

Г. Г. Левкин

**КОНТРОЛЛИНГ
И
УПРАВЛЕНИЕ
ЛОГИСТИЧЕСКИМИ
РИСКАМИ**

Учебно-методическое пособие



Москва-Берлин
2015

УДК 339.173(075)

ББК 65.29я7

Л37

Рецензенты:

И. А. Кулькова, д. экон. наук, профессор;

С. Н. Кужева, к. экон. наук, доцент.

Левкин, Г. Г.

Л37 Контроллинг и управление логистическими
рисками : учебно-методическое пособие /
Г. Г. Левкин. – М.-Берлин: Директ-Медиа,
2015. – 58 с.

ISBN 978-5-4475-3960-3

Учебно-методическое пособие содержит учебный план, рабочую программу, план семинарских занятий. В пособии даны рекомендации студентам для освоения методологии контроллинга и управления логистическими рисками на предприятии и в цепи поставок. Приведены вопросы для обсуждения, задания для самостоятельной работы. Список рекомендуемой литературы снабжен ссылками для работы в электронных библиотеках и может быть использован студентами в самостоятельной работе.

Пособие предназначено для студентов 4-го курса очной и заочной форм обучения, обучающихся по направлению: «Менеджмент» (профиль «Логистика»). Методические указания могут быть также использованы преподавателями вузов при разработке рабочих программ по одноименным дисциплинам.

УДК 339.173(075)

ББК 65.29я7

© Левкин Г. Г., текст, 2015

ISBN 978-5-4475-3960-3

© Издательство «Директ-Медиа», макет, оформление, 2015

Оглавление

Введение	5
1. Учебный план курса «Контроллинг и управление логистическими рисками»	9
2. Рабочая программа курса.....	10
Раздел 1. Основные принципы управления в логистических системах	10
Раздел 2. Логистический анализ и контроллинг.....	10
Раздел 3. Управление логистическими рисками на предприятии.....	12
3. Темы семинарских и практических занятий	14
Семинар 1. Основы логистического менеджмента	14
Семинар 2. Межфункциональные конфликты в логистических системах	16
Семинар 3. Логистические стратегии.....	18
Семинар 4. Методы исследования и оптимизации в логистике.....	20
Семинар 5. Анализ и контроллинг в логистических системах	22
Семинар 6. Методы прогнозирования при логистическом планировании.....	24
Семинар 7. Технология проведения логистического аудита	25
Семинар 8. Методика расчета показателей оборота и оборачиваемости среднего запаса на предприятии.....	27

Семинар 9. Логистический аутсорсинг	29
Семинар 10. Метод анализа иерархий в логистических исследованиях	30
Семинар 11. Управление рисками в логистических системах	32
Семинар 12. Использование АВС-классификации при управлении логистическими рисками	34
Семинар 13. Классификация логистических рисков	36
Семинар 14. Технология проведения XYZ-классификации	38
Семинар 15. Методы анализа, предупреждения и снижения уровня логистических рисков	39
Семинар 16. Идентификация логистических рисков на предприятии	41
Семинар 17. Управление рисками в цепях поставок	43
Семинар 18. Методика расчета индекса сезонности	45
4. Задания для самостоятельной работы.....	47
Библиографический список.....	49
Приложение	54

Введение

Основной потенциал логистического подхода заложен в рационализации управления потоками материалов, информации, энергии и финансов. Поэтому объектом изучения логистики являются материальные потоки и сопутствующие им информационные, финансовые и сервисные потоки на макро- и микроуровне.

Предметом дисциплины «Контроллинг и управление логистическими рисками» является деятельность, обеспечивающая принятие управленческих решений при совершенствовании движения материальных потоков на предприятии.

Для изучения данной дисциплины необходимы знания, умения и навыки, формируемые предшествующими дисциплинами: экономические основы логистики и управления цепями поставок; основы логистики и управления цепями поставок; теория менеджмента.

Цели учебной дисциплины «Контроллинг и управление логистическими рисками»:

- освоение студентами теоретических знаний в области логистического контроллинга на предприятии;
- формирование компетенций, позволяющих принимать эффективные решения в профессиональной деятельности бакалавров профиля «Логистика» в части управления рисками;
- выработка у студентов развитых представлений о применении методов снижения уровня риска в логистических системах.

Эти цели достигаются на основе фундаментализации образования, повышения творческой активности и самостоятельности работы студентов, широкого применения вычислительной техники и информационных технологий в учебном процессе. Изучение дисциплины «Контроллинг и управление логистическими рисками» должно способствовать выработке у студентов развитых представлений о направлениях совершенствования в управлении логистических систем.

Задачи дисциплины:

- выработать у студента представление о системе контроллинга как о едином технико-технологическом и планово-экономическом интегрированном механизме, обеспечивающем продвижение материальных потоков на предприятии и в цепи поставок;
- обучить студентов подходам к снижению риска в функциональных областях логистики (закуп, продаж, транспортировки и складирования товаров).

В результате освоения курса студент должен:

ЗНАТЬ:

- сущность, цели и задачи логистического контроллинга;
- методы оперативного и стратегического контроллинга;
- принципы управления системой контроллинга на предприятии;
- технологии логистического аудита и аутсорсинга;

- основные логистические стратегии;
- отличие традиционного подхода к управлению материальными потоками на предприятии от логистического подхода;
- методы анализа логистического риска.

уметь:

- принимать решения по выбору оптимальных логистических каналов и цепей;
 - составлять план логистического аудита;
 - формулировать требования к информационным системам, обеспечивающим взаимодействие с аутсорсинговыми компаниями;
 - принимать решения для снижения логистического риска.
- владеть:*
- методами анализа и оптимизации логистических систем;
 - методами выбора логистических каналов;
 - методами оценки показателей эффективности логистической системы;
 - методами выбора логистических посредников и провайдеров;
 - технологиями, способствующими снижению логистического риска на предприятии.

Предлагаемая программа курса предусматривает следующие основные формы проведения занятий: лекции, семинары (в форме опроса, дискуссии, деловых игр), практические занятия, индивидуальные и групповые консультации, самостоятельная работа студентов.

Для уточнения отдельных вопросов по каждой теме приведены ссылки на электронные источники учебной и научной литературы.

Форма промежуточного контроля – устный опрос, тестирование. Форма итогового контроля – зачет.

Для обеспечения учебного процесса используется сайт доцента Левкина Г.Г. (www.tovarovedenie.org), где размещены задачи и методические материалы по изучаемой дисциплине; Университетская библиотека online (www.biblioclub.ru); DirectMedia интернет-магазин электронных книг (www.directmedia.ru).

Кроме того, студенты могут обратиться к преподавателю в социальной сети <http://vk.com/levkin.omsk> или с помощью электронной почты по адресу lewkin_gr@mail.ru.

**1. Учебный план курса
«Контролинг и управление
логистическими рисками»**

Но- мер разде- ла	Наименова- ние раздела	Количество часов		
		лек- ции	практиче- ские занятия	самостоя- тельная работа
1	Основные принципы управления в логистиче- ских системах	6	12	18
2	Логистиче- ский анализ и контролинг	6	12	18
3	Управление логистиче- скими риска- ми на пред- приятии	6	12	18
	Итого	18	36	54

2. Рабочая программа курса

Раздел 1. Основные принципы управления в логистических системах

Тема 1. Основы логистического менеджмента.

Традиционный и логистический подходы к управлению материальными потоками предприятия. Логистическая служба в организационной структуре предприятия.

Тема 2. Межфункциональные конфликты в логистических системах.

Логистическая координация. Межорганизационная и межфункциональная координация. Основные проблемы межфункциональной координации на предприятии. Типичные проблемные области внутрифирменной логистики. Основные направления разрешения межфункциональных конфликтов торгового предприятия.

Тема 3. Логистические стратегии.

Использование логистического подхода в стратегическом планировании на предприятии. Цели разрабатываемой логистической стратегии. Основные и дополнительные логистические стратегии, особенности их использования в коммерческой деятельности.

Раздел 2. Логистический анализ и контроллинг

Тема 4. Методы анализа и оптимизации в логистических исследованиях.

Общая характеристика экономико-математических методов, используемых в логистике. Классификация методов анализа и оптимизации в логистике. Методы оценки и сокращения затрат в логистике.

Тема 5. Анализ и контроллинг в логистических системах.

Этапы анализа логистических систем управления материальными потоками. Цель и задачи логистического анализа. Контроллинг логистических бизнес-процессов.

Тема 6. Методы прогнозирования при логистическом планировании.

Методы прогнозирования, их особенности и возможность использования в функциональных областях логистики. Эвристический подход в закупочной деятельности и его совместное использование с методами прогнозирования. Экстраполяция как подход к прогнозированию. Использование табличного процессора MS Excel при прогнозировании. Программное обеспечение, используемое при прогнозировании в логистических исследованиях.

Тема 7. Технология проведения логистического аудита.

Виды логистического аудита. Содержание этапов и показания к проведению логистического аудита. Использование LFA-технологии при проведении логистического аудита на предприятии.

Тема 8. Методика расчета показателей оборота и оборачиваемости среднего запаса на предприятии.

Содержание показателей оборот и оборачиваемость, единицы измерения. Порядок расчета оборота и оборачиваемости. Пути улучшения показателей оборота и оборачиваемости.

Тема 9. Логистический аутсорсинг.

Классификация видов аутсорсинга, особенности логистического аутсорсинга. Функции логистики, передаваемые на внешнее исполнение. Причины передачи

логистических функций на исполнение специализированным компаниям. Положительные и отрицательные стороны логистического аутсорсинга.

Тема 10. Метод анализа иерархий в логистических исследованиях.

Содержание и назначение метода анализа иерархий (МАИ). Шкала отношений МАИ. Расчет веса фактора. Порядок расчет оценки согласованности мнений экспертов. Расчет векторов приоритетов по отдельным показателям и определение глобального приоритета.

Раздел 3. Управление логистическими рисками на предприятии

Тема 11. Управление рисками в логистических системах.

Риск и особенности его проявления в хозяйственной деятельности. Обоснование использования логистического риска в концепции логистики. Алгоритм управления логистическими рисками на предприятии.

Тема 12. Использование ABC-классификации при управлении логистическими рисками.

ABC-классификация, классический и современный подходы. Особенности использования ABC-классификации в функциональных областях логистики при решении локальных задач (в снабжении, складировании, управлении запасами). Использование результатов исследования при управлении рисками.

Тема 13. Классификация логистических рисков.

Основные положения классификации логистических рисков. Признаки классификации рисков в социально-экономических системах. Семь правил системной классификации рисков. Специфические признаки классификации логистических рисков на предприятии и в цепи поставок.

Тема 14. Технология проведения XYZ-классификации.

XYZ-классификация, классический и современный подходы. Порядок проведения классификации. Общие рекомендации по работе с группами X, Y и Z. Матрица ABC-XYZ и ее использование для принятия управленческих решений при управлении логистическими рисками на предприятии.

Тема 15. Методы анализа, предупреждения и снижения уровня логистических рисков.

Методы анализа, предупреждения и снижения уровня логистических рисков. Качественная и количественная оценка логистических рисков. Морфологический метод анализа рисков. Управляемые и не управляемые факторы внешней и внутренней среды предприятия.

Тема 16. Идентификация логистических рисков на предприятии.

Формирование модели логистических рисков. Риски при выполнении логистических функций на предприятии. Состав рисков при администрировании логистической системы предприятия.

Тема 17. Управление рисками в цепях поставок.

Подходы к управлению рисками в цепях поставок. Цели и задачи управления рисками в цепях поставок. Стратегическое планирование при управлении рисками в цепях поставок. Пять уровней интеграции при управлении рисками в цепи поставок.

Тема 18. Методика расчета индекса сезонности

Алгоритм расчета индекса сезонности. Методы расчета индекса сезонности с использованием табличного процессора MS Excel. Прогнозирование на основе индексов сезонности.

3. Темы семинарских и практических занятий

Семинар 1. Основы логистического менеджмента

Методические указания

Логистика обладает активным интегрирующим потенциалом, способным связать воедино и обеспечить взаимодействие функциональных подразделений предприятий. Под логистическим менеджментом понимается использование концепции логистики для достижения стратегических корпоративных целей организации путем администрирования логистической системы.

При изучении этой темы необходимо уяснить содержание и сущность логистического менеджмента на предприятии, основные стратегические и тактические цели логистики. Выяснить принципиальное отличие логистического подхода к управлению процессами физического товародвижения от традиционного подхода и, в частности, особенности координации производственной и логистической стратегий.

Внедрение логистического менеджмента предполагает совершенствование и изменение организационной структуры предприятия, внедрение системного подхода, поэтому следует усвоить централизованный и децентрализованный подходы к управлению материальными потоками на макро- и микроуровне.

В заключение нужно выяснить функциональные обязанности специалиста логистики на разных уровнях управления предприятием, а также особенности формулировки логистической миссии.

Вопросы для обсуждения

1. Сущность логистического менеджмента.
2. Понятие централизации и децентрализации функций логистики в микрологистической системе.
3. Функции службы логистики на предприятии.
4. Место службы логистики в организационной структуре предприятия.
5. Традиционный подход к управлению материальными потоками, отличие от логистического подхода.

Рекомендуемая литература

1. Афанасенко И.Д. Логистика снабжения: Учебник / И.Д. Афанасенко, В.В. Бирюкова. СПб: Питер, 2010. 336 с.
2. Воронов А.Е. Современное состояние логистики и её место в системе управления / А.Е. Воронов. – М. : Лаборатория книги, 2012. – 113 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=142407> [электронный ресурс].
3. Канке А.А. Основы логистики: учебное пособие / А.А. Канке, И.П. Кошечкина. М.: КноРус, 2010. 576 с. – URL: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=53706 [электронный ресурс].
4. Левкин Г.Г. Логистика: теория и практика. Издание 2-е / Г.Г. Левкин. – М.: Директ-Медиа, 2013. 217 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=135685> [электронный ресурс].
5. Логистика: учебное пособие / Б.А. Аникин и др. М.: Проспект, 2006. 408 с. – URL: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=54848 [электронный ресурс].
6. Проценко И.О. Стратегическая логистика / И.О. Проценко. – М. : Издательский дом «МЕЛАН», 2005. – 368 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=133115> [электронный ресурс].

Семинар 2. Межфункциональные конфликты в логистических системах

Методические указания

Внедрение концепции логистики на предприятии предполагает переход от управления отдельными функциями к интегрированному управлению совокупным материальным потоком. Этот переход приводит к нарушению функциональных границ деятельности традиционных служб предприятия (снабжения, производство, склад, сбыт и т. д.), что является причиной возникновения межфункциональных конфликтов.

При изучении этой темы охарактеризовать существующие проблемные области внутрифирменной логистики и причины возникновения конфликтов между подразделениями предприятия. Уяснить роль службы логистики в разрешении этих конфликтов, а также используемые при этом основные логистические методы и подходы.

Кроме того, необходимо усвоить механизм развития межфункциональных конфликтов, особенности их прогнозирования и негативный эффект от разрозненного выполнения логистических функций на предприятии.

В заключение необходимо выяснить причины положительного эффекта от разрешения конфликтов между подразделениями предприятия и критерии измерения улучшения движения материального потока в микрологистической системе, улучшения уровня обслуживания потребителей.

Вопросы для обсуждения

1. Функциональные проблемные области на предприятии.
2. Причины конфликтов на предприятии, связанных с прохождением через него материального потока.
3. Направления разрешения конфликтов в области управления запасами.
4. Порядок разрешения конфликтов в области закупок.
5. Примеры межфункциональной и межорганизационной координации.

Рекомендуемая литература

1. Левкин Г.Г. Логистика: теория и практика: учебное пособие / Г.Г. Левкин. – Рн/Д.: Феникс, 2009. 221 с. – URL: <http://window.edu.ru/resource/165/80165> [электронный ресурс].
2. Бухвалов О.А. Производственная логистика: стратегическое планирование, прогнозирование и управление конфликтами / О.А. Бухвалов, В.И. Городецкий, О.В. Карсаев и др. // Известия Южного федерального университета. Технические науки. 2012. № 3 (128). С. 209–218.
3. Палагин Ю.И. Логистика – планирование и управление материальными потоками: учебное пособие / Ю.И. Палагин. – СПб : Политехника, 2012. – 290 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=129558> [электронный ресурс].
4. Швецова Е.В. Проблемы использования логистики на предприятии // Е.В. Швецова, А.В. Лозовой // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов. – 2014. – № 2. – С. 232–237. – URL: <http://elibrary.ru/download/61628549.pdf> [электронный ресурс].

Семинар 3. Логистические стратегии

Методические указания

Логистическая стратегия – это долгосрочное планирование развития логистики, касающееся форм и средств ее реализации на предприятии, межфункциональной и межорганизационной координации, сформированное высшим менеджментом в соответствии с корпоративными целями.

При подготовке к семинару необходимо изучить и охарактеризовать основные и дополнительные стратегии. Выяснить сферы применения этих стратегий в разных отраслях промышленности и торговли, усвоить рекомендации к их использованию в разных условиях внешней среды.

Планирование логистической деятельности – это систематический процесс поиска возможностей действовать, прогнозирование последствий этих действий, разработка логистического проекта, формирование управленческих решений, конкретных мероприятий и сроков их выполнения для достижения поставленных целей в будущем.

При изучении планирования логистической деятельности в организации уяснить разновидности планирования по срокам и функциональным областям логистики, а также значение точного и своевременного планирования для достижения стратегических целей логистики. Кроме того, разграничить планирование управления материальными потоками в макро- и микрологистических системах.

Вопросы для обсуждения

1. Основные логистические стратегии и их содержание.
2. Дополнительные стратегии логистики в производственной и торговой деятельности.
3. Виды планирования логистической деятельности и содержание разновидностей планирования.
4. Календарное планирование и диспетчирование в производственной деятельности.
5. Использование логистического контроллинга на предприятии.

Рекомендуемая литература

1. Бережнов Г.В. Логистическая деятельность предприятия / Г.В. Бережнов. – М. : Издательский дом «МЕЛАП», 2006. – 248 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=132786> [электронный ресурс].
2. Бузукова Е.А. Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице / Е.А. Бузукова. СПб: Питер, 2009. 432 с.
3. Канке А.А. Основы логистики: учебное пособие / А.А. Канке, И.П. Кошечкина. М.: КноРус, 2010. 576 с. – URL: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=53706 [электронный ресурс].
4. Плетнев С.В. Возможности комбинации отдельных логистических стратегий для обеспечения конкурентоспособности цепи поставок / С.В. Плетнев, О.С. Крайнова // Международный журнал экспериментального образования. – 2011. – № 8. – С. 265–266. – URL: <http://elibrary.ru/download/67691628.pdf> [электронный ресурс].
5. Проценко И.О. Стратегическая логистика / И.О. Проценко. – М. : Издательский дом «МЕЛАП», 2005. – 368 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=133115> [электронный ресурс].

Семинар 4. Методы исследования и оптимизации в логистике

Методические указания

При изучении этой темы необходимо уяснить классификацию методов, используемых в логистике. Определить существенные различия методов при решении частных задач в отдельных функциональных областях и сферах логистики: при поиске и выборе поставщиков товаров и услуг; управлении запасами; логистическом аудите и анализе; при оптимизации движения транспортных средств; при выборе программного обеспечения для логистической системы.

Привести примеры методов анализа и оптимизации выполнения логистических функций и организации движения материальных потоков. Выяснить значение математико-статистических методов в логистике, ознакомиться с этими методами. Изучить методологию выявления и описания проблем в логистической системе, а также особенности их решения. Обратить внимание на необходимость осуществления синтеза после проведения анализа с целью выявления связей между частями логистической системы.

Найти в специальной литературе современные подходы к совершенствованию логистической системы предприятия (бенчмаркинг, коучинг, реинжиниринг бизнес-процессов и др.) и дать им краткую характеристику.

Вопросы для обсуждения

1. Значение математико-статистических методов в логистике.
2. Признаки классификации методов исследования в практической деятельности.

3. Сущность проблемы в логистике и пути их решения.

4. Значение анализа процессов физического товародвижения в производственной деятельности, оптовой и розничной торговле.

5. Примеры специальных методов, используемых в логистике.

Рекомендуемая литература

1. Геттинг Б. Ограниченное применение математики в экономической логистике / Б. Геттинг // РИСК. № 2. 2010. С. 270–273. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=15017545> [электронный ресурс].

3. Бродецкий Г.А. Экономико-математические методы и модели в логистике. Поток событий и системы обслуживания: учебное пособие / Г.А. Бродецкий // М.: АКАДЕМИЯ, 2009. 272 с.

4. Фомин Г.П. Математические методы и модели в коммерческой деятельности: учебник / Г.П. Фомин. М.: Финансы и статистика, 2001. 544 с.

5. Рыжиков Ю. И. Теория очередей и управление запасами: Учебное пособие / Ю. И. Рыжиков. СПб: Питер, 2001. 384 с.

6. Гаджинский А.М. Практикум по логистике. 6-е изд., перераб. и доп. М.: Дашков и К, 2007. 304 с.

7. Лукинский В.С. Логистика в примерах и задачах : учебное пособие / В.С. Лукинский, В.И. Бережной, Е.В. Бережная. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 289 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=226360> [электронный ресурс].

Семинар 5. Анализ и контроллинг в логистических системах

Методические указания

Анализ логистических систем – это процедуры исследования, выработки, обоснования и принятия решений в процессе проектирования логистических систем предприятия. Этот анализ включает в себя совокупность методов формирования и обработки данных о деятельности в области логистики, обеспечивающих получение объективных оценок состояния макро- и микрологистических систем, определение тенденций развития логистической системы с учетом состояния внутренней и внешней среды, выявление резервов повышения эффективности физического товародвижения на основе использования принципов логистического менеджмента.

Использование анализа в логистике продиктовано тем, что практическая деятельность логиста направлена на поиск проблем, препятствующих прохождению материального потока в сфере товарного обращения.

При изучении этой темы следует усвоить сущность контроллинга в логистике, особенности его использования на этапах проектирования и совершенствования логистических систем. При разработке систем логистического контроллинга решается ряд специфических задач, поэтому необходимо уяснить сущность и содержание этих задач, а также особенности использования ключевых показателей эффективности (КПИ).

В заключение необходимо определить виды логистического контроллинга, особенности его использования в сфере товарного обращения. Обратить внимание на методы, используемые в логистическом контроллинге и особенности их использования.

Вопросы для обсуждения

1. Предпосылки для использования анализа логистической системы торгового предприятия.
2. Цель и задачи анализа логистических систем.
3. Алгоритм и этапы анализа логистической системы.
4. Классы логистических систем по степени структуризации.
5. Сущность логистического контроллинга.

Рекомендуемая литература

1. Канке А.А. Основы логистики: учебное пособие / А.А. Канке, И.П. Кошечая. М.: КноРус, 2010. 576 с. – URL: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=53706 [электронный ресурс].
2. Королева Г.А. Контроллинг логистических процессов: инструментарий, алгоритм внедрения / Г.А. Королева, Г.А. Бойко // Вестник Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. – 2012. – № 2. С. 195–202. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=17799565> [электронный ресурс].
3. Левкин Г.Г. Основы логистики: учебное пособие / Г.Г. Левкин. – М. : Инфра-Инженерия, 2014. – 240 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=234779> [электронный ресурс].
4. Логистика: учебное пособие / Б.А. Аникин и др. М.: Проспект, 2006. 408 с. – URL: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=54848 [электронный ресурс].
5. Шейнер Н.Р. Стратегия логистического контроллинга цепей поставок целлюлозно-бумажной продукции: Монография / Н.Р. Шейнер. – СПб: ГОУ ВПО СПб ГТУРП, 2010. 97 с. – URL: <http://window.edu.ru/library/pdf2txt/180/76180/57332/page2> [электронный ресурс].

Семинар 6. Методы прогнозирования при логистическом планировании

Методические указания

Прогнозирование при логистическом планировании предполагает определение состояния и вероятных тенденций развития явление и процессов в отношении закупок и продаж товаров с целью предотвращения излишков или дефицита запасов, определения плана закупок или производства готовой продукции.

При изучении этой темы следует изучить основные подходы к прогнозированию (эвристический и математико-статистический), освоить методы «наивного» прогноза, долгосрочной средней, скользящей средневзвешенной, скользящей средней.

Изучить условия использования математико-статистических методов при организации закупок и продаж товаров, особенности применения отдельных методов при наличии/отсутствия тенденций в продажах товаров.

При освоении методов прогнозирования необходимо применять программный процессор MS Excel, который можно использовать для прогнозирования объемов продаж регулярно потребляемых товаров. К примеру, при краткосрочном прогнозировании используются функции «ПРЕДСКАЗ», «ТЕНДЕНЦИЯ», «РОСТ», «ЛИНЕЙН».

После освоения прогнозирования с помощью стандартных функций, следует перейти к изучения особенностей прогнозирования при оценке потребностей в запасах товаров нерегулярного спроса, особенностям прогнозирования на основе результатов XYZ-классификации. В рамках самостоятельной работы рассмотреть существующее программное обеспечение, используемое для прогнозирования.

Вопросы для обсуждения

1. Методы прогнозирования и особенности их использования в логистической деятельности.
2. Сущность эвристического подхода при прогнозировании.
3. Принцип, используемый при использовании метода «наивного» прогноза.
4. Причины возникновения сезонного спроса на товары и услуги.
5. Особенности выбора метода прогнозирования в зависимости от наличия/отсутствия тенденций в спросе.

Рекомендуемая литература

1. Гаджинский А.М. Практикум по логистике / А.М. Гаджинский. М.: Дашков и К°, 2005. С. 175–180.
2. Логистика управления запасами с помощью Excel / авт.-сост. В.И. Копыл. – Минск: Харвест, 2007. 64 с.
3. Степочкина Е.А. Планирование и прогнозирование в условиях рынка : учебное пособие / Е.А. Степочкина. М.: Директ-Медиа, 2014. 236 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=226141> [электронный ресурс].

Семинар 7. Технология проведения логистического аудита

Методические указания

Логистический аудит предполагает проверку состояния логистической системы работниками предприятия и приглашенными специалистами. Проведение этого мероприятия предполагает выявление недостатков логистической системы, приводящих к торможению входящих, внутренних и выходящих потоков предприятия, накоплению излишних запасов, возникновению

излишних затрат на осуществление физического товародвижения и превышению времени на выполнение логистических операций. Выявление и устранение перечисленных недостатков приводит к улучшению состояния логистической системы предприятия и цепи поставок в целом.

При изучении этой темы следует уяснить методологию логистического аудита, проводимого на промышленных и торговых предприятиях, его отличие от бухгалтерской проверки. Запомнить характеристику видов логистического аудита и знать особенности их проведения. Уяснить этапы аудита в логистике (предварительный, внутренний и внешний) и их содержание. Выяснить различие в подходах внутреннего и внешнего логистического аудита, запомнить используемые при их проведении методы.

Одной из прогрессивных форм логистического аудита является LFA-технология. Необходимо понять сущность этой технологии и особенности ее использования в практической деятельности, преимущества в сравнении с традиционным логистическим аудитом. Следует определить особенности использования результатов аудиторской проверки для принятия решений при совершенствовании физического товародвижения на предприятии в зависимости от этапа развития логистики на предприятии.

Вопросы для обсуждения

1. Причины проведения логистического аудита.
2. Виды логистического аудита.
3. Основной принцип проведения логистического аудита.
4. Этапы логистического аудита.
5. Содержание процедуры внутреннего аудита.

Рекомендуемая литература

1. Кузнецов П.А. Логистический аудит как этап реализации инновационного менеджмента предприятий промышленности / П.А. Кузнецов // Инновации в науке. 2012. № 11–2. С. 11–18. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=17904998> [электронный ресурс].
2. Левкин Г.Г. Основы логистики: учебное пособие / Г.Г. Левкин. М.: Инфра-Инженерия, 2014. 240 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=234779> [электронный ресурс].
3. Туктарова Р.И. Логистический аудит как инструмент повышения эффективности деятельности предприятия / Р.И. Тугарова, О.Г. Чирва // Вектор науки Тольятинского государственного университета. 2013. № 4 (26). С. 167–171. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=21485667> [электронный ресурс].

Семинар 8. Методика расчета показателей оборота и оборачиваемости среднего запаса на предприятии

Методические указания

При освоении методики расчета оборота и оборачиваемости необходимо уяснить значение этих показателей в работе предприятия, их взаимосвязь с уровнем запасов на складе. Определить единицы измерения оборота и оборачиваемости, тенденции увеличения и уменьшения этих показателей в зависимости от точности прогнозирования и планирования объема закупаемых партий.

При изучении методики следует сравнить особенности расчета показателей оборота и оборачиваемости за год и за месяц. Охарактеризовать мероприятия, способствующие улучшению этих показателей.

После расчета оборота и оборачиваемости двумя способами необходимо самостоятельно разработать

методику улучшения состояния запасов на складе, произвести изменения и произвести повторный расчет. После изменений оценить полученный результат в числовом выражении.

Для уяснения сущности методики и содержания показателя «оборот среднего запаса», необходимо провести сравнительную характеристику с показателем «уходимость» (количество дней, за которые продается закупленная партия товаров).

Вопросы для обсуждения

1. Единицы измерения показателей оборот и оборачиваемость.
2. Направления улучшений оборота и оборачиваемости.
3. Порядок расчета среднего запаса на складе.
4. Чем опасен слишком низкий оборот и слишком высокая оборачиваемость среднего запаса на складе?
5. Значение оценки показателей оборота и оборачиваемости для анализа коммерческой деятельности торгового предприятия.

Рекомендуемая литература

1. Арзуманова Т.И. Экономика организации: учебник / Т.И. Арзуманова, М.Ш. Мачабели. М.: Дашков и Ко, 2014. 240 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229278> [электронный ресурс].
2. Башарина А.В. Управление оборачиваемостью запасов / А.В. Башарина, И.А. Баев, А.Ф. Черненко // Известия Челябинского научного центра УрО РАН. 2003. № 3. С. 102–107. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=8386123> [электронный ресурс].
3. Логистика управления запасами с помощью Excel / авт.-сост. В.И. Копыл. Минск: Харвест, 2007. 64 с.

Семинар 9. Логистический аутсорсинг

Методические указания

Логистический аутсорсинг является одним из подходов к оптимизации движения материальных потоков на предприятии и предполагает отказ от выполнения некоторых логистических функций предприятием и передачу их на внешнее выполнение.

При изучении этой темы необходимо понять сущность и разобраться в классификации видов аутсорсинга. Для уяснения сущности логистического аутсорсинга следует рассмотреть номенклатуру логистических функций, исполняемых производственными или торговыми предприятиями и выявить, какие функции могут быть переданы на внешнее исполнение логистическим посредникам или провайдером.

При подготовке к семинару нужно выяснить положительные и отрицательные стороны использования логистического аутсорсинга применительно к деятельности предприятий в условиях рынка.

Предприятие может проходить определенные этапы внедрения стратегии аутсорсинга, поэтому необходимо изучить уровни логистического аутсорсинга (1PL, 2PL, 3PL и т. д.) и особенности их осуществления. Выяснить сущность логистического инсорсинга.

Вопросы для обсуждения

1. Сущность логистического аутсорсинга.
2. Логистические функции, передаваемые на аутсорсинг производственным предприятиям.
3. Предпосылки передачи логистических функций на аутсорсинг.
4. Возможные негативные последствия от использования стратегии аутсорсинга на предприятии.

5. Уровни логистического аутсорсинга (1PL, 2PL, 3PL и т. д.) и их характеристика.

Рекомендуемая литература

1. Аникин Б.А. Аутсорсинг – создание высокоэффективной и конкурентоспособной организации: учебное пособие / Б.А. Аникин. Рн/Д.: Феникс, 2002. 412 с.

2. Казарина Л.А. Логистика по контракту / Л.А. Казарина // Известия иркутской государственной экономической академии. № 3. 2004. С. 70–75.

3. Левкин Г.Г. Логистика: теория и практика: учебное пособие / Г.Г. Левкин. Рн/Д.: Феникс, 2009. 221 с. – URL: <http://window.edu.ru/resource/165/80165> [электронный ресурс].

4. Слюсарева Е.В. Аутсорсинг логистических функций предприятия / Е.В. Слюсарева // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2009. – № 2. – С. 117–118. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=12992330> [электронный ресурс].

5. Управление закупками и поставками: учебник / М. Линдерс, Ф. Джонсон, А. Флинн, Г. Фирон; под ред. Т.М. Дубович. – 13-е изд. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 754 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117372> [электронный ресурс].

**Семинар 10. Метод анализа иерархий
в логистических исследованиях**

Методические указания

Метод анализа иерархий (МАИ) является универсальным и может быть использован при выборе поставщика, логистического посредника, месте расположения склада на обслуживаемой территории,

управлении логистическими рисками. МАИ основан на попарном сравнении выбранных критериев оценки и сведении полученных результатов в матрицы.

При изучении этой темы в первую очередь следует рассмотреть основные теоретические положения метода, его иерархическую структуру, включающую в себя цель, критерии оценивания и альтернативы. Затем приступить к освоению последовательности действий и содержания этапов (определение критериев оценивания и расчет их веса в матрице; расчет значения каждого критерия; расчет глобального приоритета и подведение итога исследований).

При выборе поставщика с помощью МАИ необходимо провести сравнительный анализ с другими методами выбора поставщика, оценить преимущества и недостатки этих методов.

При выполнении расчетного задания на занятии сравните между собой полученные оценки согласованности (ОС), результаты глобального рейтинга, при необходимости проведите работу над ошибками.

Вопросы для обсуждения

1. Содержание шкалы отношений МАИ.
2. Порядок расчета оценки важности критериев.
3. Расчет оценки согласованности мнений экспертов.
4. Порядок расчета глобального приоритета.
5. Преимущества МАИ при выборе поставщика от других методов.

Рекомендуемая литература

1. Беседина В.Н. Основы логистики в торговле / В.Н. Беседина, А.А. Демченко. М.: Экономист, 2005. С. 45–55.
2. Бугусов О.Б. Система поддержки принятия решений на основании нечеткого алгоритма для выбора

поставщика в цепи поставок / О.Б. Бутусов, М.Е. Дубин, В.П. Мешалкин, О.П. Никифорова // Известия Московского государственного технического университета МАМИ. – 2012. – Т. 4. № 2 (14). – С. 312–318. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=18787651> [электронный ресурс].

3. Гаджинский А.М. Материалы семинара «Управление запасами и закупками». Омск, 2005. – URL: http://www.tovarovedenie.org/downloads.php?cat_id=7 [электронный ресурс].

4. Чуланова Г.Ю. Использование метода аналитической иерархической процедуры (МАИ) для выбора поставщика / Г.Ю. Чуланова, Е.П. Мазур // Инновации. – 2013. – № 2 (172). С. 122–126. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=21476184> [электронный ресурс].

Семинар 11. Управление рисками в логистических системах

Методические указания

В настоящее время проблема управления и оценки рисков занимает ведущее место практически во всех разделах теории и практики внутрифирменного управления, планирования и контроля. Понятие риск требует четкого и однозначного определения применительно к отдельным сферам его использования.

При изучении этой темы необходимо уяснить содержание и сущность риска и особенности его проявления в хозяйственной деятельности предприятия и в различных сферах профессиональной деятельности; предпосылки в возникновении неблагоприятных ситуаций при перемещении материального потока в логистической цепи.

Анализ деятельности предприятия предполагает определение логистического подхода к планированию логистического риска; обоснование использования понятия логистического риска в концепции логистики.

Эффективность функционирования цепи поставок в современных условиях зависит от результативности выполнения логистических функций и операций на каждом предприятии, поэтому необходимо изучить вклад каждого участника в результативность цепи поставок.

В заключение необходимо изучить этапы алгоритма управления логистическими рисками на предприятии, содержание этапов и особенности качественного и количественного анализа рисков.

Вопросы для обсуждения

1. Факторы неопределенности внутренней и внешней среды предприятия, их характеристика.
2. Характерные особенности логистического риска по сравнению с другими видами риска (финансового, банковского, социально-политического).
3. Особенности управления логистическими рисками на уровне предприятия и в цепи поставок.
4. Значение фокусного предприятия при управлении логистическими рисками в цепях поставок.
5. Особенности качественного и количественного анализа логистических рисков.

Рекомендуемая литература

1. Бродецкий Г.А. Управление рисками в логистике: учеб. пособие / Г.А. Бродецкий, Д.А. Гусев, Е.А. Елин. М.: Академия, 2010. 192 с.
2. Левкин Г.Г. Использование концепции логистики и управление цепями поставок в сфере туризма / Г.Г. Левкин, В.В. Чувикина // Социально-коммуникативные

процессы современности: Материалы всероссийской науч.-практ. конф. / Омский гос. ун-т путей сообщения. Омск, 2013. С. 130–136. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=21368271> [электронный ресурс].

3. Яхнеева И.В. Моделирование и проектирование систем поставок в условиях риска / И.В. Яхнеева. – М.: БИБЛИО-ГЛОБУС, 2013. – 176 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229658> [электронный ресурс].

Семинар 12. Использование ABC-классификации при управлении логистическими рисками

Методические указания

ABC-классификация основывается на принципе Парето, который был выдвинут итальянским экономистом Вильфредо Парето и является универсальным методом, используемым в маркетинге, логистике и коммерции. При подготовке к семинару следует изучить сущность принципа Парето, особенности его проявления в природе и в искусственных системах.

При освоении этой темы обратите внимание на классический порядок ABC-классификации: особенности выбора критерия классификации в зависимости от решаемой задачи; порядок основных расчетов; деление анализируемого ассортимента товаров на группы. Важно ознакомиться с модификациями этого метода – параллельной, последовательной классификациями и расчетом синтетического критерия классификации; особенностями их использования при анализе объектов исследования в логистических системах.

Кроме того, необходимо определить использование этого метода в практической деятельности при ра-

боте с поставщиками, покупателями товаров и при управлении логистическими рисками. Усвоить особенности использования результатов ABC-классификации для принятия управленческих решений в условиях неопределенности во внутренней и внешней среде организации.

Вопросы для обсуждения

1. Порядок ABC-классификации. Перечислить этапы.
2. Различие между классическим и современным подходом к ABC-классификации.
3. Особенности выбора критериев классификации при использовании ABC-классификации в разных функциональных областях логистики.
4. Алгоритм разделения ассортимента товаров на группы А, В и С при использовании современного подхода.
5. Особенности использования результатов ABC-классификации в практической деятельности.

Рекомендуемая литература

1. Гаджинский А.М. Логистика. Учебник для бакалавров / А.М. Гаджинский; под ред. А.Е. Илларионова. 21-е изд. М.: Дашков и К°, 2013. С. 91–96. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=135044> [электронный ресурс].
2. Левкин Г.Г. Основы логистики: учебное пособие / Г.Г. Левкин. М.: Инфра-Инженерия, 2014. 240 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=234779> [электронный ресурс].
3. Шмидт А. К вопросу о методах выделения групп при проведении ABC-анализа / А. Шмидт // Логистика. 2013. № 8. С. 22–25. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=20245907> [электронный ресурс]

Семинар 13. Классификация логистических рисков

Методические указания

Логистический риск является частным случаем риска. Классификация логистических рисков представляет собой сложную задачу, так как в настоящее время не разработано общепринятой и одновременно исчерпывающей классификации рисков в логистических системах.

При изучении этой темы необходимо уяснить актуальность и необходимость составления классификации рисков при их изучении и выборе направлений предупреждений и снижения их уровня.

В первую очередь нужно изучить общую классификацию рисков в социально-экономических системах, а затем более подробно рассмотреть специфические признаки классификации логистических рисков. При выделении особенностей классификации логистических рисков целесообразно использовать градацию деления рисков на предприятия или в цепи поставок на классы, группы и виды; определить возможности использования иерархического и фасетного методов классификации.

После изучения общих методов и подходов к классификации логистических рисков, можно определить частные методы, к примеру, ABC- и XYZ-классификацию и убедиться в практическом эффекте их использования (сокращение времени выделения ключевых рисков; выявление скрытых случаев риска).

В заключение необходимо обратить внимание на особенности классификации рисков с использованием системного подхода на предприятии, а также привести примеры неблагоприятных событий в цепи поставок,

которые приводят к увеличению затрат на физическое товародвижение или к сбою в поставках.

Вопросы для обсуждения

1. Технология составления классификации рисков.
2. Признаки классификации логистических рисков.
3. Значение классификации при управлении логистическими рисками.
4. Классификация рисков на предприятии.
5. Классификация рисков в цепи поставок.

Рекомендуемая литература

1. Беляев С.О. Классификация рисков: классический и неклассический подходы / С.О. Беляев // Философия права. 2008. № 1. С. 125–129. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=15260298> [электронный ресурс]
2. Бродецкий Г.Л. Управление рисками в логистике: учебное пособие / Г.Л. Бродецкий, Д.А. Гусев, Е.А. Елин. М.: Академия, 2010. 192 с
3. Левкин Г.Г. Основы логистики: учебное пособие / Г.Г. Левкин. М.: Инфра-Инженерия, 2014. 240 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=234779> [электронный ресурс].
4. Лушникова М.А. Анализ логистических рисков на примере предприятия ООО «Лиаск-Т» / М.А. Лушникова // Электронный периодический журнал SCIArticle. № 4. 2013. С. 371–379. – URL: http://scia-article.ru/stat.php?i=analiz_logisticheskikh_riskov_na_primere_predpriyatiya_ooo_liask-t [электронный ресурс].

Семинар 14. Технология проведения XYZ-классификации

Методические указания

XYZ-классификация проводится совместно с ABC – классификацией, но не имеет универсального характера при использовании. При подготовке к семинару необходимо изучить сущность XYZ-классификации, ее отличие от ABC-классификации, порядок классического и модифицированного методов.

В качестве исходных данных для проведения классификации используют реализацию товара по периодам (понедельные, ежемесячные или поквартальные продажи товаров). При освоении метода обратить внимание на содержание этапов классификации (сбор данных для анализа, расчет коэффициента вариации спроса, составление таблицы и деление анализируемого ассортимента на группы). Изучить особенности осуществления основных расчетов с помощью табличного процессора MS Excel.

В результате освоения метода важно уяснить общие рекомендации по работе с товарами, относящимися к группам X, Y и Z, выбор подходов к управлению закупками и продажами товаров на основе результатов исследования, а также особенности исследования ассортимента товаров в оптовой и розничной торговле. В заключении следует совместить результаты ABC и XYZ-классификации в матрице, изучить свойства совместных групп и определить пути использования полученных результатов для принятия управленческих решений.

Вопросы для обсуждения

1. Порядок проведения XZY-классификации.
2. Современный подход к проведению XZY-классификации.
3. Три подхода к управлению запасами и их содержание.
4. Основные рекомендации к работе с товарами, принадлежащими к группам X, Y и Z.
5. Практическое значение XZY-классификации.

Рекомендуемая литература

1. Гаджинский А.М. Проектирование товаропроводящих систем на основе логистики: учебник / А.М. Гаджинский. М. : Дашков и К°, 2013. 324 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229288> [электронный ресурс].
2. Левкин Г.Г. Основы логистики : учебное пособие / Г.Г. Левкин. – М. : Инфра-Инженерия, 2014. – 240 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=234779> [электронный ресурс].
3. Майзлиш А.В. Совершенствование анализа и классификации материальных запасов на промышленном предприятии / А.В. Майзлиш, В.Ю. Вольнский // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2011. № 4. С. 52–56. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=17260162> [электронный ресурс].

Семинар 15. Методы анализа, предупреждения и снижения уровня логистических рисков

Методические указания

Риск – это комплекс факторов, действий или процессов, которые могут привести к материальным и

нематериальным потерям. При изучении этой темы необходимо обосновать необходимость использования специальных методов для выявления, анализа логистических рисков, их предупреждения и снижения уровня отрицательных последствий.

Изучение рисков на предприятии или в цепи поставок предполагает их выявление и оценку, поэтому следует рассмотреть этапы анализа и соответствие этих этапов качественной и количественной оценке.

Освоение методологии анализа рисков нужно продолжить путем рассмотрения сущности и состава статистических и экспертных методов; особенности их использования при оценке управляемых и неуправляемых факторов риска.

В результате анализа логистической деятельности предприятия составляется характеристика логистических рисков, поэтому следующим шагом в риск-менеджменте является использование методов предупреждения и снижения уровня рисков. При изучении этого блока информации определяется состав методов и особенности их использования в практической деятельности.

Вопросы для обсуждения

1. Этапы анализа логистических рисков.
2. Этапы идентификации рисков.
3. Статистические и экспертные методы анализа рисков.
4. Методы предупреждения и снижения уровня логистических рисков.
5. Морфологический метод анализа рисков.

Рекомендуемая литература

1. Бродецкий Г.А. Управление рисками в логистике: учеб. пособие / Г.А. Бродецкий, Д.А. Гусев, Е.А. Елин. М.: Академия, 2010. 192 с.

2. Захватов С.В. Использование морфологического анализа в логистике грузоперевозок / С.В. Захватов // Вестник АГТУ. 2007. № 2 (37). С. 25–27. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=12879246> [электронный ресурс].

3. Ковалев С.В. Совершенствование механизма управления рисками предприятия: проектная классификация / С.В. Ковалев // Вестник УРФУ. 2010. № 6. С. 47–57. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=15288422> [электронный ресурс].

Семинар 16. Идентификация логистических рисков на предприятии

Методические указания

Исследование функционирования логистических систем показывает, что в теории логистики недостаточно проработаны вопросы идентификации рисков, их оценки, отсутствует систематизированное представление логистических рисков, недостаточно адаптированы общие методы принятия решений для снижения степени рисков в движении материальных потоков, отсутствуют рекомендации для логистического менеджмента при управлении рисками в конкретных ситуациях.

При изучении этой темы следует определить сущность идентификации рисков; состав участников процесса идентификации; особенности формирования модели логистических рисков. При формировании модели рисков необходимо учесть иерархию соотношения логистических операций и функций, областей

логистики на предприятии в рамках декомпозиции логистической системы предприятия.

В последующем идентификация логистических рисков осуществляется в соответствии с рисками выполнения логистических функций и управленческой деятельности в снабжении, производстве, сбыте и управлении возвратами. Необходимо составить номенклатуру логистических функций на предприятии и привести примеры соответствующих им рисков.

Следующим этапом при изучении темы является выявление соответствия выполняемых логистических операций соответствующим разновидностям неблагоприятных событий по этапам движения материального потока.

В заключение нужно рассмотреть состав рисков при администрировании логистической системы предприятия и их специфические особенности на разных уровнях логистического менеджмента.

Вопросы для обсуждения

1. Идентификация логистических рисков, содержание процедуры.
2. Иерархия логистических рисков на предприятии.
3. Виды логистических рисков при транспортировке и складировании.
4. Логистические риски при управлении запасами.
5. Состав рисков при администрировании логистической системы предприятия.

Рекомендуемая литература

1. Бродецкий Г.Л. Управление рисками в логистике: учеб. пособие / Г.Л. Бродецкий, Д.А. Гусев, Е.А. Елин. М.: Академия, 2010. 192 с.
2. Ландсман А.Я. Экономические основы терминальной сервисной системы на транспорте: учеб. посо-

бие / А.Я. Ландсман, М.М. Солнцев. – М.: МАДИ, 2014. – 80 с. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=22008608> [электронный ресурс].

3. Плетнева Н.Г. Управление рисками в логистике: учебное пособие / Н.Г. Плетнева. СПб.: СПбГИЭУ, 2007. 127 с.

4. Яхнеева И.В. Идентификация рисков в логистических системах / И.В. Яхнеева // Логистические системы в глобальной экономике. – 2013. – № 3–1. – С. 297–303. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=22541530> [электронный ресурс].

Семинар 17. Управление рисками в цепях поставок

Методические указания

Понятие «цепь поставок» в настоящее время используется как на макрологистическом уровне (координация и сотрудничество предприятий), так и на микрологистическом уровне (управление материальными потоками в функциональных областях логистики предприятия). Одним из аспектов управления цепями поставок является характеристика, предупреждение и снижение уровня риска при перемещении материальных потоков между предприятиями на пути от источников сырья до пунктов потребления.

При изучении этой темы необходимо определить особенности проявления рисков разрушительных событий и операционных рисков; используемые методы анализа.

Развитие риск-менеджмента осуществляется поэтапно, от простого к сложному, поэтому следует сформулировать пять уровней интеграции в управлении рисками цепей поставок, описать характеристику и условия интеграции.

При реализации программы управления рисками в цепи поставок управляющая подсистема определяет цель и задачи. Конечной целью управления рисками в цепи поставок является хорошо спланированная работа с равномерным и бесперебойным материальным потоком, на основе этой цели сформулируйте задачи управления рисками.

В заключение необходимо изучить особенности стратегического управления рисками в цепи поставок, сущность нисходящего и восходящего подходов, а также лиц, ответственный за формирование стратегического плана.

Вопросы для обсуждения

1. Специфика подходов к управлению операционными рисками и рисками разрушительных событий.
2. Уровни интеграции при управлении рисками в цепи поставок.
3. Задачи, решаемые для обеспечения непрерывности движения потоков в цепи поставок.
4. Особенности управления рисками по принципу «сверху вниз».
5. Особенности управления рисками по принципу «снизу вверх».

Рекомендуемая литература

1. Бродецкий Г.Л. Управление рисками в логистике: учеб. пособие / Г.Л. Бродецкий, Д.А. Гусев, Е.А. Елин. М.: Академия, 2010. 192 с.
2. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика. Управление цепями поставок: учебник / под ред. Б.А. Аникина и Т.А. Родкиной. – М.: Проспект, 2015. – 216 с.

3. Плетнева Н.Г. Управление рисками в логистике: учебное пособие / Н.Г. Плетнева. СПб.: СПбГИЭУ, 2007. 127 с.

Семинар 18. Методика расчета индекса сезонности

Методические указания

Индексы сезонности применяются для прогнозирования сбыта товаров сезонного спроса для снижения рисков при организации закупки и продажи товаров. Под сезонным спросом понимаются циклические (повторяющиеся ежегодно) колебания объемов товаров. При изучении этой темы необходимо определить особенности сезонного спроса на разные виды товаров и услуг (розничная и оптовая торговля, туризм), а также используемые методы анализа.

При освоении методики расчета индекса сезонности нужно вначале составить алгоритм, разобраться с формулами расчета индекса сезонности, а затем в рабочей тетради провести расчеты двумя способами.

После расчета вручную и детального освоения методики, необходимо использовать возможности табличного процессора MS Excel. В заключение изучить прогнозирование продаж с помощью индекса сезонности.

Вопросы для обсуждения

1. Сущность методики расчета индекса сезонности и особенности ее использования при управлении рисками.
2. Алгоритм расчета индекса сезонности.
3. Прогнозирование объемов продаж с помощью индексов сезонности.

4. Особенности сезонного спроса на разные виды товаров и услуг.

5. Модель прогноза сезонности в туризме.

Рекомендуемая литература

1. Беяева М. Прогнозирование продаж объектов розничной торговой сети с использованием тренд-сезонных моделей / М. Беяева // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2013. № 2. С. 106–112. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=20184830> [электронный ресурс].

2. Пуляшкин В.В. Динамика и тенденции продаж ЖК телевизоров в РФ / В.В. Пуляшкин, П.Ю. Вирник // Альманах современной науки и образования. 2013. № 1 (68). С. 119–123.

3. Рахимов Ж.А. Модель прогноза сезонности в деятельности санаторно-курортных учреждений / Ж.А. Рахимов, С.М. Курбанова // Вестник Таджикского государственного университета права, бизнеса и политики. 2012. № 2. С. 111–119. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=17831952> [электронный ресурс].

4. Задания для самостоятельной работы

Задание 1

1. Изучить ИНКОТЕРМС в редакциях 2000 (<http://www.tamognia.ru/incoterms/>) и 2010 (<http://www.tks.ru/2011/incoterms2010>) годов. По результатам изучения составить сравнительную характеристику в виде письменного отчета с учетом изменений в редакции 2010 года.

2. Изучить ИНКОТЕРМС 2010 и определить изменение ответственности продавца и покупателя на пути движения товарной партии в зависимости от используемых терминов.

Задание 2

Зарегистрироваться на сайте www.elibrary.ru, выбрать статью по управлению логистическими рисками и выполнить реферирование этой статьи. В реферате отразить актуальность темы и основную идею статьи, цель и задачи исследования, основное содержание, выводы. Объем реферата одна страница машинописного текста.

Задание 3

Изучить методику морфологического анализа рисков (Г.Л. Бродецкий и др., 2010. С. 24–29) [7]. Используя отчет учебной практики, выполнить следующие задания: составить классификацию рисков применительно к специфике предприятия; составить морфологическую таблицу рисков предприятия; составить

морфологические цепочки бизнес – ситуации «разработка мероприятий по снижению потерь от наступления событий риска».

Морфологический анализ выполнить применительно к предприятию, полученные результаты оформить в письменном виде.

Задание 4

Провести поиск специализированного программного обеспечения, используемого для автоматизации анализа логистических исследований (в прогнозировании, ABC-XYZ-классификации, управлении запасами). По результатам исследований составить письменный отчет в виде реферата.

Библиографический список

1. Аникин Б.А. Аутсорсинг – создание высокоэффективной и конкурентоспособной организации: учебное пособие / Б.А. Аникин. Рн/Д.: Феникс, 2002. 412 с.
2. Афанасенко И.Д. Логистика снабжения: учебник / И.Д. Афанасенко, В.В. Бирюкова. СПб: Питер, 2010. 336 с.
3. Беляев С.О. Классификация рисков: классический и неклассический подходы / С.О. Беляев // Философия права. 2008. № 1. С. 125–129.
4. Беркович В.М. Параметры межфункциональных конфликтов и межфункциональная логистическая координация / В.М. Беркович // Логистика – евразийский мост: материалы VII Международ. науч.-практ. конф. Красноярск: Краснояр. гос. аграр. ун-т, 2013. С. 75–80.
5. Беседина В.Н. Основы логистики в торговле / В.Н. Беседина, А.А. Демченко. М.: Экономист, 2005. С. 45–55.
6. Бродецкий Г.А. Экономико-математические методы и модели в логистике. Поток событий и системы обслуживания: учебное пособие / Г.А. Бродецкий. М.: Академия, 2009. 266 с.
7. Бродецкий Г.А. Управление рисками в логистике: учебное пособие / Г.А. Бродецкий, Д.А. Гусев, Е.А. Елин. М.: Академия, 2010. 192 с.
8. Бузукова Е. А. Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице / Е. А. Бузукова. СПб: Питер, 2009. 432 с.
9. Викулов В.А. Оптимизация рисков как инструмент повышения эффективности интегрированных структур в промышленности / В.А. Викулов, А.Г. Бутрин // Логистика – евразийский мост: материалы

VIII Международ. науч.-практ. конф. (16–18 мая 2013 г., г. Красноярск). Ч. 1. Краснояр. гос. аграр. ун-т. Красноярск, 2013. С. 104–109.

10. Виноградов А.Б. Восемь проблем логистики / А.Б. Виноградов // Маркетолог. 2003. № 3. С. 47–54.

11. Волгин В.В. Логистика хранения товаров / В.В. Волгин. М.: Дашков и К°, 2008. 368 с.

12. Гаджинский А.М. Практикум по логистике / А.М. Гаджинский. М.: Дашков и К°, 2012. 312 с.

13. Гаджинский А.М. Современный склад. Организация, технологии, управление и логистика: Учебное пособие / А.М. Гаджинский. М.: Проспект, 2005. 176 с.

14. Гаджинский А.М. Логистика / А.М. Гаджинский. М.: Дашков и К°, 2013. 419 с.

15. Гасанов Г.М. Основы классификации рисков информационного обеспечения бизнес-планирования деятельности / Г.М. Гасанов // Транспортное дело России. 2009. № 3. С. 151–153.

16. Государев В.М. Оценка транспортно-логистических рисков в современных условиях / В.М. Государев // Вестник Вятской Волжской государственной академии водного транспорта. 2006. № 17. С. 143–147.

17. Данов А.А. Классификация рисков / А.А. Данов // Вестник Тамбовского университета. Вып. 10 (66). 2008. С. 350–354.

18. Дорохина Е. О проблемах классификации рисков строительных проектов / Е. Дорохина, В. Харченко // РИСК. 2010. № 3. С. 56–60.

19. Захватов С.В. Использование морфологического анализа в логистике грузоперевозок / С.В. Захватов // Вестник АГТУ. 2007. № 2(37). С. 25–27.

20. Казарина Л.А. Логистика по контракту / Л.А. Казарина // Известия иркутской государственной экономической академии. № 3. 2004. С. 70–75.

21. Канке А. А. Основы логистики: учебное пособие / А. А. Канке, И. П. Кошечкина. М.: КноРус, 2010. 576 с.
22. Кизим А.А. Логистический менеджмент в промышленных компаниях / А.А. Кизим, С.В. Поманисочка // Логинфо. № 1. 2001. С. 42–45.
23. Киляль М.Ю. Логистика международного товародвижения: учебное пособие / М.Ю. Киляль. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2013. 112 с.
24. Ковалев С.В. Совершенствование механизма управления рисками предприятия: проектная классификация / С.В. Ковалев // Вестник УГТУ-УПИ. 2010. № 6. С. 47–57.
25. Коммерческая логистика: Учебник / Под. ред. Б.А. Аникина. М.: Инфра-М, 2013. 634 с
26. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / Под ред. В. И. Сергеева. М.: Инфра-М, 2005. 976 с.
27. Курганов В.М. Логистика. Транспорт и склад в цепи поставок товаров. Учебно-практическое пособие / В.М. Курганов. М.: Книжный мир, 2009. 512 с.
28. Левкин Г.Г. Логистика: теория и практика / Г.Г. Левкин. М.: Директ-Медиа, 2013. 217 с
29. Левкин Г.Г. Основы логистики: Учебное пособие / Г.Г. Левкин. М.: Инфра-Инженерия, 2014. 240 с.
30. Левкин Г.Г. Логистика: учебник / Г.Г. Левкин, А.М. Попович. Омск: Изд-во ом-го ун-та, 2014. 240 с.
31. Логистика: Учебное пособие / Б.А. Аникин, Т.А. Родкина и др. М.: Проспект. 2006. 408 с.
32. Логистика управления запасами с помощью Excel / авт.-сост. В.И. Кошыл. Минск: Харвест, 2007. 64 с.
33. Любенкова Е.П. Риск-менеджмент в логистическом управлении цепями поставок / Е.П. Любенкова // Вестник Северокавказского гуманитарного института. 2012. № 4. С. 77–88.

34. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг: учебное пособие / Г.И. Маринко. М.: Инфра-М, 2009. 381 с.
35. Миловидова С.Н. Оценка и способы снижения рисков / С.Н. Миловидова // Финансовый журнал. № 3. 2012. С. 151–158.
36. Миротин Л.Б. Системный анализ в логистике: учебник / Л.Б. Миротин, Ы.Э. Тапбаев. М.: Экзамен, 2002. 480 с.
37. Миротин Л.Б. Эффективная логистика / Л.Б. Миротин, Ы.Э. Тапбаев, О.Г. Порошина. М.: Экзамен, 2002. 160 с.
38. Неруш Ю.М. Логистика: учебник / Ю.М. Неруш. М.: Проспект, 2006. 517 с.
39. Овчаров А.О. Теоретические подходы к сущности и классификации туристских рисков / А.О. Овчаров // Сервис PLUS. 2009. № 2. С. 65–73.
40. Плетнева Н.Г. Управление рисками в логистике: учебное пособие / Н.Г. Плетнева. СПб.: СПбГИЭУ, 2007. 127 с.
41. Просвиркин Н.Ю. Использование элементов аутсорсинга в организационно-экономических системах «производитель-потребитель» / Н.Ю. Просвиркин // Вестник СамГУ, 2007. № 3 (53). С. 151–154.
42. Разгуляев В. Взаимодействие маркетинга, закупок и логистики при управлении запасами / В. Разгуляев // Управление запасами на предприятии. URL: <http://upravlenie-zapasami.ru/statii/vzaimodeystvie-marketinga-zakupok-i-logistiki/> [электронный ресурс].
43. Савенкова Т.И. Логистика: учебное пособие / Т.И. Савенкова. М.: Омега-Л, 2011. 255 с.
44. Саркисова Е.А. Риски в торговле. Управление рисками: Практическое пособие / Е.А. Саркисова. М.: Дашков и Ко, 2009. 244 с.

45. Сергеев В.И. Логистический аудит как управленческий инструмент повышения логистической функции / В.И. Сергеев, А.М. Хлус // Логистика сегодня. 2007. № 05(23). С. 274–280.
46. Ташбаев Ы.Э. Правила проведения аудита логистики / Ы.Э. Ташбаев // Аудит. 2005. № 9. С. 7–9.
47. Ткаченко Л. Аутсорсинг в логистике – неизбежность для российского рынка логистических услуг / Л. Ткаченко // Территория бизнеса. 2008. № 7 (22). С. 46.
48. Ценина Т.Т. Риски в коммерческой деятельности: учебное пособие / Т.Т. Ценина, В.А. Нос. 2006. СПб: СПбГУЭФ, 2006. 159 с.
49. Ценина Т.Т. Методические указания и тесты по изучению учебной дисциплины «Риски в коммерческой деятельности» / Т.Т. Ценина. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. 32 с.
50. Ценина Т.Т. Диверсификация рисков в сфере бизнеса / Т.Т. Ценина // Российское предпринимательство. № 2 (62). 2005. С. 125–130.
51. Ценина Т.Т. Управление рисками: учебное пособие / Т.Т. Ценина, Е.В. Ценина. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2013. 227 с.
52. Юсипова Д. Контрактная логистика – индикатор развития рынка / Д. Юсипова // Логистика. № 1. 2007. С. 22–24.

Приложение

Приложение 1

КОМПЕТЕНЦИИ СТУДЕНТА, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

№ п/п	Код и название компетенции	Ожидаемые результаты
1	ПК-42 – способностью проводить анализ рыночных и специфических рисков, использовать его результаты для принятия управленческих решений	<p>Знать – сущность, цели и задачи логистического контроллинга; методы оперативного и стратегического контроллинга; принципы системой контроллинга на предприятии; технологии логистического аудита и аутсорсинга; основные логистические стратегии; отличие традиционного подхода к управлению материальными потоками на предприятии от логистического; методы снижения логистического риска.</p> <p>Уметь – принимать решения по выбору оптимальных логистических каналов, логистических цепей и схем; составлять план логистического аудита; формулировать требования к информационным системам, обеспечивающим взаимодействие с аутсорсинговыми компаниями; принимать решения для снижения логистического риска.</p> <p>Владеть – методами оптимизации логистических систем; методами выбора логистических</p>

		каналов, логистических цепей и схем; методами оценки показателей логистики организации; методами выбора логистических посредников и провайдеров; технологиями, способствующими снижению логистического риска на предприятии.
--	--	--

Приложение 2

Тест для зачета

1. Логистический анализ используется:

- а) в микрологистических системах;
- б) в макрологистических системах;
- в) в макро- и микрологистических системах.

2. Правильная последовательность. Разместить классы логистических систем по увеличению уровня структуризации.

- а) количественно выраженные;
- б) смешанные;
- в) качественно выраженные.

3. Выбрать правильное определение:

- а) анализ предшествует синтезу;
- б) синтез предшествует анализу;
- в) анализ и синтез логистической системы проводится одновременно.

4. При использовании системного подхода в логистике:

а) вначале изучаются связи между структурными элементами, а затем изучается структура;

б) вначале изучается структура логистической системы, а затем изучаются связи между структурными элементами;

5. Оперативный контроллинг направлен:

а) на установление индикаторов раннего выявления расхождения между плановыми и фактическими величинами;

б) на принятие своевременных решений по улучшению соотношения «затраты-прибыль»;

в) на решение глобальных задач логистики;

г) на повышение скорости оборота запаса.

6. При использовании логистического контроллинга на предприятии:

а) осуществляется планирование показателей логистической системы;

б) контроль и управление логистической системой проводятся совместно;

в) планирование, контроль и управление интегрируются в одну функцию.

7. Внутренний логистический аудит (множественный выбор):

а) изучается внутренняя среда предприятия;

б) проводится силами работников предприятия;

в) проводится силами работников предприятия и сторонними консультантами.

8. При исследовании логистической системы предприятия (множественный выбор):

- а) определяются динамические показатели;
- б) используются статические показатели;
- в) оцениваются только финансовые результаты деятельности;
- г) используется комплексный подход;
- д) при управлении запасами учитываются размер запаса по товарной группе.

9. С развитием торговли наблюдается:

- а) рост конкуренции и снижение уровня риска;
- б) рост конкуренции и повышение уровня риска;
- в) снижение конкуренции и снижение уровня риска.

10. Неопределенность будет меньше:

- а) в логистической системе предприятия;
- б) в сфере товарного обращения;
- в) при доставке сырья и полуфабрикатов для производственных предприятий.

Григорий Григорьевич Левкин

**Контролинг
и
управление
логистическими рисками**

Учебно-методическое пособие

Ответственный редактор *Н. Соламадина*
Корректор *С. Лобанова*
Верстальщик *С. Лобанова*

Издательство «Директ-Медиа»
117342, Москва, ул. Обручева, 34/63, стр. 1
Тел/факс + 7 (495) 334–72–11
E-mail: manager@directmedia.ru
www.biblioclub.ru
www.directmedia.ru