

Лекция 2. Тема: Основные этапы стратегического планирования логистической системы.

Цель лекции: воспроизводить основные этапы логистического планирования для эффективного управления макро и микрологистическими системами.

Ключевые слова: логистическая стратегия, виды логистических стратегий, планирование логистики

Основные вопросы:

1. Определение целей логистического планирования
2. Анализ внутренней и внешней среды предприятия
3. Выбор стратегии и определение альтернатив
4. Реализация выбранной стратегии
5. Контроль за выполнением.

1. Определение целей логистического планирования. Первый этап - определение целей (целевых ориентиров) функционирования и развития. Основной целью логистической системы являются оптимизация управления материальными и информационными потоками во внутренней и внешней среде.

Число уровней, количество ветвей «дерева целей» и качественные характеристики определяются различными экспертными методами (Дельфи, «мозговая атака», анкетирование). Приоритетные направления (ветви) в «дереве целей» могут быть количественно оценены разными методами, в том числе методом анализа иерархий (МАИ), методами ПАТТЕРН и Черчмена -- Акоффа.

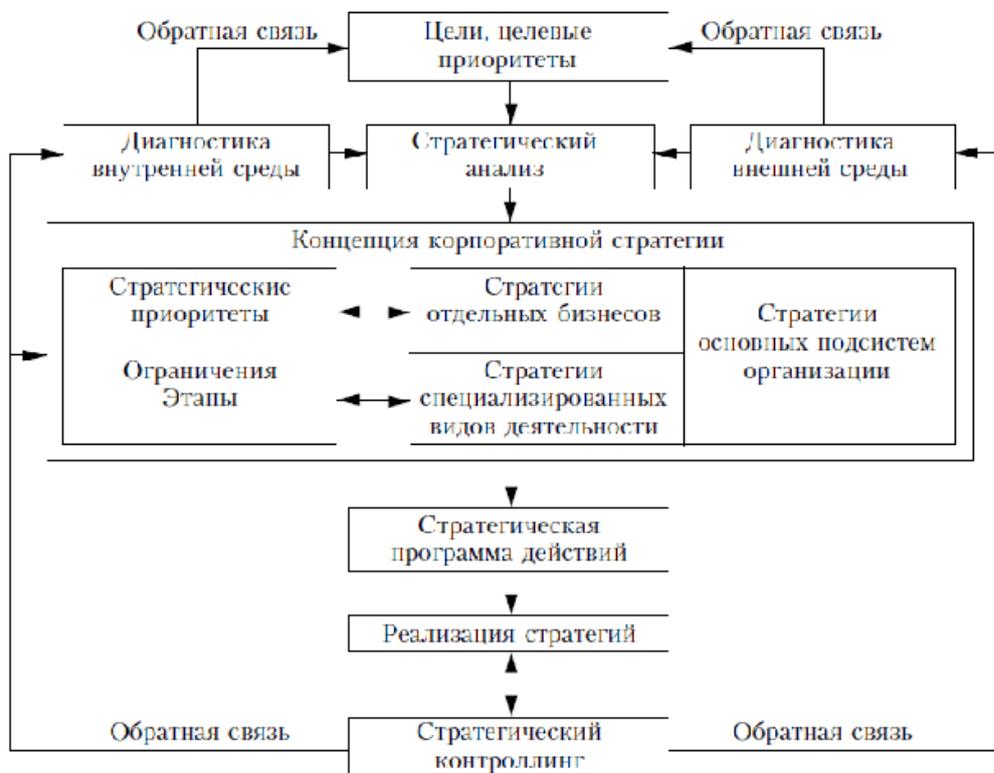


Рис. 1. Общая модель стратегического планирования систем

Определение целей базируется на применении системного анализа. Цели отдельных подразделений не должны противоречить общим целям предприятия. Главным методом разработки долгосрочных и краткосрочных целей может стать "дерево целей" развития предприятия (рис..2).



Рис. 2. Фрагмент «дерева целей» развития предприятия

На первом этапе выявляется стратегическая цель и направления хозяйственного развития фирмы. При этом изучаются следующие вопросы.

1. *Изменение рыночных потребностей.* Анализ рынков может выявить, что в объемах продукции, проходящей по различным каналам распределения, происходят сдвиги в пользу определенного канала.
2. *Повышение требований к логистике.* Сдвиг в распределительных каналах должен отразиться на сроках, надежности доставки, комплектности заказа.
3. *Разбивка продукции с учетом эффекта Парето* (на ограниченное число товаров приходится основной поток).
4. *Размер запасов и гибкая производственная система.* Производственная система фирмы должна реагировать на изменения рыночных потребностей, а величина запасов должна быть оптимальной.
5. *Усиление внимания к некоторым видам деятельности.* Обращается внимание не только на выпуск ассортимента обычной и специальной продукции, но и на специфические виды деятельности: маркировку и упаковку потребительских товаров или специальное производство и упаковку.
6. *Гибкость.* В меняющейся конъюнктуре рынка логистическая система должна обладать способностью к быстрой адаптации, поэтому важна гибкость стратегии.
7. *Повышение логистических возможностей поставщиков.* Обеспечивается мероприятиями по поставке продукции.

2. Анализ внутренней и внешней среды предприятия

На втором этапе составляется подробный план, подтверждающий стратегическое направление первого этапа. Он включает следующие данные.

1. *Производственные мощности.* Логистическая группа, используя компьютерные модели объема производства, ассортимент продукции, рынки, мощности по обеспечению выпуска продукции, определяет производственные мощности.
2. *Национальные системы распределения.* Учитывается влияние изменений материальных ресурсов в производственных мощностях национальной системы распределения.
3. *Подъемно-транспортные работы.* Эффективная работа подъемно-транспортной системы - необходимое условие для всех частей общей цепи "поставщик - потребитель".
4. *Виды транспорта.* Исследуется использование различных видов транспорта в плане издержек и возможности удовлетворения логистических потребностей производственной системы.

5. *Контрольные системы.* Измерение и контроль за результатами деятельности.
6. *Поставщики.* Анализируются финансовые результаты их деятельности.
7. *Хозяйственный план.* Логистические проекты по каждой функциональной области увязываются с единым хозяйственным планом. Он включает в себя финансовую оценку, распределение ресурсов, управление логистической системой.

Анализ предложений, связанных с продвижением материального потока и его прогнозированием, а также альтернативный выбор наилучших вариантов оцениваются по двум показателям: отдача от вложенного капитала, или доход на капитал; объем инвестиций - капитал, вложенный в производство и дополненный частью полученной прибыли, который реинвестируется в активы для получения дохода и прибыли в будущем.

На втором этапе проводится стратегический анализ внутренней и внешней среды предприятия. Диагностика внутренней среды должна содержать оценку состояния системы, формирование модели системы, анализ сильных и слабых ее сторон (SWOT-анализ). При анализе внешней среды основное внимание должно уделяться прогнозу развития социально-экономической системы региона (страны) на перспективу. Учитываются угрозы и возможности со стороны внешней среды: изменения в институциональной сфере, прогноз объемов промышленного производства, уровня цен и тарифов, объема продаж конкурентов, спрос потребителей, возможности поставщиков и пр.

3.Выбор стратегии и определение альтернатив. На третьем этапе, при выборе стратегии и определении альтернатив, должны формироваться варианты функционирования логистической системы с учетом целей ее деятельности и результатов анализа внутреннего потенциала и внешней среды. Допускается корректировка целевых установок, так как анализ среды может изменить приоритеты развития. На этом этапе также оцениваются варианты стратегий с точки зрения достижения целей (целевых ориентиров) функционирования. Целевые ориентиры могут быть заданы нормативно. В этом случае с помощью нормативного прогнозирования можно определить, что необходимо сделать для их достижения.

4.Реализация выбранной стратегии. Четвертый этап - реализация выбранной стратегии. На этом этапе создается организационная структура для осуществления стратегии, определяются субъекты реализации стратегии, проектируется механизм их мотивации, определяются источники (финансовые, материальные, информационные) для проведения стратегии в жизнь. С учетом промежуточных результатов (если они отклоняются от целевых установок) стратегии могут модифицироваться. Их корректировка может также происходить после получения объективной информации о внешней среде (ее изменении).

5.Контроль за выполнением. Заключительный, пятый этап - стратегический контроль. Результаты реализации стратегии сравниваются с целевыми ориентирами логистической системы. После их достижения устанавливаются новые цели; если цели не были достигнуты, то они корректируются (или корректируются предыдущие этапы).

Один из стандартных приемов разработки логистической стратегии заключается в анализе равновесия между услугами и издержками. К этому добавляется еще один элемент - комплексность. Она включает: источники снабжения и запасов; товарную и упаковочную номенклатуру; количество источников поступления товаров и точек отгрузки товара; сезонность; количество уровней в списке материалов.

Контрольные вопросы:

1. В чем заключается цель логистического планирования?
2. Как проводится анализ внутренней и внешней среды предприятия?
3. Как проводится выбор стратегии и определение альтернатив?
4. Как может реализовываться выбранная стратегия?
5. Как происходит контроль за выполнением?

Список рекомендуемой литературы:

Учебная литература:

Литература:

Основная литература:

1. Воронков, А.Н. Логистика: основы операционной деятельности: учебное пособие / А.Н. Воронков; Нижегород. гос. архитектур.-строит. ун-т. – Н.Новгород: ННГАСУ, 2013. – 168 с.

2. Антошкина А.В. Практикум по логистике: учебное пособие / А.В. Антошкина, Е.М.Вершкова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013. –130с.

3. Дыбская, В. В. Логистика. В 2 ч. Часть 2 : учебник для бакалавриата и магистратуры / В. В. Дыбская, В. И. Сергеев ; под общ. и науч. ред. В. И. Сергеева. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 341 с. — Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс

4.Бауэрсокс, Д.Д., Клосс Д.Д. Логистика. Интегрированная цепь поставок. –ЗАО "Олимп-Бизнес". –М.: 2011. –345 с.

5.Федоров, Л.И. Логистическая стратегия управления материальными ресурсами в странах с развитой рыночной экономикой // Риск. -2011. –194 с.

6. Эффективность логистического управления: Учебник для вузов / Под общ. ред. д. т. н., проф. Л.Б. Миротина. -М.: Издательство «Экзамен», 2013. -448 с.

Интернет-ресурсы:

Доступно онлайн: Дополнительный учебный материал по «Стратегическое планирование логистики и стратегии управления запасами», а также документация для подготовки к семинарам, выполнения СРС/СРСП будет доступна на вашей странице на сайте univer.kaznu.kz. в разделе УМКД.