

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Уважаемые читатели!

Перед вами второе издание книги «Корпоративная логистика в вопросах и ответах». Первое издание<sup>1</sup> вышло в ИНФРА-М в 2004 году. Книга написана коллективом авторов, большую часть которого составляют ведущие профессора и преподаватели Международного центра подготовки кадров в области логистики Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (МЦЛ НИУ ВШЭ<sup>2</sup>). Авторский коллектив книги второго издания расширен, наряду с представителями НИУ ВШЭ<sup>3</sup> в составе авторов - профессора и специалисты по экономике, логистике и транспорту из Санкт-Петербургского государственного инженерно-экономического университета, Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, Московского института электронной техники (Технического университета).

Так как с момента выхода в свет первого издания книги прошло уже более 7 лет, настоящее издание было подвергнуто коренной переработке. За это время в мировой практике логистики и управления цепями поставок (Supply Chain Management – SCM) произошли существенные изменения. Логистика и, особенно SCM, являются относительно молодыми и бурно развивающимися направлениями знаний и практической деятельности. Многие вопросы, относящиеся к их понятийному аппарату и терминологии, постоянно уточняются и изменяются, наполняясь новым содержанием. С возникновением идеологии SCM, - как развитием интеграции логистических бизнес-процессов, произошло определенное смещение и разделение между логистикой и SCM не только отдельных терминов, но и понятийно-смысловых категорий. Поэтому материал книги был обновлен более чем на 90 процентов. По-сути, перед вами новая книга, в комплексе раскрывающая теоретические, а главное - практические аспекты применения в бизнесе современных концепций, технологий и инструментов интегрированной логистики и SCM.

Отличительной особенностью второго издания «Корпоративной логистики» является расширенное рассмотрение и критический анализ опыта передовых компаний в области логистики и SCM. Книга снабжена огромным количеством примеров и практических ситуаций из деятельности логистов разного уровня иерархии управления компаний. По этой причине, чтобы ввести бумажный объем книги в разумные рамки, все кейсы, библиографию и материал, уточняющий и дополняющий основное содержание рассматриваемого инструментария логистики и SCM, пришлось перенести на компакт-диск, поставляемый вместе с книгой.

По сравнению с первым изданием изменена структура и значительно расширено содержание книги. Включены новые разделы и главы, посвященные таким функциональным областям логистики, как логистика производства,

---

<sup>1</sup> Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов. Под общей и научной ред. проф. В.И. Сергеева. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 976с.

<sup>2</sup> [www.mclog.ru](http://www.mclog.ru)

<sup>3</sup> [www.hse.ru](http://www.hse.ru)

логистика распределения, реверсивная логистика, логистика торговых компаний. Выделены разделы, посвященные логистической интеграции и координации в цепях поставок в частности, управление логистическими рисками, поддержание стандартов качества логистического сервиса, информационная поддержка интегрированного планирования и управления логистикой в цепях поставок и др. Впервые рассмотрены проблемы управления логистическими затратами и построения базы знаний персонала в области логистики и SCM.

Структура книги состоит из пяти частей. В первой части «Основы логистики и управления цепями поставок» рассмотрен понятийный аппарат логистики и SCM, а также проанализированы современные концепции и технологии логистической координации и интеграции в цепях поставок. Среди них, в частности, такие технологии, применяемые в настоящее время передовыми компаниями, как QR – «Быстрое реагирование», ECR – «Эффективная реакция на запросы клиента», CPFR – «Совместное планирование, прогнозирование и пополнение запасов в цепях поставок», S&OP – «Планирование продаж и операций», VMI – «Управление поставщиком запасами потребителя» и другие. Большое внимание уделено вопросам интеграция операционной логистической деятельности с использованием аутсорсинга услуг 3PL-провайдеров и деятельности 4PL-провайдеров – системных интеграторов цепей поставок.

Вторая часть книги «Функциональные области логистики» посвящена практическому инструментарию реализации логистической координации и интеграции в основных функциональных областях деятельности любой компании. В связи с этим выделены и рассмотрены логистика снабжения, логистика производства, логистика распределения, реверсивная логистика (логистика возвратных потоков). Показано, что между функциональными областями логистики существует тесная взаимосвязь. Цель логистики может быть достигнута лишь при полной согласованности функционирования всех указанных областей. Например, колебания спроса на рынке потребительских товаров постоянно вносят изменения в процесс распределения (зарождение новых рынков сбыта, увеличение спроса или его спад на действующем рынке и т.п.), что непосредственно отражается, в первую очередь, на уровне запасов готовой продукции, а это влечет за собой корректировку объемов выпуска продукции предприятием-изготовителем. Изменения, связанные с объемом выпуска, отражаются на потребностях в исходных материалах, сырье и других ресурсах, связанных с обеспечением производства, что в свою очередь влияет на деятельность участников процесса снабжения. Таким образом, координация действий всех областей логистики является непременным условием ее эффективного функционирования.

В третьей части монографии «Оптимизация операционной логистической деятельности в цепях поставок» рассмотрены стратегические, тактические и оперативные проблемы и задачи, связанные с управлением транспортировкой, складированием, таможенными оформлением, страхованием и IT-поддержкой операций в цепях поставок. Акцент сделан на оптимизации ло-

гистических решений в транспортировке, складировании и грузопереработке, управлении информационными потоками, сопровождающими логистическую операционную деятельность.

Современная практика управления логистическими бизнес-процессами в аспектах SCM-решений нашла отражение в четвертой части книги, названной «Координация и интеграция логистической деятельности в цепях поставок». Сущность интегрального подхода в логистике заключается в рассмотрении логистического процесса как единого целого в цепи поставок для более эффективного достижения целей бизнеса. В данной части книги показано, что целостное рассмотрение и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок на практике приводит к лучшим результатам, чем изолированная оптимизация функционалов бизнеса: снабжения, производства или распределения. Логистическая интеграция в цепях поставок способствует более прозрачному обмену информацией, и как следствие, устранению нерационального расходования ресурсов, оптимизации уровней запасов, ликвидации «узких мест», последовательной ориентации на оптимизацию баланса «затраты/сервис» в цепи поставок.

Важнейшей координирующей функцией логистики и SCM, анализируемой в четвертой части книги, является управление запасами. Показано, что проблема оптимизации ресурсов при реализации логистического процесса и формировании соответствующих управляющих воздействий в цепи поставок во многом заключается в правильном определении размера и периодичности пополнения товарных запасов в соответствующих звеньях цепи.

Большое внимание уделено вопросам повышения устойчивости и надежности цепей поставок в аспекте логистической интеграции. Сегодня устойчивость и надежность стали важнейшими параметрами функционирования цепей поставок, наряду с предоставляемым уровнем логистического сервиса и затратами. Четкое понимание персоналом компаний важности повышения устойчивости и надежности, как базовых характеристик функционирования цепи поставок, вызывает необходимость формирования системы управления логистическими рисками, которая бы позволяла повышать уровень устойчивости цепи поставок.

В 4-й части книги показано, что критическую роль для повышения устойчивости и надежности цепей поставок играет создание единого информационного пространства, т.е. среды интегрированного планирования и управления взаимодействиями контрагентов в цепи. Рассмотрены основные составляющие единого информационного пространства: система планирования (Supply Chain Planning) и оперативного управления (Supply Chain Execution). Система планирования базируется, как правило, на системах классов ERP, а система управления – на системах классов APS, SCM и Workflow-системах (Supply Chain Event Management). В настоящее время именно состояние информационных технологий во многом определяет возможности компаний для организации кооперационных отношений как основы повышения устойчивости цепей поставок.

Заключительная, пятая часть книги «Администрирование логистики в цепях поставок» посвящена рассмотрению проблемы администрирования логистики в рамках корпоративной логистической системы или цепи поставок. Рассмотрены практические инструменты стратегического планирования, контроллинга, анализа и аудита логистических бизнес-процессов в цепях поставок, опыт построения эффективных организационных структур служб логистики компаний. Показаны современные приемы управления логистическими затратами на основе функционально-стоимостного анализа, методы учета и оптимизации транзакционных затрат в цепях поставок, рассмотрена практика бюджетирования в логистике.

В пятой части книги также системно рассмотрена идеология и инструментарий построения базы знаний современного логиста. Высокие требования, предъявляемые сегодня к логистам, их уровню профессиональных знаний в области логистики и SCM, умению координировать работу смежных служб, интегрировать логистическую деятельность в пределах всей цепи поставок, обуславливают необходимость формирования многоступенчатой корпоративной структуры подготовки и переподготовки логистов. Показано, что база знаний состоит из продуманной системы подготовки персонала служб логистики и управления цепями поставок: от краткосрочных программ повышения квалификации – до высшего образования и MBA по логистике и SCM.

В заключение, как научный редактор книги, хочу выразить признательность за помощь в подборе отдельных материалов, а также предоставлении информации для кейсов и вставок своим коллегам: Г.Л. Бродецкому, А.Б. Виноградову, Т.А. Прокофьевой, П.А. Терентьеву, Е.В. Токаревой, А.В. Фель (Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»), А.А. Бочкареву, М.Г. Григоряну, В.В. Лукинскому, И.А. Пластуняк, Н.Г. Плетневой, Т.Г. Шульженко (Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет), Л.Н. Саркисовой (Таможенная академия, Москва), Д.А. Иванову (Берлинская школа экономики и права).

Хочу выразить надежду, что книга будет с интересом воспринята всеми, кто интересуется проблемами современной логистики и SCM, и принесет реальную пользу практикующим логистам.

***Виктор Сергеев***

Доктор экономических наук, профессор

Президент Национальной логистической ассоциации России

Президент Международного центра логистики НИУ ВШЭ

Заведующий кафедрой Управления цепями поставок НИУ ВШЭ