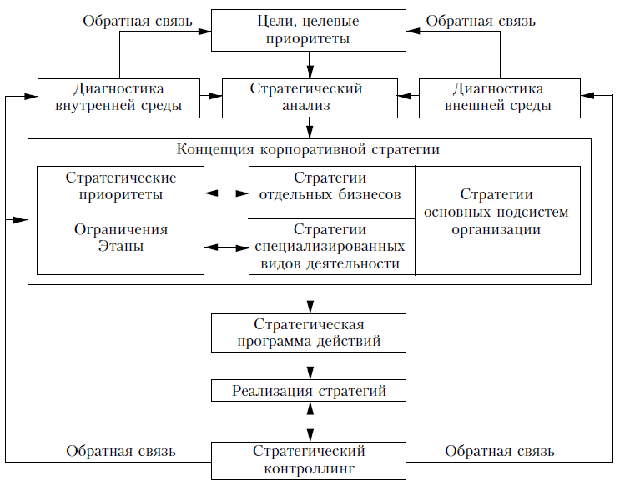
**Этапы стратегического планирования логистической системы**

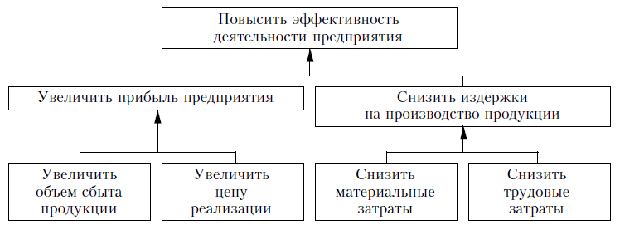
Принято выделять пять этапов стратегического планирования: *определение* целей, *анализ* внутренней и внешней среды предприятия, выбор стратегии и *определение* альтернатив, реализация выбранной стратегии; *контроль* за выполнением ([рис. 3.1](https://intuit.ru/studies/courses/3556/798/lecture/30619?page=1#image.3.1)).

[](https://intuit.ru/EDI/23_04_18_1/1524435714-17095/tutorial/786/objects/3/files/03_01.gif)

[увеличить изображение](https://intuit.ru/EDI/23_04_18_1/1524435714-17095/tutorial/786/objects/3/files/03_01.gif)  
**Рис. 3.1.**Общая модель стратегического планирования систем

**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.

*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. 3.2](https://intuit.ru/studies/courses/3556/798/lecture/30619?page=1#image.3.2)).

[](https://intuit.ru/EDI/23_04_18_1/1524435714-17095/tutorial/786/objects/3/files/03_02.gif)

[увеличить изображение](https://intuit.ru/EDI/23_04_18_1/1524435714-17095/tutorial/786/objects/3/files/03_02.gif)  
**Рис. 3.2.**Фрагмент «дерева целей» развития предприятия

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.

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.

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.

**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).

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.

Решение проблем логистики должно проводиться в два этапа.

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.

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.

Инвестиционные проекты в логистической системе могут оцениваться различными способами. Приведем три метода оценки капиталовложений.

1. **Метод окупаемости.** Этот метод основан на применении в качестве исходных данных количества лет, за которое необходимо окупить начальные инвестиции в логистическую систему И_Н, и размера ежегодной прибыли, получаемой от инвестирования средств; последняя рассчитывается как разность между годовыми доходами (Д_Г) и годовыми затратами (З_Г).

|  |  |
| --- | --- |
| Т_{ОК} = И_Н : (Д_Г - З_Г) | ( 3.1) |

1. Достоинством этого метода является простота расчетов, определенность суммы начальных капиталовложений, возможность ранжирования проектов в зависимости от сроков окупаемости. Недостаток метода в том, что он дает одинаковую оценку равным объемам инвестиций независимо от срока окупаемости (т.е. 1 тыс. дол., полученная через год, оценивается так же, как 1 тыс. дол., полученная через пять лет).
2. **Метод среднего уровня отдачи.** Учитывает амортизацию и вложенный капитал. Преимущество этого метода — простота расчетов, учет амортизации и возможность сравнения альтернативных проектов. Недостаток данного метода аналогичен недостатку метода окупаемости.
3. **Метод дисконтирования средств.** Основан на утверждении, что деньги, получаемые либо расходуемые в будущем, будут иметь меньшую ценность, чем в настоящее время.

<https://intuit.ru/studies/courses/3556/798/lecture/30617>