

Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»

Факультет бизнеса и менеджмента

Программа вступительного испытания по дисциплине  
«Менеджмент»

образовательная программа магистратуры  
«Стратегическое управление логистикой»

## Основы логистики и управления цепями поставок

Эволюция логистики в промышленно-развитых странах. Факторы и тенденции развития бизнеса, влияющие на логистику и управление цепями поставок (SCM). Парадигмы логистики и SCM: функциональная, ресурсная, инновационная. Концепция общих логистических издержек. Факторы, тенденции развития и барьеры внедрения логистики и SCM в России. Понятийный аппарат логистики и управления цепями поставок. Стандартизация терминологии по логистике и управлению цепями поставок. Определения логистики: толкование различных школ и течений. Объект и предмет управления в логистике. Характеристики параметров материальных, информационных и финансовых потоков. Проблема гармонизации типоразмерных рядов упаковки, тары и транспортных средств. Виды операционной логистической деятельности. Понятие логистической операции, базы данных логистических операций (примеры). Логистическая функция: операционные и координирующие функции логистики. Назначение объектной и процессной декомпозиции в логистике. Понятие логистической системы (ЛС). Классификация ЛС. Подсистема, звено, элемент логистической системы (назначение, примеры). Логистическая сеть, канал, цепь. Объектный взгляд на цепь поставок. Основные и вспомогательные контрагенты цепей поставок. Функциональные области логистики: логистика производства, логистика снабжения, логистика распределения. Процессный взгляд на цепь поставок. Управление цепями поставок – SCM, как интеграция ключевых бизнес-процессов. S-модель цепи поставок (назначение). Макро-процессы в цепи поставок.

Операционная логистическая деятельность компании. Инсорсинг/аутсорсинг операционной логистической деятельности: причины и факторы выбора. Алгоритм решения задачи МОВ - «Делать или покупать» в логистике, понятие и состав тотальных (общих) затрат. Примеры решений МОВ в транспортировке и складировании. Аутсорсинг операционной логистической деятельности: развитие рынка, игроки. Алгоритм и критерии выбора логистического посредника. Понятие и примеры логистической инфраструктуры. Краткая характеристика основных логистических функций в операционной деятельности. Оптимизация выбора решений в транспортировке и складировании.

Координация и интеграция логистической деятельности в цепях поставок. Виды интеграции логистической деятельности. Интеграция операционной логистической деятельности в аспектах инсорсинга/аутсорсинга. Эволюция и типы логистических провайдеров. 3PL и 4PL провайдеры: состав услуг и тенденции развития рынка. Крупнейшие европейские 3PL провайдеры. Становление и развитие российского рынка 3PL провайдеров, примеры. Интеграция и оптимизация логистической деятельности в функциональных областях логистики. Логистические функции: координирующая деятельность. Проблемы межфункциональной логистической координации. Примеры конфликтов по логистике. Принцип экономического компромисса.

Администрирование логистики компании. Состав задач логистического администрирования. Логистический менеджмент фирмы: назначение, уровни иерархии управления логистикой. «Пирамида» построения эффективной ЛС компании. Стратегический план логистики фирмы: основные разделы. Примеры логистических стратегий. Фокусирование на балансе «Затраты/уровень обслуживания» при разработке логистической стратегии. «Рычаги» логистики и оценка их влияния на эффективность организации бизнеса. Модель стратегической прибыли (примеры). Сбалансированная система показателей (ССП) логистики фирмы: цели, задачи, иерархия построения, перспективы. Ключевые индикаторы логистической деятельности - система KPI: состав, способы расчета, сложности определения. Проблема балансировки финансовых и нефинансовых измерителей эффективности логистики. KPI сервиса, затрат, производительности. Интегральный показатель логистического обслуживания – «Процент идеально выполненных заказов» (Perfect Order): способы расчета, недостатки. Основные метрики и состав базовой структуры KPI логистики, рекомендованный SCOR Комитетом Совета по цепям поставок. Проблемы установления стандартов KPI логистики на основе процедуры бенчмаркинга. Проектирование/реинжиниринг логистической сети. Идентификация логистических бизнес-процессов: признаки ключевых бизнес-процессов, состав средств моделирования. Типы организационных структур управления логистикой в компаниях: примеры, достоинства и недостатки. Проблема мотивации персонала служб логистики. Схема и задачи процесса контроллинга логистики. Примеры отчетов по логистическим KPI, требования к отчетным формам. Информационная поддержка логистики: локальные и инте-

грированные системы. Виды и задачи логистического аудита.

Управление цепями поставок. Состояние, факторы и тенденции развития управления цепями поставок в России. Интегральный подход и методологические принципы управления цепями поставок. Объектный и процессный взгляд на цепь поставок. Прямая, расширенная и максимальная цепи поставок – примеры из практики бизнеса. Идеология управления цепями поставок. Анализ основных положений концепции управления цепями поставок. Цели и стратегические элементы управления цепями поставок. Основные и вспомогательные контр-агенты цепей поставок. Сетевая структура цепей поставок. Ценность и стоимость в цепи поставок. Интеграция ключевых бизнес-процессов в цепях поставок: от «intra»-компании к «inter»-компаниям.

Процесс «The Order to Payment» (Supply Chain S-модель). Модели: «короткая, средняя и длинная цепи поставок» - производство на склад, производство на заказ, проектирование на заказ. Совокупности потоков и процессов в цепях поставок при моделировании: стратегический уровень, инсталляция бизнеса, логистические бизнес-процессы, процессы контроллинга и поддержки.

Фазы решений в цепи поставок. Стратегические элементы управления цепями поставок. Логика стратегического планирования и проектирования цепей поставок. Стратегия цепи поставок – стратегия конкуренции фокусной компании. Этапы достижения стратегического соответствия: понимание потребителя и неопределенности цепи поставок, понимание возможностей цепи поставок, идентификация зоны стратегического соответствия. Неопределенность спроса, реактивность и эффективность цепи поставок. Кривая баланса «Реактивность/эффективность». Правила достижения стратегического соответствия. Расширение стратегических масштабов цепи поставок.

Виды операций, потоков и процессов в цепях поставок. Взгляд на процессы в цепи поставок с позиции повторяющихся логистических/производственных циклов. Push/Pull процессы в цепи поставок, примеры компаний. Управление цепями поставок как система замкнутого (PDCA) цикла. Синхронизация планирования и исполнения – основа управления цепями поставок. Структура планов в управлении цепями поставок. Общая модель планирования и управления цепями поставок.

Совет по цепям поставок и комитет SCOR. Принципы построения и структура SCOR модели. Интеграция в SCOR модели концепций реинжиниринга бизнес-процессов, бенчмаркинга и использования лучшей практики. Основные процессы SCOR модели: планирование, производство, снабжение, доставка, возврат. Обзор основных процессов. Графическая интерпретация и пределы использования SCOR модели. Блок-схема проекта SCOR. Измерители и основные показатели (KPI) эффективности функционирования цепи поставок. Стратегическая карта SC и анализ «разрывов» KPI.

Функциональные области логистики

Логистика снабжения

Роль и место логистики снабжения в логистической системе. Цели, задачи и функции логистики снабжения. Типовые логистические функции: идентификация или переоценка потребностей, определение и оценка требований потребителей, решение производить или покупать, определение типов закупок, анализ поведения рынка, идентификация возможных поставщиков, предварительная оценка возможных источников, доставка материально-технических ресурсов и сопутствующий сервис, контроль и оценка выполнения закупок (мониторинг заказов). Методы расчёта потребности в предметах снабжения: краткая характеристика, преимущества и недостатки. Основные методы закупок, преимущества и недостатки их применения. Сравнительный анализ и оценка поставщиков. Выбор поставщика как один из основных этапов процесса управления закупками; особенности формирования системы критериев отбора поставщиков. Источники информации о поставщиках. Основные вопросы переговоров между поставщиком и потребителем. Характеристика основных этапов аналитической иерархической процедуры выбора поставщика

Риски в логистике снабжения. Концепция совокупных затрат на владение. Приёмка товаров по количеству и качеству на складе покупателя. Решение о выборе дополнительных источников снабжения: аргументы в пользу одного источника снабжения или нескольких источников снабжения. Место отдела снабжения в организационной структуре фирмы. Взаимодействие служб предприятия в процессе управления закупками. Экономическая целесообразность централизации и децентрализации материально-технического снабжения в ры-

ночных условиях. Факторы, влияющие на статус отдела закупки. Особенности процедуры закупки для различных сфер бизнеса. Требования к знаниям менеджера по закупкам. Правовые аспекты закупочной деятельности, и варианты договорных отношений. Способы размещения заказов на закупку для государственных и муниципальных нужд и их краткая характеристика.

#### Логистика производства

Логистика производства как функциональная область логистики. Цели и задачи логистики производства, сфера компетенции, ее взаимосвязь с другими функциональными областями. Производство как основное звено логистической цепи. Основное производство. Вспомогательное производство. Производственное (техническое) обслуживание. Взаимосвязь основных и обеспечивающих производственных процессов. Производственная инфраструктура. Принципы рациональной организации материального потока в процессе производства. Классификация производственных процессов. Особенности управления материальными потоками в производственных системах различных типов. Структура производственного цикла. Способы сокращения длительности производственного цикла. Зависимость длительности производственного цикла от видов движения предметов труда в процессе производства. Перерывы, возникающие в процессе движения материалов по операциям. Проблемы управления материальными потоками при различных типах планировки производства и пути их решения. Транспортные средства, используемые для перемещения предметов труда на поточных линиях. Основные способы синхронизации процесса производства. Роль заделов в обеспечении эффективного функционирования поточного производства. Формирование рациональных материальных потоков в непоточном производстве: условия перехода от функциональной планировки к линейной (поточной) планировке производства, организация «технологических ячеек», преимущества расположения оборудования по принципу групповой технологии. «Толкающая» и «тянущая» системы управления материальными потоками, их сравнительная характеристика. Информационная интеграция сбытовой, производственной и закупочной деятельности в системах класса MRP. «Just-in-time» как философия непрерывного совершенствования логистики производства. Система «Канбан» как средство реализации концепции «just-in-time». «Lean Production» как система, ее основные элементы. Условия реализации современных концепций логистики производства на предприятиях.

#### Логистика распределения

Логистика распределения как одна из функциональных областей логистики. Основные функции и задачи логистики распределения, ее место в логистической системе. Место логистики распределения в интегрированной логистической системе. Место логистики распределения в организационной структуре управления. Ее задачи, цели, принципы функционирования. Распределение и сбыт товара в функциональном цикле логистики.

Основные функции логистики распределения: управление распределением, управление заказами (логистическая составляющая), управление обслуживанием клиентов (логистическая составляющая), управление запасами, складирование, транспортировка, упаковка и управление возвратными потоками (товаров и тары). Основные проблемы логистики распределения.

Межфункциональная и межорганизационная координация в логистике распределения.

Методы достижения межфункциональной и межорганизационной координации.

Взаимодействие логистики и маркетинга при реализации задач логистики распределения.

Основные области взаимодействия логистики и маркетинга. Классический подход к взаимодействию логистики и маркетинга: логистика как основной инструмент маркетинга при реализации своих стратегий. Виды и задачи каналов распределения и логистической сети распределения.

Особенности взаимодействия участников сети распределения при реализации различных видов сбытовых систем: особенности логистики распределения при реализации различных видов сбытовых систем.

Структура сети распределения. Участники системы распределения. Основные тенденции в розничной торговле в России. Форматы и виды магазинов. Формы продаж: виды, применение в различных видах магазинов, влияние на организацию заключительных операций в логистической цепи. Стратегии развития розничной торговли.

Оптовая торговля: эволюция развития в Российской Федерации, основные этапы и их особенности, функции оптовой торговли, перспективы развития. Основные стратегии, реализуемые предприятиями оптовой торговли.

Логистический аутсорсинг: исторические вехи развития с начала 20-х годов по настоя-

щий день, достоинства и ограничения применения логистического аутсорсинга, основные пути развития рынка логистических услуг. Виды логистических посредников, их отличия и особенности функционирования, факторы выбора логистических посредников.

Обслуживание потребителей в логистике распределения. Основные категории обслуживания потребителей: элементы услуг до сделки, элементы услуг во время сделки и элементы услуг после сделки. Понятие логистического сервиса и его составляющие. Взаимодействие логистики и маркетинга при формировании политики обслуживания клиента. Сущность управления логистическим сервисом. Уровень обслуживания клиентов: базовый уровень сервиса, уровень с добавленной стоимостью, «совершенный заказ».

Реверсивная логистика и возвратные потоки. Понятие тары и упаковки. Основные виды тары и упаковки. Возврат тары как основной резерв конкурентоспособности логистики компании.

Управление запасами в цепях поставок

Понятие и функции запаса. Классификации запасов. Цели, подходы, методы и общее содержание процессов управления запасами в логистической системе. Управление запасами и эволюция подходов и методов управления запасами. Механизм формирования запасов. Факторы, воздействующие на уровень запасов и их взаимосвязь. Развитие логистики и использование методов управления запасами. Цели, сложности и перспективы совершенствования управления запасами в логистике. Интегрированные системы управления запасами. Особенности их применения в России и за рубежом. Запасы и материальный поток. Запасы в логистической системе организации. Экономическое содержание критериев оптимизации суммарных затрат на формирование и содержание запасов в логистической системе. Запасы в системах снабжения, производства, распределения. Задачи логистики запасов в снабжении, производстве, сбыте и распределении.

Постоянные, переменные, прямые и косвенные затраты, связанные с управлением запасами. Состав затрат на создание и поддержание запасов. Стоимость выдачи заказа. Издержки содержания запаса. Капитальные затраты. Затраты на хранение. Стоимость обслуживания запасов. Издержки дефицита. Влияние запасов на финансовое состояние организации. Возможности снижения логистических затрат. Виды потребности. Потребность, момент и размер заказа. Идеальная система управления запасами. Ее основные параметры и возможности использования. Классическая модель расчета оптимального объема и периодичности заказа Харриса – Уилсона. Модификации модели для условий мгновенной и продолженной поставки. Расчет оптимального размера заказа при наличии оптовых скидок и учете потерь от дефицита. Основные системы управления запасами. Система с фиксированным размером заказа. Расчет оптимального размера заказа. Система с фиксированным интервалом времени между заказами. Их сравнительная характеристика и условия применения. Система управления запасами с установленной периодичностью пополнения запасов до постоянного уровня. Система управления запасами «Минимум-максимум». Их сравнительная характеристика и условия применения.

Основные параметры систем управления запасами. Условия применения стратегий управления запасами. Максимальный запас. Пороговый уровень запаса. Интервал времени между заказами. Момент заказа. Виды рисков при управлении запасами. Риски содержания излишних запасов. Потери от дефицита. Группировка материальных ресурсов, незавершенного производства и готовой продукции методом ABC. Выделение значимых ресурсов, незавершенного производства и готовой продукции для технологий производства, потребления, надежности поставки. Использование метода XYZ для группирования номенклатуры при управлении запасами материальных ресурсов, незавершенного производства и готовой продукции. Матрица ABC-XYZ и ее использование при принятии решений о процедуре совершенствования управления запасами в организации.

Логистика складирования

Проблемы логистики складирования и роль межфункциональной координации при их решении. Роль межфункциональной координации в логистике складирования. Типичные конфликтные ситуации с участием отдела складского хозяйства. Координация смежных отделов компании при решении основных проблем логистики складирования. Уровни принятия решений по проблемам логистики складирования. Основные задачи проблем логистики складирования. Интегрированный подход к анализу функционирования складской сети в логистической системе. Особенности функционирования складской сети в различных функ-

циональных областях логистики: снабжения, производственных процессов и распределения. Стратегические задачи логистики складирования. Структура складской сети, факторы, влияющие на структуру складской сети. Основные причины реорганизации складской сети. Процедура формирования складской сети. Алгоритм формирования оптимальной складской сети. Прогноз спроса. Планирование объемов продаж и регионов сбыта. Разработка программы размещения складской сети. Планирование складских мощностей. Анализ потенциальных складских мощностей. Выбор системы товароснабжения складов. Разработка проекта складского хозяйства.

Функциональное назначение складов в складской сети: распределительные, распределительно-подсортировочные и подсортировочные. Факторы, влияющих на формирование складской сети. Разработка складского хозяйства как стратегическая проблема логистики складирования, основные задачи. Оптимизация действующего складского хозяйства, комплексные задачи, связанные с оптимизацией.

Проектирование складского хозяйства, как сложной технико-экономической системы. Распределение выполнения основных фаз проекта при проектировании складского хозяйства. Технологическая часть проекта создания складского хозяйства. Макропроектирование. Процесс технологического проектирования складского хозяйства. Блок-схема проектирования складского хозяйства. Основные технико-экономические показатели проектных решений склада. Сравнительная (общая) оценка эффективности разрабатываемых вариантов. Разработка генплана складского хозяйства. Системный подход к проектированию складских зон грузопереработки. Определение вида (конструкции здания) и размеров склада. Планирование складских зон основного производственного назначения на складе. Разработка системы складирования. Анализ структуры системы складирования. Техничко-технологическая подсистема. Функциональная подсистема. Комплекс обеспечивающих подсистем. Модули: здание, складская грузовая единица, подъемно-транспортное оборудование, вид складирования, система комиссионирования, информационно-компьютерная поддержка.

Современное техническое оснащение склада. Складская грузовая единица. Основные составные части сформированной грузовой единицы. Виды товароносителей. Выбор оптимального складского товароносителя. Основные виды подъемно-транспортного оборудования, применяемые на складе. Классификация подъемно-транспортного оборудования (ПТО). Функциональное деление подъемно-транспортного оборудования. Факторы, влияющие на выбор оборудования. Основные технические характеристики подъемно-транспортного оборудования. Основные виды складирования. Основные факторы, влияющие на выбор вида складирования. Сравнение стеллажного складирования со штабельным хранением: преимущества и недостатки. Основные виды стеллажей. Основные показатели конкурентных преимуществ различных видов складирования. Вспомогательное оборудование. Система комиссионирования и управление оборудованием.

Управление логистическим процессом на складе. Понятие логистического процесса на складе. Структура логистического процесса на складе. Логистический процесс на складе как управление логистическими операциями, связанными с грузопереработкой (операционное управление) и координацией смежных служб, обеспечивающих эффективное функционирование склада. Построение модели управления логистическим процессом. Координация как основа успешной реализации модели управления логистическим процессом на складе. Планирование логистического процесса на складе как совместная деятельность смежных служб. Роль логистики при планировании деятельности склада. Создание условий эффективного функционирования склада как основная задача логистики. Согласованное планирование как основной механизм координации на складе. Организация логистического процесса на складе как совместная деятельность логистики и склада. Контроль над выполнением логистического процесса на складе. Разработка системы показателей для контроля над процессом. Распределение функций контроля над исполнителями. Регулирование логистических процессов на складе. Функциональная модель логистического процесса грузопереработки на складе. Организация процесса грузопереработки на складе.

Разгрузка на современных складах. Эффективное выполнение подготовительных работ, обеспечивающих сокращение времени при разгрузке прибывшего груза. Основные операции процесса разгрузки. Приемка товара на складе как основа поддержания качества товара при обслуживании клиента. Виды приемки товаров. Внутрискладская транспортировка. Транс-

портировка и перевалка как функциональная связь складских зон и процессов компонентов. Основные принципы рациональной транспортировки внутри склада, обеспечивающие эффективную грузопереработку. Складирование и хранение. Процесс складирования, цель проведения процесса и основные операции. Основные условия рационального складирования и эффективного использования мощности зоны хранения. Основные принципы складирования. Основные операции процесса складирования. Комплектация и отгрузка. Процесс комиссионирования как основной процесс формирования заказа. Основные этапы комплектации. Основные факторы, влияющие на выбор технологического решения комплектации. Эффективность комплектации как основа сокращения цикла заказа. Комплектация партии отправки. Цель формирования партии отгрузки. Роль экспедиции отправки в борьбе с хищением. Особенности организации технологических процессов на складах логистического посредника. Принцип «кросс - докинг» как логистический подход к организации технологических процессов на складе. Оптимизация складского хозяйства. Задачи оптимизации складского хозяйства. Процедура оптимизации действующего складского хозяйства. Основы анализа деятельности складского хозяйства. Основные анализируемые позиции. Результаты оптимизации функционирования складского хозяйства.

Складские затраты как часть логистических издержек. Основные статьи затрат на складе. Постоянные и переменные составляющие складских затрат. Операционные затраты на грузопереработку, их зависимость от технологических решений на складе. Расчет себестоимости грузопереработки. Проведение анализа складских затрат. Установленных норматива складских затрат на грузопереработку. Пути сокращения складских затрат за счет повышения эффективности функционирования склада. Влияние складских затрат на повышение оборачиваемости активов компании и увеличении чистой прибыли.

Организационная структура управления складом. Основные принципы создания оргструктуры управления складским хозяйством. Зависимость организационной структуры управления складом. Определение численности работников склада. Распределение функциональных обязанностей среди складского персонала. Организация системы материальной ответственности. Система сбалансированных показателей как основа системы мотивации сотрудников логистики и складского персонала. Организация системы мотивации складского персонала.

Система оценки деятельности склада Разработка системы показателей оценки эффективной работы склада. Показатели эффективности логистического процесса на складе. Технико-экономические показатели работы склада. Связь разработанных показателей оценки склада с принятой системой сбалансированных показателей компании. Организация системы контроля над выполнением показателей. Использование системы показателей для стимулирования деятельности складского персонала.

Транспортировка в цепях поставок

Определение транспортировки в логистике. Понятие «услуга транспорта». Классификация услуг транспорта. Проблема качества услуг транспорта. Направления развития логистики, влияющие на транспортировку.

Особенности различных видов транспорта; логистическая характеристика железнодорожного, водного, автомобильного, воздушного и трубопроводного транспорта; выбор вида транспорта по суммарным затратам на складирование и перевозку на основе экономических компромиссов.

Характеристики и показатели использования транспортных средств; расчет потребности в транспортных средствах. Направления достижения эффекта масштаба в транспортировке. Классификация грузов. Объемные и весовые грузы. Маршрутизация перевозок.

Транспортные терминалы, их основные функции и роль в логистике. Транспортная система «ступица-спица». Транспортный фактор - важнейший компонент внешней торговли; базисные условия поставки товара; транспортные условия внешнеторговых контрактов. Основные транспортные и товаросопроводительные документы. Оборотные и необоротные документы.

Алгоритм организации транспортировки. Выбор способа транспортировки (перевозки). Факторы, определяющие выбор вида перевозки. Выбор вида транспорта. Критерии выбора способа транспортировки (вида транспорта). Методы и модели выбора перевозчика. Факторы, учитываемые при выборе перевозчика. Процедура выбора перевозчика. Логистические посредники в транспортировке. Основные виды экспедиторов. Модели системы экспедиро-

вания. Основные функции экспедитора. Услуги, оказываемые транспортно-экспедиционными предприятиями.

Классификационные признаки интермодальной (мультимодальной) перевозок. Основные принципы функционирования интермодальной (мультимодальных) систем перевозок. Международные интермодальные и мультимодальные перевозки. Понятие международных транспортных коридоров. Оператор мультимодальной перевозки; документация в смешанных перевозках. Юридическое оформление взаимоотношений между грузовладельцами, экспедиторами, перевозчиками.

Экономические основы логистики и управления цепями поставок

Экономические особенности и проблемы реализации логистических функций на макро и микро уровне. Влияние логистических решений на конкурентоспособность товара и предприятия. Классификация факторов внутренней и внешней среды, определяющих эффективность логи-

стических решений по ряду признаков. Содержание и источники информации о хозяйственной и логи-

стической деятельности предприятия. Основные виды и содержание системы учета на предприятии (бухгалтерского, налогового, управленческого), ограничения, обусловленные действующей системой бухгалтерского учета в России на проведение контроля, анализа и оценки логистических затрат.

Понятие и классификация логистических издержек, их характеристика. Основные методы управления издержками в системе контроллинга фирмы. Виды и особенности транзакционных издержек. Основные способы группировки затрат для организации эффективной системы их управ-

ления и оптимизации на предприятии. Постоянные и переменные составляющие затрат на транспор-

тировку, складскую грузопереработку, экспедирование. Методы оценки и пути снижения логистиче-

ских издержек в компании, факторы влияния, учитываемые при оптимизации. Требования к инфор-

мационной базе и возможности использования программных продуктов для решения этих задач.

Сравнение общих логистических издержек в ходе принятия решения «делать или покупать», исполь-

зование критерия «точка безубыточности». Учет влияния затрат на содержание и использование ло-

гистической инфраструктуры на результаты деятельности компании.

Себестоимость продукции (логистической услуги) и методы ее калькуляции в отечественной и зарубежной практике. Особенности формирования себестоимости отдельных видов логистических услуг (транспортировка, складирование и др.). Характеристика ресурсного обеспечения логистиче-

ских систем: основных фондов, оборотных средств, трудовых ресурсов. Основные показатели эффективности использования ресурсов, их влияние на изменение издержек, оборачиваемость и чистую стоимость капитала.

Общие принципы и особенности ценообразования на логистические услуги, основные методы и стратегии формирования цен и тарифов. Факторы, определяющие уровень цены (тарифа).

Модель

цены, система надбавок и скидок. Роль и сферы государственного регулирования в ценообразовании

на логистические услуги. Особенности налогообложения логистической деятельности. Структура и

краткая характеристика налоговых платежей логистической компании, их оптимизация на основе совершенствования налоговой политики предприятия. Основные виды таможенных платежей.

Показатели экономической эффективности логистической системы, их взаимосвязь с показателями

финансово-экономической деятельности предприятия. Инвестиционный проект в логистической деятель-

ности и методы оценки его эффективности. Состав и содержание бизнес-плана, как обоснования ло-



гистических проектов. Модель стратегической прибыли, способы учета влияния логистики на доходность и чистую стоимость предприятия.

## ЛИТЕРАТУРА

### Основная литература

#### Основы логистики и управления цепями поставок

1. Бауэрсокс Д.Дж., Клосс Д.Дж. Логистика. Интегрированная цепь поставок. – М.: Изд. ЗАО «ОЛИМП-БИЗНЕС», 2001. 640с.
2. Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок / Учебник под ред. проф. В.И. Сергеева. – М.: Эксмо, 2008. – 944с. (Полный курс МВА).
3. Корпоративная логистика в вопросах и ответах. / Под ред. прф. В.И. Сергеева. Изд. 2-е пер. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 634с.
4. Сток Дж.Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой. Пер. с 4-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2005, XXXII.- 797 с.
5. Управление цепями поставок: Справочник издательства Gower / Под ред. Дж. Гатторны (ред. Р. Огулин, М. Рейнольдс); Перевод с 5-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 670с.
6. Иванов Д.А. Логистика. Стратегическая кооперация. - М.: Вершина, 2006. 176с.
7. Иванов Д.А. Управление цепями поставок. – СПб.: Изд-во Политех. ун-та, 2009. – 660с.
8. Как организовать цепочку поставок: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 208 с. (Серия «Идеи, которые работают»).
9. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок. Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2004. 316с.
10. Сергеев В.И., Сергеев И.В. Логистические системы мониторинга цепей поставок. Учебное пособие. Серия «Высшее образование». – М.: ИРНФРА-М, 2003. 172с.
11. Хендфилд Роберт Б., Николс Эрнест Л. мл. Реорганизация цепей поставок. Создание интегрированных систем формирования ценности. Пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2003. 416с.

#### Функциональные области логистики

##### Логистика снабжения

1. Сергеев В.И., Эльяшевич И.П. Логистика снабжения: учебник, 2 изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2014. – 523 с. – (Бакалавр и магистр. Академический курс).
2. Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок / Учебник под ред. проф. В.И. Сергеева. – М.: Эксмо, 2008. – 944с. (Полный курс МВА).
3. Корпоративная логистика в вопросах и ответах. / Под ред. прф. В.И. Сергеева. Изд. 2-е пер. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 634с. Лайсонс К., Джиллингем М. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок: Пер. с 6-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2005. 798с.
4. Сток Дж.Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой. Пер. с англ. 4-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2005. 797с.
5. Управление закупками и поставками: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям: «Экономика и управление» (080100), «Коммерция» (080300), «Логистика и управление цепями поставок» (080506) / М. Линдерс, Ф. Джонсон, А. Флинн, Г. Финрон: пер. с англ. под ред. Ю.А. Щербанина – 13-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. -751с. (Серия – «Зарубежный учебник»).

##### Логистика производства

1. Джордж Майкл Л. Бережливое производство + шесть сигм: Комбинируя качество 6 сигм со скоростью бережливого производства / Пер.с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006
2. Козловский В.А., Козловская Э.А., Савруков Н.Т. Логистический менеджмент. Учебное пособие. Изд. второе, дополненное. – СПб.: Изд. «Лань», 2002. 272с.
3. Корпоративная логистика в вопросах и ответах. / Под ред. прф. В.И. Сергеева. Изд. 2-е пер. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 634с.
4. Логистика: тренинг и практикум: учебное пособие / Б.А. Аникин, В.М. Вайн, В.В. Водянова и др.; под ред. Б.А. Аникина, Т.А. Родкиной. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 448с.
5. Логистические цепи сложно-технологических производств: Учебное пособие. / Л.Б. Ми-

- ротин, В.А. Корчагин, С.А. Ляпин, А.Г. Некрасов. – М.: Изд-во «Экзамен», 2005. 288с.
6. Наймарк Ю.Ю. Логистика производственных процессов. – М.: Изд. ГУУ, 2003. 153с.
7. Неруш Ю.М., Неруш А.Ю. Практикум по логистике: учеб. пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Просвет, 2008. – 304с.
8. Сергеев В.И. Логистика в бизнесе. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 608 с.
9. Слак Н., Чеймберс С., Джонстон Р. Организация, планирование и проектирование производства. Операционный менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2009. – XXVI, 790с.
10. Стерлигова А.Н., Фель А.В. Операционный (производственный) менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 187 с.
11. Чейз Р.Б., Джейкобз Ф.Р., Аквилано Н.Дж. Производственный и операционный менеджмент, 10-е издание. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 1184с.

#### Логистика распределения

1. Бауэрсокс Д.Дж., Клосс Д.Дж. Логистика. Интегрированная цепь поставок. – М.: Изд. ЗАО "ОЛИМП-БИЗНЕС", 2001. 640с.
2. Дыбская В.В. Логистика для практиков. Эффективные решения в складировании и грузопереработке. – М.: ВИНТИ РАН, 2002. 264с.
3. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов/ Под общ. и научной редакцией проф. В.И. Сергеева. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 976с.
4. Корпоративная логистика в вопросах и ответах / Под общ. ред.: В. И. Сергеев; науч. ред.: В. И. Сергеев. М. : ИНФРА-М, 2013. Гл. 5. С. 193-243.
5. Кристофер М., Пэк Хелен. Маркетинговая логистика. Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Технология», 2005. 200 с
6. Штери Л.В., Эль-Ансари А.И., Кофлан Э.Т. Маркетинговые каналы, 5-е изд.:Пер. с англ. - М.:Издательский дом "Вильямс", 2002. - 624 с.

#### Управление запасами в цепях поставок

1. Стерлигова А.Н. Управление запасами в цепях поставок: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 430с. – (Высшее образование).
2. Сергеев В.И., Эльяшевич И.П. Логистика снабжения: учебник, 2 изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2014. – 523 с. – (Бакалавр и магистр. Академический курс).
3. Корпоративная логистика в вопросах и ответах. / Под ред. прф. В.И. Сергеева. Изд. 2-е пер. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 634с.
4. Бродецкий Г.Л. Управление запасами: учеб. пособие. – М.: Эксмо, 2007. - 400с. -(Высшее экономическое образование).
5. Долгов А.П., Уваров С.А. Логистический менеджмент. Управление запасами. Учебное пособие. – СПб.: Изд. СПбГУЭФ, 2003. 200с.
6. Модели и методы теории логистики: Учебное пособие. 2-е изд. / Под ред. В.С. Лукинско-го. – СПб.: Питер, 2007. – 448с. (Серия «Учебное пособие»).
7. Неруш Ю.М., Неруш А.Ю. Практикум по логистике: учеб. пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Просвет, 2008. – 304с.

#### Логистика складирования

1. Дыбская В.В. Управление складированием в цепях поставок. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2009. – 720с.
2. Дыбская В.В. Логистика складирования для практиков. – М.: Альфа-Пресс, 2005. 208 с.
3. Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок / Учебник под ред. проф. В.И. Сергеева. – М.: Эксмо, 2008. – 944с. (Полный курс МВА).
4. Корпоративная логистика в вопросах и ответах. / Под ред. прф. В.И. Сергеева. Изд. 2-е пер. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 634с.
5. Сток Дж.Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой. Пер. с англ. 4-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2005. 797с.

#### Транспортировка в цепях поставок

1. Беспалов Р.С. Транспортная логистика. Новейшие технологии построения эффективной системы доставки. – М.: Вершина, 2007. – 384с.
2. Герами В.Д., Колик А.В. Управление транспортными системами. Транспортное обеспечение логистики. Учебник - М.: Юрайт., 2015. – 512 с.
3. Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок / Учебник под ред. проф.

В.И. Сергеева. – М.: Эксмо, 2008. – 944с. (Полный курс МВА).

4. Корпоративная логистика в вопросах и ответах. / Под ред. прф. В.И. Сергеева. Изд. 2-е пер. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 634с.

5. Логистика автомобильного транспорта: Учебное пособие / В.С. Лукинский, В.И. Бережной, Е.В. Бережная, Е.И. Зайцев, И.А. Цвиринько. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 368с.

6. Логистика в примерах и задачах: Учебное пособие / В.С. Лукинский, В.И. Бережной, Е.В. Бережная и др. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 288с.

7. Саркисов С.В. Управление логистическими цепями поставок. Учебное пособие. – М.: Дело, 2006. 368с.

Экономические основы логистики и управления цепями поставок

1. Моисеева Н.К. Экономические основы логистики. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008. 528с.

2. Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок / Учебник под ред. проф. В.И. Сергеева. – М.: Эксмо, 2008. – 944с. (Полный курс МВА).

3. Корпоративная логистика в вопросах и ответах. / Под ред. прф. В.И. Сергеева. Изд. 2-е пер. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 634с.

4. Герами В.Д., Колик А.В. Управление транспортными системами. Транспортное обеспечение логистики. Учебник - М.: Юрайт., 2015. – 512 с.

5. Сток Дж.Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой. Пер. с англ. 4-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2005. 797с.

6. Экономика фирмы: Учебник / Под. общ. ред. проф. Н.П. Иващенко. – ИНФРА-М, 2010. 528с.

7. Сергеев В.И., Эльяшевич И.П. Логистика снабжения: учебник, 2 изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2014. – 523 с. – (Бакалавр и магистр. Академический курс).

Дополнительная литература (по всем дисциплинам)

1. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций. Учебное пособие / Под ред. Проф. Б.А. Аникина. – М.: ИНФРА-М, 2003. 187с.

2. Балабанов И.Т. Финансовый менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 2006 г. - 512с.

3. Беспалов Р. С. Транспортная логистика. Новейшие технологии построения эффективной системы доставки. – М.: Вершина, 2007. – 384с.

4. Бочкарев А.А. Планирование и моделирование цепи поставок: Учебно-практическое пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2008. – 192с.

5. Бродецкий Г.Л. Моделирование логистических систем. Оптимальные решения в условиях риска. – М.: Вершина, 2006. - 376с.

6. Вагнер М. Штефан. Управление поставщиками / Пер. с нем. Под ред. А.Г. Ахметзянова. – М.: КИА центр, 2006. 128с. (Библиотека логиста).

7. Голдсби Т, Мартиченко Р. Бережливое производство и 6 сигм в логистике: руководство по оптимизации логистических процессов / пер. с англ. под ред. Р.В. Морозова. - Минск: Гревцов Паблишер, 2009. – 416с.

8. Григорьев М.Н., Долгов А.П., Уваров С.А. Логистика: учебное пособие для студентов вузов. – М.: Гардарики, 2006. - 463с.

9. Дэниел О'Лири ERP системы. Современное планирование и управление ресурсами предприятия. – М.: Вершина, 2004. - 258с.

10. Джонсон С. Джеймс, Вуд Ф. Дональд, Вордлоу Л. Дэниел, Мэрфи-мл. Р. Поль. Современная логистика. Седьмое издание. Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2002. 624с.

11. Джордж Майкл Л. Бережливое производство + шесть сигм: Комбинируя качество 6 сигм со скоростью бережливого производства / Пер.с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

12. Дыбская В.В. Логистика складирования для практиков. – М.: Альфа-Пресс, 2005. 208 с.

13. Елисеев С.Ю. Построение и оптимизация функционирования международных транспортно-логистических систем. – М.: ВИНТИ РАН, 2006. – 242с.

14. Зайцев Е.И. Информационные технологии в управлении эксплуатационной эффективностью автотранспорта. – СПб.: СПбГИЭА, 1998. 227с.

15. Иванов Д.А. Логистика. Стратегическая кооперация. – М.: Изд-во «Вершина», 2006. - 176с.

16. Иванов Д.А. Управление цепями поставок. – СПб.: Изд-во Политех. ун-та, 2009. – 660с.

17. Как организовать цепочку поставок: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 208 с. (Серия «Идеи, которые работают»).
18. Ковалев К.Ю., Уваров С.А., Щеглов П.Е. Логистика в розничной торговле: как построить эффективную сеть. – СПб.: Питер, 2007. – 272 с. (Серия «Розничная торговля»).
19. Колесников С.Н. Планирование деятельности производственного предприятия. От промфинтехпланирования к MRP II и дальше. – М.: ООО «1С-Паблишинг», 2006. – 382с.
20. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов. Под общ. и научн. редакцией проф. В.И. Сергеева. Изд. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 976 с.
21. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок. Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2004. – 316с.
22. Кристофер Мартин, Пэк Хелен. Маркетинговая логистика. Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Технология», 2005. – 200 с.
23. Курганов В.М. Логистика. Транспорт и склад в цепи поставок товаров. Учебно-практическое пособие. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Книжный мир, 2009. – 512с.
24. Левиков Г.А. Логистика, транспорт и экспедирование. Словарь-справочник. – М.: Транслит, 2008. – 212с.
25. Липсиц И.В. Ценообразование. – М.: Юрайт, 2011. 399с.
26. Логистика в примерах и задачах: Учебное пособие / В.С. Лукинский, В.И. Бережной, Е.В. Бережная и др. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 288с.
27. Логистика: Основы. Стратегия. Практика. / Практическая энциклопедия «Для всех, кто руководит» Под науч. ред проф. В.И. Сергеева. – М.: Изд. ЗАО «МЦФЭР», 2007. – 1440с. (Серия «Сменные страницы» с дополнениями 2008г.).
28. Логистические транспортно-грузовые системы: Учебник для вузов / В.И. Апатцев, С.Б. Левин, В.М. Николашин и др.; Под ред. В.М. Николашина. – М.: Изд. Центр «Академия», 2003. 304с.
29. Лукинский В.В. Актуальные проблемы формирования теории управления запасами. – СПб.: Изд-во СПбГИЭУ, 2008. – 213с.
30. Наймарк Ю.Ю. Логистика производственных процессов. – М.: Изд. ГУУ, 2003. 153с.
31. Налоговый кодекс Российской Федерации. – М.: ГроссМедиа, 2012. – 544с.
32. Перевозка экспортно-импортных грузов. Организация логистических систем. 2-е изд. / Под ред. А.В. Кириченко. – СПб.: Питер, 2004. 506с.
33. Питеркин С.В., Оладов Н.А., Исаев Д.В. Точно вовремя для России. Практика применения ERP-систем. 2-е изд.- М.: Альпина Паблишер, 2003.- 368 с.
34. Прокофьева Т.А. Проектирование и организация региональных транспортно-логистических систем / Учебно-методический комплекс. – М.: Изд-во Рос. академии гос. службы, 2009. – 412с.
35. Проценко И.О. Стратегическая логистика. – М.: Изд. дом «МЕЛАП», 2005. 368с.
36. Резер С.М., Родников А.Н. Логистика. Словарь терминов. – М.: ВИНТИ РАН, 2007. – 412с.
37. Родников А.Н. Логистика. Терминологический словарь. 2-е издание. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 352с.
38. Саркисов С.В. Формирование международных логистических систем предприятиями России в условиях глобализации мировой экономики.- М.: Анкил, 2007. – 264с.
39. Саркисов С.В. Управление логистическими цепями поставок. Учебное пособие. – М.: Дело, 2006. 368с.
40. Сергеев В.И., Кизим А.А., Эльяшевич П.А. Глобальные логистические системы. – СПб.: Бизнес-Пресса, 2001. – 226с.
41. Сергеев В.И., Сергеев И.В. Логистические системы мониторинга цепей поставок. Учебное пособие. Серия «Высшее образование». – М.: ИНФРА-М, 2003. 172с.
42. Сергеев В.И., Чепурной М.Ю., Мкртчян Г.Р. Справочник логиста: международная перевозка грузов / Под ред. В.И. Сергеева. – Т. 2. – М.: МЦВДНТ «Москва», 2007. – 208с.
43. Сергеев В.И., Чепурной М.Ю., Мкртчян Г.Р. Справочник логиста: таможенное оформление / Под ред. В.И. Сергеева. – Т. 1. – М.: МЦВДНТ «Москва», 2007. – 180с.
44. Транспортировка в логистике: Учеб. Пособие / В.С. Лукинский, В.В. Лукинский, И.А. Пластуняк, Н.Г. Плетнева. – СПб.: СПбГИЭУ, 2005. 139с.
45. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок. Пер. с англ. Серия «Зарубежный учебник». – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 503с.

46. Управление каналами дистрибуции / Линда Горчеслс, Эд Мариен, Чак Уэст. – М.: Изд. дом Гребенникова, 2005. 248с.
47. Харрисон Алан, Ван Хоук Ремко. Управление логистикой: разработка стратегий логистических операций / Пер. с англ. Под ред. О.Е. Михейцева. – Днепропетровск: Баланс бизнес Букс, 2007. - 368с.
48. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. Пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2002. - 176с.
49. Хендфилд Роберт Б., Николс Эрнест Л. мл. Реорганизация цепей поставок. Создание интегрированных систем формирования ценности. Пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2003. - 416с.
50. Шапиро Дж. Моделирование цепи поставок / Пер. с англ. под ред. В.С. Лукинского. – СПб.: Питер, 2006. 720с. (Серия «Теория менеджмента»).
51. Шатт Дж. Г. Управление товарным потоком: руководство по оптимизации логистических цепочек./ Пер. с англ. – Минск: Гревцов Паблишер, 2008. – 352с.
52. Шехтер Деймон, Сандер Гордон. Логистика. Искусство управления цепочками поставок. / Пер. с англ. под науч. ред. проф. В.И. Сергеева. – М.: Претекст, 2008. – 230с.
53. Штерн Льюис В., Эль-Ансари Адель, Кофлан Энн Т. Маркетинговые каналы, 5-е изд.: пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2002. – 624с.
54. Щербанин Ю.А. Основы логистики: учебное пособие для студентов вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 320с.
55. APICS Dictionary. The Industry Standard for More than 3500 Terms and Definitions / Eleventh Edition. – The Association for Operation Management, 2005.
56. Ballou R.H. Business Logistics/Supply Chain Management. - Prentice Hall, 2003. – 676p.
57. Coyle J.J., Bardi J.E., Langley J.J. Management of Business Logistics: A Supply Chain Perspective. 7th edition. - South-Western College Pub, 2002. - 672 p.
58. S. Chopra, P. Meindl. Supply Chain Management. Strategy Planning and Operations. Second Edition. – Pearson Educational International Ltd, 2004.
59. Supply Chain and Logistics Terms and Glossary. – Council of Supply Chain Management Professionals, 2005.
60. Terminology in Logistics. Terms and Definitions / Glossary of Logistics Terms. – European Logistics Association, 2005.