС Франции каждый филиал компании, включая российский, должен посылать еженедельно (в конце недели, в пятницу) в систему следующие данные:

- текущий уровень товарного запаса по каждому артикулу товара;
- количество заказываемого товара;
- количество зарезервированного заказчиком товара (равное или меньшее количеству заказываемого товара — в случае отсутствия товара на складе);
- количество отгруженного товара за прошедший период (одна неделя);
- прогнозы продаж на 30 недель по неделям.

В систему вносится также информация об общем времени доставки товара с завода изготовителя до дистрибьюторского склада филиала (в данном случае в России).

В случае России это:

- одна неделя на обработку заказа, на отгрузку товара с завода на транзитный склад «И.Р.», расположенный недалеко от места производства, в Пиприаке (Франция);
- одна неделя на консолидирование грузов, поступающих для данного филиала, кондиционирование груза, подготовка транспортных документов и отгрузка;
- от одной недели до десяти дней — время транспортировки из Франции с транзитного склада до дистрибьюторского склада в российском филиале (Московская область);
- от одного до трех дней на таможенную очистку товара;
- три дня на приемку товара на складе в России, включая поштучный его пересчет и переклейку этикеток, составление приемного акта и передачу его в головной офис российского филиала для введения в бухгалтерскую систему.

Итого четыре недели.

Информационной системе в центре, во Франции, задается оптимальный уровень товарных запасов для данного филиала (в том числе и российского). В настоящее время он составляет пять недель продаж и включает все товары, находящиеся в системе с момента отгрузки филиалу французским заводом.

Важным параметром системы, который задается для каждого артикула (наименования) товара, является его минимальное количество, которое завод отгружает в адрес филиала, как только система выдает рекомендацию о пополнении товарных запасов. При этом завод отгружает в адрес филиала партию товара (как только система

констатирует малейший его дефицит), равную минимальному количеству товара, заданному в системе.

#### Система распределения товара

Используемая предприятием система сбыта имеет всего один распределительный центр — дистрибьюторский склад фирмы, с которого осуществляется отгрузка товара всем заказчикам.

Склад расположен в Московской области, что позволяет без затруднений осуществлять завоз или вывоз товара как маленькими фургонами, так и большими трейлерами. Рядом со складом расположены таможенные посты Московской региональной таможни и Центральной акцизной таможни. Это позволяет оперативно производить таможенную очистку грузов, поступающих в адрес «И.Р. Восток». Продукция и различного рода материалы рекламного характера растамаживаются на посту Московской региональной таможни. Мебель, поступающая из Франции для оборудования фирменных магазинов, — на таможенном посту Центральной акцизной таможни. 95% всех поступлений грузов проходит таможенную очистку «с колес».

Общая площадь склада составляет 2500 м<sup>2</sup>. Тип хранения — стеллажный в четыре яруса. Первые два яруса оборудованы под зону пикинга, в которой на всем протяжении склада осуществляется поштучный подбор товара. Подготовка части заказа, содержащей количество товара, кратное стандартному, содержащемуся в одной баркетке (коробке), подбирается с третьего и четвертого уровня стеллажей. Эти же уровни используются для хранения товара. После подборки заказа в специальной контрольной зоне осуществляется проверка правильности подборки заказа с одновременной его упаковкой для транспортировки. Перед отправкой склад формирует товарно-транспортную накладную, содержащую окончательные данные по товару, подготовленному к отгрузке, и отправляет ее по электронной почте в центральный офис. Центральный офис формирует счет-фактуру и передает ее на склад. Таким образом, товар отгружается по счету-фактуре.

Доставка товара с дистрибьюторского склада франчайзинговым партнерам осуществляется на условиях самовывоза. Доставка товаров в магазины российского филиала осуществляется арендованным транспортом.

Такая распределительная система не отвечает многим логистическим принципам, на которых должны строиться системы распределения с точки зрения оптимизации потоков, т.е. эта система не способствует максимизации прибыли предприятия. Система с одним распределительным центром имеет (по крайней мере в описанном случае) как положительные, так и отрицательные стороны.

Задание. На основании данной информации укажите два-три положительных и отрицательных момента функционирования действующей системы. Дайте свои предложения по оптимизации схем доставки и распределения товаров «И.Р. Восток».

### *Кейс № 2*

#### *Организация логистической деятельности при производстве керамического кирпича в ООО «Л-Пермь»*

Производство керамического кирпича (ПКК) является самостоятельным хозяйственным структурным подразделением ООО «Л-Пермь» (Л-П), который, в свою очередь, входит в вертикально интегрированную крупную нефтяную компанию. Кроме ПКК, в систему Л-П входят следующие структурные подразделения:

- топливное производство;
- производство масел;
- производство кокса и нефтебитума;
- управление материально-технического обеспечения (УМТО);
- подсобное хозяйство и профилакторий. В логистическую систему ПКК в

качестве основных входят следующие операции:

- планирование поставок сырья и других необходимых для производства материалов;
- анализ и выбор поставщиков;
- документальное оформление закупаемой продукции;
- транспортировка;
- складирование и хранение;
- погрузо-разгрузочные работы;
- входной контроль качества;
- упаковочные и маркировочные работы;
- управление товарными запасами.

Управлением доставкой сырья, материалов и оборудования на ПКК занимаются горнотранспортный цех и коммерческий отдел в зависимости от того, что поставляется на предприятие.

Горнотранспортный цех, действуя в соответствии с утвержденным в Пермской области Планом развития горных работ, осуществляет добычу глины на Каменском месторождении кирпичных глин, принадлежащем ПКК, и ее доставку до открытых глинозапасников (в которых глина хранится в течение 1-1,5 года с целью гомогенизации),

проведение контроля качества сырья, транспортировку глины в заводской закрытый глинозапасник.

Исходя из специфики производства керамического кирпича при поставке сырья на ПКК построена логистическая система с прямыми связями, при которой материальный поток (в данном случае речь идет о поставках сырья на ПКК) доводится до потребителя без участия посредников, на основе прямых хозяйственных связей.

Обеспечением доставки других товарно-материальных ценностей на ПКК занимается коммерческий отдел при взаимодействии с Управлением материально-технического обеспечения (УМТО) Л-П, в котором действуют Отдел закупок и Отдел запасов.

УМТО разработало стандарт, составленный на основе международных стандартов серии 130-9001. Оценка и выбор поставщиков осуществляется на основе их способности выполнить требования договора на поставку, включая требования к качеству поставляемых материалов и оборудования. Перечень одобренных поставщиков по видам закупаемых материалов и оборудования оформляется в виде конкурентных карт, утверждаемых в УМТО.

Транспортировку закупаемой продукции (имеется в виду любая материально-техническая продукция, поставляемая на предприятие, включая глину) осуществляет ООО «Л-Транс». Организацией и обеспечением хранения поступающих на ПКК сырья, материалов и оборудования занимается коммерческий отдел.

Управлением исходящими материальными потоками занимается Отдел организации отпуска готовой продукции (ОООГП) ПКК.

Основные логистические операции, которые осуществляет ОООГП при доставке готовой продукции клиентам:

- упаковка и маркировка кирпича;
- управление запасами готовой продукции;
- складирование и хранение готовой продукции;
- погрузо-разгрузочные работы;
- обслуживание клиентов при операциях по доставке товара;
- мониторинг удовлетворения запросов потребителей кирпича в части оказанных сервисных и транспортных услуг.

Работы по упаковке и маркировке кирпича как элементы логистики включают:

- сохранность кирпича на складе. Кирпич укладывается на деревянные европоддоны, перевязывается пластиковой стрип-лентой и упаковывается в термоусадочную полиэтиленовую пленку на полностью автоматизированной линии.

Готовая продукция в упакованном виде штабелируется в три яруса на бетонных площадках с помощью вилочных автопогрузчиков. Факт хищения кирпича обнаруживается моментально при нарушении целостности упаковки;

— выбор тары при организации доставки готовой продукции. Изучив характеристики и технико-эксплуатационные особенности автомобильного и железнодорожного транспорта, ОООГП использует европоддоны двух размеров: 1 х 1 м для отправки его потребителям автотранспортом и 0,7 х 1 м для отправки железнодорожным транспортом. На поддон укладывается 264 шт. кирпича, вес поддона 0,8—1 т в зависимости от ассортимента кирпича. Применяемые виды тары и упаковки кирпича позволяют на 100% загружать железнодорожный полувагон и максимально эффективно использовать технико-экономические особенности автомобильного транспорта;

— сохранность кирпича при погрузо-разгрузочных работах. Пакетирование кирпича позволяет при проведении погрузо-разгрузочных работ использовать всевозможные захваты и специализированную складскую технику — вилочные погрузчики. Выгода пакетирования очевидна -100%-ная сохранность готовой продукции плюс быстрота погрузки (1 поддон за 1—1,5 мин.);

— маркировку кирпича. Маркировка кирпича указывается в соответствии с системой менеджмента качества «Идентификация продукции» (130-9001). Как элемент внутри корпоративного стиля этикетка имеет товарный знак «Л-П» и данные предприятия-изготовителя.

Управление товарными запасами направлено на решение вопросов обеспечения гарантийного запаса с целью безусловного исполнения обязательства по договорам с потребителями кирпича, обеспечения процедуры контроля за запасами и определения их стоимости.

При складировании и хранении готовой продукции ОООГП определяет:

— конструктивные особенности и возможности складских площадок;

— методы и способы хранения;

— схемы использования складского пространства;

— формы использования тех или иных складских машин (автокраны, вилочные погрузчики, автопогрузчики);

— выписывает складскую, сопроводительную и товарораспорядительную документацию.

Руководство ПКК строго ориентируется на высококачественное обслуживание клиентов, вкладывая в это понятие в области логистики следующее содержание:

— надежность поставки готовой продукции — точность исполнения заказа в строго обусловленное договором время;

— полная гарантия исполнения всех заказов клиентов;

— особые условия клиентам, вошедшим в список «Постоянные потребители»;

— гибкость обслуживания. Возможность изменения даты и сроков поставки, адреса доставки, возможность полного аннулирования заявки;

— правильность исполнения всех заказов;

— информационное обслуживание клиентов.

Организационная структура логистической деятельности на ПМК матричная. Это означает, что функции логистики горизонтально пронизывают всю деятельность предприятия.

Курирует логистическую деятельность на ПМК заместитель директора по экономике и финансам. Анализ логистической деятельности на предприятии показал, что при доставке сырья на предприятие и готовой продукции потребителям доля логистической составляющей (транспортной) по керамическому кирпичу составляет 10%.

Задание. На основании предложенного материала определите:

— основной круг ответственности заместителя директора по экономике и финансам в части логистических операций на ПМК;

— основные критерии оценки качества логистических операций, осуществляемых на ПМК.

### *Кейс № 3*

#### *Организация логистической деятельности на ПАО «Томский завод медицинского оборудования и инструментов» (ТЗМОИ)*

##### Общая информация

ТЗМОИ осуществляет производственную деятельность с 60-х годов. Основные направления деятельности:

— выпуск медицинской техники;

— сервисное обслуживание выпускаемой продукции;

— оказание научно-технических услуг;

— выпуск некоторых товаров народного потребления. Всего более 200 наименований, включая медицинское оборудование, инструменты, упаковочные материалы, запчасти к медоборудованию, разовое медоборудование (разовые иглы и шприцы) и товары бытового назначения.

Завод входит в число крупнейших предприятий своей отрасли. В частности, за год завод изготавливает и поставляет органам здравоохранения более 800 млн. инъекционных игл и более 288 млн. шприцев одноразового применения.

Производятся также столики из нержавеющей стали, процедурные шкафы и т. д. Все товары имеют международные стандарты ISO и DIN и соответствуют российским ГОСТам.

Как участник внешнеэкономической деятельности ТЗМОИ работает на рынке около 8 лет, за этот период у него сложились деловые взаимоотношения более чем с 50 фирмами и предприятиями из 18 стран.

#### Логистическая деятельность

В области логистики на предприятии действует Отдел материально-технического обеспечения (ОМТО), который создан специально для обеспечения доставки сырья и полуфабрикатов, оборудования и материалов на производство.

Деятельность ОМТО осуществляется на трех уровнях:

- обеспечение взаимодействия предприятия с внешней средой;
- обеспечение деятельности предприятия в целом;
- обеспечение исполнения обязательств, возложенных на данное подразделение.

Прежде всего решаются задачи, что именно закупить, в каком количестве, у кого и на каких условиях.

План-график поставок составляется предприятием по согласованию с поставщиками в форме заказов на поставку. Планирование закупок и контроль их выполнения возложен на ОМТО. В ходе планирования в решении вопросов о закупках участвуют практически все отделы и многие ответственные должностные лица предприятия. При этом ОМТО:

- анализирует и определяет потребности подразделений и рассчитывает необходимое количество заказываемых материалов;
- определяет способ поставки материалов;
- согласовывает цены и условия поставки;
- контролирует количество, качество и сроки поставки;
- организует размещение поступающих товаров на складе. В процессе работы определяется:
  - какие материалы требуются;
  - их количество;
  - сроки поставки;
  - поставщики;

— необходимые складские площади;

— рассчитываются издержки по закупке и поставке. После решения этих вопросов отдел начинает работать над реализацией принятых решений: заключает договоры, контролирует исполнение договоров, организует доставку материальных ресурсов, складирование материалов и оборудования, хранение поступивших товаров, выдает материальные ресурсы на основании обоснованных заявок, поступающих от цехов и других подразделений.

#### Осуществление закупок на предприятии

На предприятии действует специальная технология планирования и контроля закупок. В соответствии с ней вопросы, что и сколько закупать, решаются руководителем ОМТО совместно с руководителями отделов производства и сбыта. Вопросы, у кого и на каких условиях закупать, решаются руководителем ОМТО совместно с директором предприятия.

На предприятии потребность в материалах рассчитывается на основании программы производства конечного продукта. В основе потребности в материалах лежит планируемый объем изготавливаемой продукции, который определяется предсказуемым или известным спросом. Номенклатура конечной продукции закрепляется в производственной программе. Исходя из времени поставок конечного продукта потребителю и времени, к которому доставляемые материалы и комплектующие должны быть в наличии, определяется брутто-потребность в поставляемых материалах.

Логистика поставок на предприятие включает:

— закупку материалов и комплектующих, постоянно необходимых для осуществления основной производственной деятельности;

— закупку материалов для различных разовых нужд.

В первом случае (если заказываемого материала нет на складе) на основании заявки соответствующего подразделения (например, цеха) ОМТО связывается с поставщиком (как правило, уже известной компанией со стабильными постоянными связями с ТЗМОИ). Последний на основании долгосрочного договора производит отгрузку необходимого товара. Отправка осуществляется постоянным поставщиком на условии доставки товара на склад ТЗМОИ любым удобным видом транспорта. Заказанные товары поступают на склад ТЗМОИ и проходят проверку на соответствие качеству и количеству. Информация о поступлении передается соответствующему заказчику (подразделению ТЗМОИ). После оформления всех соответствующих документов товары хранятся на складе ТЗМОИ до их востребования подразделениями предприятия.

Во втором случае закупка материалов осуществляется при необходимости проведения ремонтно-эксплуатационных работ, для опытных образцов, для выполнения индивидуальных заказов потребителей.

ОМТО может заключить договор на поставку материалов с любой компанией (необязательно из числа постоянных поставщиков), которая также должна оформить доставку товара на склад ОМТО.

Задание. На основе изложенной информации составьте схему осуществления закупок материалов на ТЗМОИ. Дайте предложения о возможной структуре ОМТО. Определите основные функции подразделов ОМТО.

#### Кейс № 4

#### Организация логистической деятельности в АО «Фамакс»

##### Основные функции логистики в компании

АО «Фамакс» является одним из немногих предприятий российской фармацевтической промышленности, специализирующихся на выпуске препаратов медицинского и ветеринарного направления, а также косметологических средств с лечебным эффектом. В основном выпускаются поливитаминные препараты, антибиотики, биологически активные добавки и другие препараты.

Служба логистики АО «Фамакс» подчиняется заместителю директора по логистике. Структурно служба логистики состоит из отдела транспортного обслуживания, отдела складского хозяйства, отдела информационного обеспечения.

##### Основные цели и функции отделов

Цели	Функции	Подразделение
Своевременная доставка продукции и материалов	Организация доставки готовой продукции покупателям	Отдел транспортного обслуживания
Отсутствие претензии со стороны покупателей по качеству полученной продукции (нет порчи, потерь, опозданий)	Организация доставки сырья и материалов	
Сокращение затрат на перевозку грузов до 5 % от грузооборота	Выбор видов транспорта Организация транспортного обслуживания персонала компании	
Отсутствие потерь продукции из-за некачественного хранения	Управление складом Погрузо-разгрузочные работы	Отдел складского хозяйства
Отсутствие излишков и недостачи продукции и сырья	Упаковочные работы	

Контроль сроков и годности продукции, сырья и материалов	Доработка продукции	
Своевременное выполнение заявок клиентов	Учет и обработка заказов	Отдел информационного обеспечения
Сокращение времени обслуживания клиентов в торговом зале	Контроль доставки продукции по заявкам Прием заявок клиентов в торговом зале	

Деятельность службы логистики в АО «Фамакс» организована таким образом, что руководитель службы логистики занимается решением стратегических задач, а менеджеры подразделений служб решают оперативные задачи.

К числу стратегических задач можно отнести следующие:

- приобретение собственного автотранспорта или использование услуг транспортных компаний;
- размещение товаров на складах компании с учетом того, что офис и производство территориально разделены;
- размещение транзитных складов на территории России;
- доставка продукции клиентам в зимний период. Специфика связана с тем, что ряд препаратов при низкой температуре теряет свои свойства;
- вопросы сокращения логистических затрат при доставке грузов клиентов и поставке сырья и оборудования на предприятие.

В организационной структуре руководитель службы логистики функционально подчинен коммерческому директору компании. Выбор в части построения структуры отдела сделан в пользу линейности, т.е. четко выражены линейные направления: отдел транспорта, отдел складского хозяйства, отдел информационного обеспечения.

Задание. Разработайте количественные и качественные показатели и критерии работы логистической службы АО «Фамакс».

#### *Кейс № 5*

#### *«Организация логистической деятельности в компании»*

Крупная торговая компания России работает по трем основным направлениям:

- торговля фототоварами и фотоуслуги;
- торговля детским питанием;
- производство и торговля сантехникой.

Каждое направление деятельности осуществляет отдельное юридическое лицо, и, по сути, это самостоятельные бизнес-единицы, тем не менее находящиеся в подчинении

управляющей компании. Каждая бизнес-единица имеет собственное подразделение по осуществлению логистических операций.

Логистическая деятельность в компании в основном затрагивает следующие блоки:

- доставка импортируемых товаров от поставщиков на склады компании;
- складские операции;
- доставка товаров по Москве в сеть магазинов компании (40 собственных магазинов);
- дистрибьюторские операции по доставке товаров в региональные филиалы;
- доставка товаров по заказам отдельных клиентов в Москве;
- таможенные операции.

В каждом логистическом подразделении работают несколько человек: по контролю над перевозками (2—3 человека), по организации и осуществлению складских операций (3—5 человек), по таможенным операциям (1—2 человека).

Сотрудники подчиняются начальникам логистических отделов. Основные функции начальников отделов логистики:

- координируют все логистические операции в рамках своего подразделения;
- определяют провайдеров логистики, привлекаемых к операциям, заключают с ними договоры и контролируют их деятельность;
- оценивают эффективность и рентабельность логистических операций;
- координируют работу складов;
- координируют работу по таможенным операциям с товарами компании.

Функция контроля движения товаров вынесена за пределы компетенции начальников отделов логистики в подразделениях.

Этим занимается в управляющей компании в отделе учета товарная группа. Также в прямом подчинении управляющей компании находится собственный автопарк (транспортный отдел).

Подобная система осуществления логистических операций имеет некоторые недостатки, особенно в области организации движения и контроля процесса транспортировки. Из-за разобщенности в деятельности трех независимых подразделений автотранспорт работает неэффективно (трейлер может уйти в рейс не полностью загруженным). Не координируются собственно перевозки. Например, доставив в регион фотоаппараты, автомобиль возвращается порожняком, в то время как может существовать необходимость в перераспределении запасов детского питания между регионами, по территории которых проходил маршрут данного автомобиля.

Задание. Как можно усовершенствовать организацию и осуществление логистических операций в данной компании?

*Кейс № 6*

*Структура логистической деятельности на предприятии ПАО «Боец»*

Московский компрессорный завод «Боец» относится к группе традиционных организаций, где новые рыночные отношения и необходимость перевода организации на современные рельсы управления все еще не нашли понимания у руководства. Как и во многих подобного рода предприятиях, логистические операции разбросаны между различными службами и отделами с различной системой подчинения начальникам разного уровня.

В качестве примера можно привести логистическую деятельность, относящуюся только к одному направлению работы предприятия — к сборке винтовых компрессорных установок из материалов, поступающих из Германии. Таким образом, в процессе, который начинается с заказа сборочных материалов в Германии, до отгрузки готовой продукции потребителям участвуют различные отделы и подразделения предприятия.

<i>Отдел</i>	<i>Функции</i>	<i>Подчинение</i>
Отдел продаж	Прогнозирование потребности в сборочных комплектах, оборудовании, запчастях и расходных материалах. Осуществление отгрузки готовой продукции.	Зам. гендиректора
Финансово-экономический отдел	Утверждение планов закупки сборочных комплектов, сопутствующего оборудования, запчастей и расходных материалов.	Зам. гендиректора
Отдел ВЭС	Закупка сборочных комплектов, запчастей и расходных материалов в Германии.	Зам. гендиректора
Отдел МТС	Закупка сопутствующего оборудования, запчастей и расходных материалов в России	Зам. гендиректора
Таможенный отдел	Таможенная очистка всего, что прибывает из Германии, таможенное оформление готовой продукции, идущей на экспорт	Гендиректор
Центральный материальный склад	Хранение сборочных комплектов сопутствующего оборудования, запасных частей и расходных материалов, их отгрузка потребителям	Гендиректор
Склад готовой продукции	Хранение готовой продукции, отгрузка готовой продукции потребителям	Гендиректор
Товарный цех	Изготовление тары и упаковки для готовой продукции	Гендиректор
Транспортный цех	Транспортировка сборочных комплектов, оборудования, запчастей и расходных материалов с и до таможенного терминала, другие задачи по перевозке оборудования и материалов	Гендиректор

Кроме того, юридически независимо, но на самом деле в рамках предприятия действует посредническая структура, которая выступает агентом завода по заключению договоров купли-продажи завода с германской стороной. В частности, эта фирма заключает договоры купли-продажи, определяет базис поставки и некоторые другие транспортные условия контрактов.

Таким образом, на ПАО «Боец» логистические операции выполняются девятью структурными подразделениями, действующими независимо друг от друга и подчиняющимися разным руководителям, и одной независимой компанией.

На предприятии отсутствуют четко прописанные процедуры и алгоритмы, формализующие полномочия и ответственность различных подразделений, связанных с выполнением логистических операций. По указанным причинам поступление сборочных материалов и отгрузка готовой продукции проходят в авральном режиме, возникают внутренние конфликты, которые, в конце концов, разрешаются только на уровне генерального директора. Это приводит к превышению контрактных сроков поставки и нарушению ее комплектности.

Такая организация логистической деятельности негативным образом сказывается на имидже предприятия в глазах как немецких, так и российских клиентов.

Задание. На основании анализа представленного материала обоснуйте решение о создании единого отдела логистики и составьте перечень его функций.

## Кейс № 7

### «Организация логистической деятельности в компании»

Российская компания является импортером и дистрибьютором свежих овощей и фруктов на российском рынке. Товары в страну поступают либо автомобильным транспортом в Москву, либо морским транспортом в порты Санкт-Петербург, Новороссийск и Азов. При доставке товара автотранспортом используется базис поставки СИП Москва. При доставке морским транспортом - ФОБ Российский порт. Это означает, что российская сторона сама организует доставку грузов морским транспортом из иностранных портов. Соответственно таможенная очистка осуществляется либо в Москве, либо в портах.

Отдел логистики компании подчиняется напрямую генеральному директору и работает в тесной связи с отделом маркетинга.

Задачи отдела логистики:

— расчет оптимальной по срокам и по стоимости схемы доставки товара от иностранного поставщика до склада фирмы;

— выбор оптимального вида транспорта при доставке товара. При этом важно, чтобы выбор вида транспорта был правильным и обоснованным с точки зрения технико-эксплуатационных характеристик, так как груз скоропортящийся. В некоторых случаях для перевозки отдельных видов фруктов и овощей достаточно использовать изотермические или вентилируемые транспортные средства (автомобили или трюмы судов). В этом случае доставка товара обходится гораздо дешевле, чем если бы груз перевозился в специальных рефрижераторных автотранспортных средствах. Однако риск некачественной доставки гораздо выше. Поэтому задача отдела логистики — четко взвесить все «за» и «против»;

— определение оптимального маршрута движения товара. Например, если поставка осуществляется из Кипра, Греции, Сирии, Турции, возможна доставка товара морем до порта Новороссийск или до порта Азов. Каждый из двух вариантов имеет свои преимущества и недостатки. До Новороссийска дешевле ставка фрахта (короче «плечо» доставки), но выше стоимость операций по таможенной очистке, дороже стивидорные работы и автомобильный тариф до Москвы. До Азова ставка фрахта дороже, но дешевле таможенные операции и автомобильный тариф до Москвы (Азов территориально ближе к Москве). Однако порт Азов имеет небольшую глубину у причала и может замерзнуть зимой, поэтому туда труднее зафрахтовать судно, чем до Новороссийска. Зимой возможны затраты на ледовую проводку судна до причала;

— выбор стивидорной компании в российских портах. В частности, стивидорная компания должна быть в состоянии переработать объемы поступающего груза в срок и без потерь и предложить конкурентно способные цены;

— определение правильной таможенной стоимости товара. Завышение стоимости таможенной очистки приведет к нерентабельности сделки;

— осуществление контроля доставки товара. Автомобили и суда могут задерживаться в пути, что влечет потерю качества. Отсюда постоянная необходимость поддерживать оперативную связь с транспортными компаниями и не допускать задержек;

— контроль состояния складских запасов. Отдел контролирует сроки поступления новых партий товара, их объемы, снабжает складских работников всей оперативной информацией о сроках и объемах поступающих грузов и идентификационных номерах транспортных средств, на которых они поступают;

— определение качества товара, выявление недостачи или порчи. В этом аспекте важно определить виновную сторону и передать всю необходимую транспортную и

товаросопроводительную документацию в юридический отдел для подачи претензий и исков и ведения арбитражных дел;

— организация отправки грузов покупателям, содействие в осуществлении ими вывоза закупленной продукции. В частности, по^ мощь в определении иногородними покупателями соответствующей автотранспортной компании, способной дать конкурентоспособные цены доставки.

Задание. Оцените уровень организации логистической работы в этой фирме. Считаете ли вы, что функции отдела логистики можно расширить?

## 1 Кейс №8

### «Организация логистической деятельности в компании»

Российское предприятие занимается поставками фармацевтической продукции, в том числе и из-за рубежа. На каждую партию закупаемого за границей товара фирма обязана получить лицензию на ввоз, которая согласуется с Минздравом России. Однако это необходимое действие часто остается «за кадром» деловой активности фирмы, так как нет сотрудника, который занимался бы конкретно именно этим.

Обычно благодаря активности генерального директора фирме удается получить в Минздраве госзаказ на поставку партии медикаментов для крупных лечебных центров. Это очень выгодно. Получив заказ на поставку медикаментов, фирма, однако, обнаруживает, что на складе их нет и надо срочно закупать их за рубежом. Но, как указывалось выше, для этого нужна лицензия, согласованная с Минздравом. Процесс получения лицензии на ввоз занимает не менее 2 месяцев и примерно 2—3 недели — ее регистрация в таможенных органах.

Очень часто, еще до получения лицензии, фирма «дает добро» иностранному партнеру на отгрузку закупаемых медикаментов, тот, в свою очередь, загружает и отправляет автотранспорт в Россию. Автомобиль уже в пути или даже на таможне на границе, а полного комплекта разрешительных документов еще нет. Трое суток автомобиль на пограничном таможенном пункте стоит бесплатно (не считая простоя собственно транспортного средства), а затем таможенники начинают начислять штрафы за каждый день простоя. Если это происходит зимой, могут испортиться некоторые лекарства. В этой ситуации приходится использовать неформальные отношения.

Другую проблему при поставках медикаментов данной компанией составляет воровство. Может пропасть автотранспорт вместе с водителем. При этом выясняется, что груз в целях экономии не был застрахован, хотя его общая стоимость достигает 300 тыс. долл. В принципе напрашивается вопрос о вооруженной охране, но об этом никто не думает.

Наконец, лекарственные препараты попадают на склад фирмы. Это должен быть специальный склад, имеющий лицензию на специальное хранение режимных грузов (товаров, требующих особого режима хранения). Однако склад фирмы режимным требованиям не отвечает, так как лицензия была получена в обход правил. В результате фирма продолжает терпеть убытки.

Но в фирме нет никого, кто постоянно занимался бы логистикой, и названный круг проблем решается кем угодно: от генерального директора до временно принятого на работу секретаря.

Задание. Составьте план стратегических действий по организации и упорядочению логистической деятельности в фирме

### **Кейсы по теме «Провайдеры логистики»**

#### *Кейс № 1*

Томское предприятие химической промышленности производит лакокрасочные материалы, а также некоторые другие виды продукции, в частности метанол. Производство лакокрасочной продукции осуществляется из давальческого сырья и обходится предприятию достаточно дорого, что не позволяет с учетом цен мирового рынка надеяться на ее экспорт.

Основой производства метанола служит природный газ, поставляемый предприятиями «Газпрома» в качестве давальческого сырья по очень низкой цене, поскольку «Газпром» является акционером предприятия и заинтересован в его успешной работе. Низкая цена поставляемого природного газа позволяет предприятию производить метанол по цене, ниже мировых, а значит, делает возможным его экспорт за рубеж. Цена метанола на заводе составляет 14 долл. за 1 т.

Потенциальным покупателем метанола выступает шведская компания, которая предложила следующий маршрут его транспортировки из Томска в Швецию: по железной дороге из Томска до станции Лужайка Октябрьской железной дороги (крупнейший железнодорожный переход между Финляндией и Россией), далее до финского порта Котка, обладающего специальным морским терминалом, предназначенным для обработки химических грузов, и затем судами до шведских портов. Ежемесячная поставка метанола может составлять 10 тыс. т.

На переговорах шведская компания настояла на том, чтобы российская компания поставляла метанол до ст. Лужайка. Таким образом, российская сторона несет все расходы до границы России, а дальше организация доставки и ее оплата лежит на шведской компании. По настоянию шведов стороны согласовали цену метанола на базисе «ОДР

Лужайка» (поставлено на границе на станции Лужайка) — 90 долл. за т. По заверению шведской стороны, больше они платить не в состоянии, так как иначе им дешевле покупать метанол в Норвегии — основном рынке метанола для Швеции.

Томское предприятие, организовав доставку товара до ст. Лужайка, обратилось в крупное экспедиторское предприятие. Оно действует при железных дорогах России и специализируется на внешнеторговых перевозках грузов железнодорожным транспортом. Компания дала ставку тарифа за перевозку 1 т метанола из Томска до ст. Лужайка 70 долл. за 1 т, что не устраивало томское предприятие, так как не позволяло получить какую-либо прибыль. Ведь, помимо расходов на перевозку, предприятию необходимо оплачивать железной дороге погрузку метанола в цистерны, а также нести некоторые другие расходы на станции отправления, что составляет 4 долл. за 1 т.

Предприятие начало прорабатывать другие возможные схемы организации доставки метанола до ст. Лужайка. Одна из схем, предложенная другой экспедиторской компанией, оказалась достаточно удачной, позволяющей предприятию гарантировать разумную прибыль с каждой тонны этой экспортной сделки. По предложению этой компании доставка товара должна быть разбита на два этапа. На первом этапе груз оформляется до любого города, расположенного недалеко от ст. Лужайка, как внутренняя перевозка, что позволяет задействовать не международный, а внутренний железнодорожный тариф. На втором этапе груз оформляется за рубеж как экспортная отправка.

Томское предприятие готово принять условия новой экспедиторской компании, тем более что проработка нового железнодорожного тарифа показала, что доставка груза до ст. Лужайка по новой схеме составит 40 долл. за 1 т.

Задания.

1. Рассчитайте экономический эффект для предприятия при переходе на новую схему доставки метанола.
2. Правомерно ли предложение экспедиторской компании по организации и осуществлению доставки товара на новых условиях до станции Лужайка?
3. Какова роль экспедиторской компании в организации перевозки груза в данном случае?

### *Кейс № 2*

Компания «Х» является импортером товаров в Россию из стран Юго-Восточной Азии. В частности, основными статьями импорта являются ротанговая мебель и рисовый

крахмал. Закупаемый оптом товар поступает на собственные склады компании, хранится, а затем продается розничным компаниям.

Организуя доставку товаров, компания не может обойтись без посредников — транспортно-экспедиторских компаний. Партнеры компании являются юридическими лицами, не владеющими транспортными средствами, а следовательно, не участвующими в самом процессе транспортировки. Экспедиторы действуют на основании договоров, заключаемых с заказчиками. На основании договоров и по поручению компании экспедиторские предприятия осуществляют организационно-посредническую деятельность при транспортировке грузов компании «Х» как в России, так и за рубежом.

По поручению компании экспедиторы рассчитывают издержки по доставке товаров и обеспечивают следующие операции:

- оформление заявок на грузовые перевозки;
- приемка грузов от отправителей;
- контроль количества и качества отгружаемого товара;
- страхование груза;
- выполнение таможенных формальностей;
- организация и контроль доставки товаров;
- сдача товара перевозчику и контроль соблюдения сроков транспортировки;
- организация охраны (по необходимости, с учетом ценности груза и маршрута доставки);
- получение товара по прибытии в Россию;
- контроль количества и качества поступающего товара и его отгрузка из порта;
- контроль движения товара от отправителя к получателю. Качество экспедиторских услуг оценивается не только по их стоимости, но и по фактическому объему выполняемых работ, по четкости и точности их выполнения (своевременность оформления необходимой документации, обеспечение сохранной доставки точно в сроки, обусловленные с контракте, информирование заказчика о движении товара и т. д.).

Компания сознает, что организация экспедиторского обслуживания грузов является важной составной частью всей ее работы по организации и осуществлению доставки товаров.

## **Кейсы по теме «Информационные потоки в логистике»**

### *Кейс № 1*

За последние годы компания «Пеннинсула Пойнт» стала одной из самых успешно действующих компаний в области продажи одежды по каталогам<sup>1</sup>. Компания публикует

красочный каталог, который рассылается перспективным клиентам. Клиенты присылают заказы по почте или используют бесплатный телефонный номер. Основная категория клиентов — семейные пары, где оба члена семьи работают. Как правило, детей у них пока нет. Конкурентами «Пеннинсула Пойнт» являются другие работающие в этом бизнесе компании — «Лэндс Энд», «Орвис» и «Л. Л. Бин».

Несмотря на то, что подобный бизнес — покупки по каталогам — испытывает суровую конкуренцию, компания «Пеннинсула Пойнт» работает очень успешно, а главное — видит перспективы в своей работе, так как покупать по каталогам становится очень престижно в некоторых кругах, которые тем самым хотят подчеркнуть, что они очень заняты и у них нет времени на хождение по магазинам.

Компания считает, что в обслуживании клиентов существует два важных момента. Первый: все заказанное отправляется строго вовремя, именно в то время, как указано в заказе. Второй: если клиент что-то возвращает, то это не расценивается как недружественный жест, а заменяется или возвращаются деньги. Компания считает, что в подобном бизнесе возврат — нормальное явление.

Компания «Пеннинсула Пойнт» не производит одежду, а получает ее из Китая, Тайваня, Сингапура, Гонконга и Южной Кореи. Отгрузка из указанных стран осуществляется контейнерными партиями морским транспортом. По прибытии в США контейнеры развозятся автотранспортом в складской центр компании в Нэшвилле (штат Теннесси). В дальнейшем отправка заказов осуществляется компаний «Юнайтед Парселс» — экспресс-почтой.

«Пеннинсула Пойнт» считает, что срочная и точная доставка заказанного — ключ к успеху.

Задание. Каким образом компания «Пеннинсула Пойнт» может и должна использовать электронно-вычислительную технику для совершенствования обслуживания клиентов? Каким образом можно улучшить работу компании с помощью современных средств электроники?

### *Кейс № 2*

В течение десяти лет компания «Си-Тэк Дистрибьюшен Компани» имеет долю 11% оптовых поставок разного рода продуктов в магазины и универмаги городов Сиэттл и Такома на северо-западе США. Компания весьма конкурентоспособна и открыта для внедрения самых прогрессивных технологий.

В компании есть должность вице-президента по логистике, который отвечает за все операции, касающиеся получения продуктов от поставщиков, их хранения и доставки в

магазины. Помимо отдела логистики, в его подчинении находится также компьютерный центр компании.

«Си-Тэк» принимает все продукты от поставщиков на двух своих оптовых складах, осуществляет их хранение, а затем отправляет по заказам в розничную сеть. Компания имеет собственный небольшой парк грузовиков — 12 единиц. В вопросах поставки продуктов в розничную сеть используются эти грузовики и транспорт специализированных автомобильных предприятий. Как правило, о поставках продуктов в магазины договариваются по телефону, а затем устная договоренность подтверждается письменно.

Закупками продуктов у поставщиков занимается вице-президент по закупкам, который в своей работе опирается на команду из 8 опытных закупщиков — сотрудников соответствующего отдела. Закупщики довольно самостоятельны в своей работе. Они решают, у кого и сколько закупать, по какой цене, пользоваться скидками или нет, когда продукты должны быть поставлены на оптовые склады компании, получать ли от поставщиков кредит, и если да, то на каких условиях и т. д. Номенклатура покупаемых компанией «Си-Тэк» продуктов превышает 3000 наименований.

Хотя оба вице-президента специально не координируют свою работу, но они чувствуют, что в этом есть насущная потребность, и без подобной координации в дальнейшем не обойтись. Два других вице-президента компании занимаются вопросами маркетинга и финансов. Активно взаимодействует с вице-президентом по логистике вице-президент по финансам. Информация, по мнению вице-президента, не упорядочена, и на ее основе невозможно делать глубокие выводы о сокращении логистических издержек.

Задание. Основываясь на материалах об информационных потоках в логистике, какие рекомендации вы можете дать вице-президенту компании по логистике об использовании компьютерных технологий для координации работы с отделом закупки товаров и финансовым отделом? Какая дополнительная информация о деятельности компании вам может понадобиться для подготовки своих предложений?

### *Кейс по теме «Глобализация логистики»*

Английская компания поставляет оборудование и запасные части для текстильной промышленности России и некоторых стран СНГ. Основной поставляемый продукт — швейные иглы различных видов, которые изнашиваются достаточно быстро, поэтому требуются регулярные поставки из Англии.

Общий объем поставок составляет примерно 350 т в год. Иглы, а также некоторые другие детали поставляются на швейные предприятия, расположенные в Петербурге,

Москве, Новгороде, Иванове и Ярославле. Каждому предприятию в год необходимо до 30 т игл.

Иглы, составляющие почти 90% всех поставок, и другие детали, требующие регулярной замены, поставляются в Россию партиями весом около 30 т в порт Петербурга и далее отправляются небольшими партиями весом 2—3 и до 5 т в указанные города. Поставки осуществляются в небольших контейнерах грузоподъемностью 2,5—5 т железнодорожным транспортом. Рассортировка игл по типам и по партиям осуществляется в Англии,

Доставка игл на предприятия часто задерживается из-за дальности расстояния перевозки каждой отдельной поставки (из средней части Англии (район г. Лидс) через Петербург в различные города России и перебоев в работе транспорта в связи с небольшими размерами партий поставок из Петербурга в различные города. При мелких партиях транспортные затраты больше, чем если бы груз перевозился крупными партиями.

На совещании в совете директоров английской компании обсуждался вопрос о перспективности российского рынка и возможности расширения операций на нем за счет обслуживания большего количества швейных предприятий — партнеров в России, так как на текстильных предприятиях всегда имеется постоянная нужда в срочной замене швейных игл различных видов и типов.

Сравнительный анализ свойств игл английского производства и тех, которые изготавливаются в России, показал, что швейные предприятия России, работающие на отечественном оборудовании, по крайней мере частично могут использовать иглы английского производства.

На совещании совета директоров английской компании было принято решение о создании отделения в России. Его основными функциями должны стать концентрация и дальнейшее бесперебойное снабжение в первую очередь иглами, а также другими запасными частями швейных предприятий, с которыми уже заключены соглашения. Он должен быстро реагировать на нужды большого количества швейных предприятий, разбросанных по территории Европейской части России, в отношении срочной поставки игл и другого изнашивающегося оборудования.

Задания.

1. В соответствии с изложенным оцените правильность решения совета директоров английской компании исходя из перспективности российского рынка для компании; наличия соответствующей нормативной и законодательной базы; обстановки с точки зрения развития бизнеса.

2. Решите вопрос о месторасположении отделения компании исходя из близости к поставщикам и рынкам сбыта продукции; возможности обеспечить быструю и бесперебойную поставку требуемого оборудования потребителям; местной обстановки в отношении условий развития бизнеса; наличия развитой инфраструктуры.

3. Определите, стоит ли компании строить собственный склад или нужно арендовать уже существующие местные мощности; ориентироваться на осуществление поставок товара клиентам железнодорожным транспортом или отдать предпочтение автомобильному;

приобретать собственный автотранспорт или пользоваться услугами российских автопредприятий?

### **Кейсы по теме «Стратегия логистики»**

#### *Кейс № 1*

Вице-президент компании «Сквайр авто парте» ознакомился с докладом начальника отдела логистики, в котором говорилось, что с целью снижения логистических издержек необходимо отказаться от собственного парка автотранспорта и использовать автомобили транспортных компаний для поставок продукции. Анализ цен показал, что это может снизить издержки по логистике. Но вице-президент подумал о другом: до какой степени снижение логистических издержек может перевесить возможность ухудшения качества и увеличения сроков доставки товаров в случае перехода на исполнение заказов автомобилями транспортных фирм.

Компания «Сквайр» является производителем и дистрибьютором автозапчастей, включая фильтры, свечи, масленки, амортизаторы, стеклоочистители. Компания имеет производственные мощности в городах Кливленд и Омаха и склады в Атланте, Далласе и Лос-Анжелесе. Собственный автопарк компании начал формироваться с 1965 г. и в настоящий момент состоит из 25 тягачей и 75 трейлеров (прицепов). Основная задача автопарка — транспортировка готовой продукции на склады компании и оптовым покупателям, а также доставка сырья и полуфабрикатов на заводы фирмы.

Компания «Сквайр» весь свой автопарк содержит по договору лизинга с компанией «Рент ЮС Трак Лизинг Ко.». Последняя предложила «Сквайр» осуществлять доставку ее продукции на основе транспортировки автомобилями фирмы «Рент ЮС», а не на основе лизинга автотранспорта. При этом компания «Рент ЮС» выкупает у компании «Сквайр» свой автопарк, переданный ранее в лизинг, по остаточной стоимости автотранспортных средств, т.е. почти бесплатно, так как остаток арендной платы по автотранспорту, находящемуся в лизинге у «Сквайр», минимален. В то же время «Рент ЮС» обязуется в

течение трех лет обеспечивать приоритетное внимание грузам «Сквайр» и осуществлять доставку 45% ее продукции по ценам перевозки ниже рыночных — 1,19 долл. за милю, в то время как, по информации сотрудников отдела логистики, средняя цена на рынке автоперевозок в настоящий момент составляет 1,26 долл. за милю.

В соответствии с докладом начальника отдела логистики предложение «Рент ЮС» отказаться от арендованных грузовиков и перейти на перевозки автотранспортом этой фирмы позволит компании «Сквайр» экономить на логистических операциях 105 тыс. долл. ежегодно.

Казалось бы, предложение стоящее, но вице-президента смущало другое: компания «Сквайр» арендовала грузовые автотранспортные средства без водительского состава. Водители были рабочими компании «Сквайр», членами профсоюза рабочих фирмы. За 30 лет ни разу не было забастовок. Отношения между водителями и менеджерами по логистике были хорошие. Водители помогали разгружать и загружать грузовики, что также ценилось заказчиками.

Руководитель автопарка компании «Сквайр» в своем отчете отмечал, что эксплуатация арендованного автопарка дает много преимуществ, которые не поддаются количественному анализу. В их числе — полный контроль перевозок, гибкость управления процессом транспортировки, помощь водителей в погрузо-разгрузочных работах персоналу складов, возможность на 100% соблюдать сроки доставки, определяемые клиентами.

Задание. Какое решение должен принять вице-президент по логистике и почему?

### *Кейс № 2*

Фирма «Минификс» является производителем и наладчиком компьютерных локальных систем в Москве и Московской области. Служба логистики компании состоит из транспортного отдела и отдела доставки продукции. Служащие отдела отвечают за ведение переговоров с клиентами, получение и учет заказов, подготовку отгрузочной и технической документации. «Минификс» осуществляет продажу непосредственно потребителям, нуждающимся в установке локальных компьютерных сетей. В основном это отделения банков и страховых компаний.

Головная контора фирмы «Минификс» находится в Москве, на юго-востоке столицы. При доставке компьютеров клиентам компания пользуется услугами нескольких компаний-перевозчиков. При этом 50% отгрузок осуществляется мелкими партиями. С большинством автоперевозчиков у компании «Минификс» нет договоров, а автотранспорт подается под погрузку по разовой заявке,

Доставка продукции потребителям не налажена. Велико время от подачи заявки до получения продукции, особенно в случае мелких отправок. Перевозочные средства бывают не подготовлены к перевозке чувствительного оборудования. Плохо поставлена коммуникационная связь. Заявки на автотранспорт, посылаемые компанией «Минификс», часто теряются из-за того, что слишком много разных лиц в разных транспортных компаниях участвует в их учете и распределении.

Иногда продукция фирмы возвращается, но при этом процедура оформления возврата к неудовлетворению клиентов очень сложна. Транспортировка возврата часто задерживается. «Минификс» связывается с диспетчерской автофирмы, а та назначает время, когда автотранспорт придет за возвращенным оборудованием. Часто назначается время, крайне неудобное для клиента. Приходится ждать несколько дней, а иногда и недели, когда грузовик автомобильной фирмы придет за возвращаемой продукцией. В конечном счете, страдает компания «Минификс», которая постоянно получает жалобы клиентов.

Задание. Что надо предпринять, чтобы наладить операции по логистике в компании «Минификс»?

### **Кейсы по теме «Управление транспортной логистикой при морских перевозках»**

#### *Кейс № 1*

Торговая компания подмосковного города Электросталь закупила партию куриных окорочков в США. По контракту американская фирма обязалась поставить товар на базисе «СИФ Петербург» по согласованной цене. После того как контракт был заключен, выяснилось, что российская компания не учла, что в цену товара должна быть заложена стоимость его доставки от Петербурга до Электростали. Расчеты показали, что окорочка в Электростали могут продаваться по приемлемым по сравнению с конкурентами (например, «Союзконтрактом») ценам только в том случае, если стоимость их доставки по территории России от Балтийского порта до Электростали составляет 4—6 центов за 1 кг. Проработка тарифов Октябрьской железной дороги и автомобильных перевозчиков, действующих на данном направлении, показала, что нужного уровня цены доставки достичь не удастся. В то же время американская компания согласилась при сохранении базиса поставки и согласованной контрактной цены направить партию товара не в Петербург, а в какой-либо другой порт Балтики района Финского залива и восточного ренжда.

Задание. Исходя изданной ситуации, определите другие возможные географические пути доставки партии куриных окорочков в Электросталь и варианты использования на этих маршрутах различных видов транспорта. Какие транспортные тарифы следует проработать, чтобы точно подсчитать стоимость доставки товара?

### *Кейс № 2*

Компания является экспортером туркменской нефти, отправляемой из порта Красноводск на судах-танкерах смешанного плавания «река-море» (небольшие суда грузоподъемностью 3-5 тыс. т). Груз следует из порта Красноводск по Каспию и по Волго-Донской системе до украинского порта Мариуполь. Осуществляя подобного рода схему перевозки, фирма оплачивает транзит по территории России.

В порту Мариуполь груз (нефть и нефтепродукты) выгружается в нефтяные емкости и находится в них до подхода иностранного судна, которое забирает нефть для доставки в одну из западноевропейских стран. Таким образом, по данной схеме доставки груза фирма, помимо транзита по территории России, оплачивает транзитное хранение на территории Украины.

Желая избежать транзитного хранения, фирма заключила договор с иностранной компанией о том, что последняя будет подавать свои танкеры в порт Мариуполь точно в срок прихода судна из Туркмении. Оба судна в порту Мариуполь швартуются борт об борт, и перекачка груза идет из одного судна в другое с использованием судового оборудования.

Задание. Исходя из изложенной ситуации:

- предложите дальнейшие возможные пути рационализации схемы перевозки и перегрузки нефтепродуктов по контрактам указанной фирмы;
- каков должен быть базис поставки нефтепродуктов поданной сделке:
  - в случае хранения груза в порту Мариуполь,
  - в случае перегрузки груза с судна в судно;
- как вы считаете, стоит ли фирме приобрести или арендовать на долгосрочной основе в «тайм-чартер» нефтеналивные суда для Регулярной доставки товаров по своим контрактам?

### *Кейс № 3*

Известный московский завод — производитель ликероводочных изделий заключил договор на эксклюзивную продажу своей продукции с американской фирмой, расположенной в Новом Орлеане (США). Условие договора касается реализации «водки

из России» на рынке штата Новый Орлеан. Поставка товара должна осуществляться из Санкт-Петербурга на базисе поставки «ФОБ Петербург». Прямое морское сообщение из Петербурга в Новый Орлеан осуществляется достаточно редко, а потому экспедитор получателя (американской компании) предложил заводу отправлять товар до какого-либо европейского порта, например до Роттердама, являющегося портом мирового значения, откуда суда до Нового Орлеана отправляются достаточно часто. При этом на морскую перевозку продукции до Роттердама выписывается прямой ордерный коносамент на имя экспедиторской компании получателя. Это означает, что по прибытии товара в Роттердам груз будет переотправлен далее по поручению данной экспедиторской компании, которая от своего имени выпишет новый коносамент до Нового Орлеана на имя получателя — американского импортера.

Казалось бы, данная схема поставки не должна вызывать возражения московского завода-производителя. Однако транспортный отдел предприятия сомневается, отправит ли экспедитор груз из Роттердама прямо в Новый Орлеан. Дело в том, что экспедитор получателя может переотправить груз из Роттердама в какую-то третью страну, с которой США имеют соглашение о принципе наибольшего благоприятствования, а лишь потом в США, что позволит снизить акцизные и другие налоги и сборы с товара для импортера при его ввозе в США. Но в этом случае будут нарушены эксклюзивные права российского экспортера, так как поставщиком, пусть формально, будет выступать другая компания, а товар станет уже не «водкой из России», а просто русской водкой из какой-то третьей страны.

Задание. Исходя из сложившейся ситуации, какими могут быть действия московского завода? Как следует российскому поставщику оговорить условия доставки товара в США, чтобы не были нарушены его эксклюзивные права на поставку? Какой коносамент следует выписать московскому заводу, чтобы избежать переотправки товара из Роттердама в третью страну?

#### *Кейс № 4*

Российское судоходное предприятие специализируется на перевозках массовых (навалочных и насыпных) грузов из российских портов за рубеж, обладая небольшим флотом судов-балкеров. Предприятие строит свои взаимоотношения с грузовладельцами на договорной основе, используя для этих целей проформы соответствующих стандартных чартеров (для насыпных и навалочных грузов).

Так как флот судов-балкеров, используемый судоходной компанией, довольно старый, компании часто приходится прибегать к условию «субститута», оговариваемому в

чартерах. Правда, это вызывает некоторое недовольство со стороны клиентов (грузовладельцев).

Погрузо-разгрузочное оборудование российских портов достаточно изношено и зачастую выходит из строя в процессе погрузки или выгрузки. Поэтому предприятия-грузовладельцы (поставщики грузов), давая поручения портам на погрузку своих грузов, в частности на суда указанной судоходной компании, при заключении чартера с ней настаивают на включении дополнительного, против действующих в портах норм погрузки-выгрузки, времени на осуществление погрузки, т. е. умышленно растягивается стальнойное время. Это делается для того, чтобы грузовладелец мог застраховаться от возможных сбоев в работе погрузочного оборудования порта и наступления контрстальнойного времени, так как это влечет уплату демереджа судовладельцу.

Судоходная компания, как правило, не возражает против некоторого увеличения стальнойного времени, так как понимает положение грузовладельца и его нежелание платить демередж фактически не по своей вине. Однако, и это бывает довольно часто, порт укладывается в нормы погрузки и требует, чтобы судно освободило причал немедленно по ее окончании. Но в этом случае судоходная компания оказывается в невыгодном положении, так как грузовладелец может потребовать скидки с фрахта в качестве диспача, т. е. компенсации за досрочную обработку (погрузку) судна.

Задание. Определите:

- почему реализация условия о субституте может вызвать недовольство со стороны грузовладельца?
- как можно достичь взаимного удовлетворения сторон при заключении чартера в вопросах демереджа и диспача в описанной ситуации?

### **Кейсы по теме «Управление транспортной логистикой при железнодорожных перевозках»**

#### *Кейс № 1*

Российская компания является поставщиком нефтепродуктов. Поставка нефтепродуктов осуществляется с НПЗ в Рязанской области на нефтебазу в Подмосковье, в цистернах максимальной грузоподъемностью 60 т. Один из контрактов компании был заключен на базисе поставки FCA Рязанский НПЗ. Специфика поставки нефтепродуктов такова, что требует не только оплаты собственно железнодорожного тарифа за перевозку нефти или нефтепродуктов, но и дополнительных сборов. Дополнительные сборы фиксируются в Правилах перевозки грузов, являющихся приложением к Уставу

железнодорожного транспорта Российской Федерации. При поставке нефтепродуктов по данному контракту дополнительными сборами были:

- дополнительный план,
- пломбирование,
- подача вагонов с уборкой,
- визировка,
- стоимость расчетных операций,
- стоимость бланков документов.

Сбор за дополнительный план связан со срочностью заказа вагонов против временных норм подачи заявок, зафиксированных в Уставе железных дорог. Дополнительные сборы, как правило, имеют характер фиксированных величин.

Следуя Уставу железных дорог и Инкотермс-1990, поставщик выставил счет за транспортировку нефтепродуктов и дополнительные железнодорожные сборы покупателю. Однако покупатель отказался оплачивать величину дополнительных сборов, мотивируя тем, что в контракте на данную поставку записано, что покупатель оплачивает транспортировку нефтепродуктов, а про дополнительные сборы ничего не сказано.

По Уставу железных дорог оплата всех тарифов и сборов за транспортировку любых грузов осуществляется на станции отправления (ст. 31 и 36 гл. «Организация перевозок грузов»). Документом, подтверждающим оплату, служит дубликат накладной, выдаваемый железной дорогой поставщику (продавцу) - отправителю.

В то же время в соответствии с базисом поставки FCA-франко-перевозчик (наименование места погрузки) Инкотермс-2000 «покупатель обязан нести все расходы, приходящиеся на товар, с момента его поставки».

Кроме того, в Гражданском кодексе РФ (часть вторая, разд. 4 «Отдельные виды обязательств», гл. 30 «Купля-продажа», параграф 3 «Поставка товаров», ст 510 «Доставка товаров») указывается:

«1. Доставка товаров осуществляется поставщиком путем отгрузки их транспортом, предусмотренным договором поставки, и на определенных в договоре условиях.

В случае когда в договоре не определено, каким видом транспорта или на каких условиях осуществляется доставка, право выбора вида транспорта или определенных условий доставки товаров принадлежит поставщику, если иное не вытекает из закона, иных правовых актов, существа обязательств или обычаев делового оборота».

Задание. Определите правоту сторон в вопросе оплаты перевозки и дополнительных сборов по данной поставке.

## *Кейс № 2*

Московская компания закупила мясо на Украине с базисом поставки DAF российско-украинская граница. Отгрузка мяса осуществлялась в рефрижераторных вагонах. Мясо прибыло в Москву на станцию назначения. При вскрытии вагонов обнаружилось, что мясо несколько подпорчено (примерно на 25%), о чем был составлен коммерческий акт (документ, констатирующий утрату, порчу, хищение и т. д., т. е. фактическое состояние прибывшего и осмотренного груза).

По данному коммерческому акту компания выставила претензию российским железным дорогам, мотивируя ее тем, что подобный коммерческий акт при пересечении границы составлен не был, а это означает, что украинские железные дороги передали груз российским дорогам в соответствующем качественном виде. При этом в качестве дополнительного аргумента компания приводила довод, что при базисе поставки DAF, при пересечении границы груз осматривается и определяется его качество. Так как коммерческий акт при вскрытии вагонов составлен не был, то это означает, что украинская сторона свои обязательства выполнила полностью и не виновна в ухудшении качества поступившего мяса. Иными словами, мясо было испорчено на территории России, и виновны в этом российские железные дороги.

Рассмотрев претензию компании, российские железные дороги, однако, ее отклонили на основании положений Правил перевозки экспортно-импортных грузов и Соглашения о международном грузовом сообщении (СМГС).

Задание. Определите правильность аргументов «мясной» компании и отказа российских железных дорог удовлетворить ее претензию в данном случае.

### ***Кейс по теме «Управление транспортной логистикой при автомобильных перевозках»***

Московская компания получила от голландской фирмы предложение на регулярную поставку яиц для выращивания бройлеров. Выращивание бройлеров должно производиться на подмосковной птицефабрике в поселке Петелино (40 км от Кольцевой дороги по Минскому направлению). Голландская фирма предложила базис поставки СРТ Москва, оставив открытым вопрос страхования грузов.

Важным условием контрактов на поставку яиц для выращивания бройлеров является их срочная инспекция по качеству, так как впоследствии это отразится на выращивании бройлеров и получении куриного мяса в планируемых объемах.

По предложению голландской компании она берется доставить яйца в Москву автотранспортом. Причем в автофургоне будут находиться не только партия яиц, но и груз

других получателей. Организация доставки товара до Петелино после растаможивания в Москве должна осуществляться за счет получателя.

Контракт был заключен и трейлер с товаром прибыл в Москву. По прибытии трейлера с грузом выяснилось, что вместе с грузом яиц в автотранспортном средстве прибыли апельсины для другой фирмы.

Таможенник, мотивируя тем, что представитель «апельсиновой компании» отсутствует, отказался вскрывать трейлер, никак не реагируя на то, что для груза яиц необходима срочная инспекция качества. Телефонные звонки на «апельсиновую компанию» никакого впечатления не произвели. Сотрудник, занимающийся растаможиванием грузов, отсутствовал. Остальным данный вопрос был безразличен.

Задание.

Предложите другой базис поставки и обоснуйте его. Дайте свои предложения по страхованию груза. Определите место и порядок приемки по качеству. Дайте свои предложения по транспортировке груза до места назначения в поселок Петелино.

## АННОТАЦИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель дисциплины: изучение магистрантами Института экономики, управления и права знаний основных положений, категорий и методов администрирования и управления в логистических системах для повышения их результативности и эффективности на уровне корпоративного управления.

Задачи дисциплины:

– научить магистрантов ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций, уметь использовать для их решения методы логистического менеджмента;

– выработать у магистрантов навыки нахождения нестандартных решений типовых теоретических и практических задач логистического менеджмента, а также экономики и управления;

– научить владению практическими навыками в решении широкого класса логистических задач современных корпораций, а также разработки и реализации их логистических стратегий;

– подготовить к владению современными методами и технологиями в области риск-менеджмента логистических систем;

– привить магистрантам умение самостоятельно приобретать новые знания на основе изучения современной литературы отечественных и зарубежных авторов, передовой практики логистики, статистических материалов с использованием современных информационных технологий;

– подготовить магистрантов к научно-исследовательской и проектной деятельности в профессиональной сфере логистического менеджмента, обучить принципам системного анализа, построению и использованию моделей для описания и оценки различных производственно-хозяйственных событий, их анализу в области организации логистической деятельности на корпоративном уровне, проводить оценку эффективности функционирования элементов логистической системы на базе инструментального аппарата современных корпоративных логистических систем.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

*Знать:*

– принципы проектирования и построения логистических систем, формирования логистических связей;

– инновационные технологии логистического менеджмента;

– способы, приемы и методы оптимизации транспортно-логистических схем доставки грузов

*Уметь:*

– выполнять маркетинговые действия по выбору каналов распределения (дистрибуции);

– создавать каналы распределения (дистрибуции) в организации;

– оценивать результативность каналов распределения (дистрибуции);

– оценивать результативность каналов распределения (дистрибуции);

– развивать деятельность прежних или создавать новые каналы распределения (дистрибуции) в организации;

– профессионально применять приемы и методы оптимизации транспортно-логистических схем доставки грузов

*Должен владеть:*

– инструментами анализа, применяемых в практике решения задачи разработки коммерческой политики по оказанию логистических услуг;

– способами, приемами и методами разработки транспортно-логистических схем доставки грузов.

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии:

традиционные (лекции, семинары, контрольные вопросы);

активные (выполнение практических заданий и кейсов, тестирование).

При проведении учебных занятий обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая при необходимости проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин в форме курсов, составленных на основе результатов научных исследований, в том числе с учётом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей (п.34. Приказ № 245).

Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.