**Планирование в логистике**

Планирование является общей функцией управления, входящей в цикл менеджмента.

**Планирование логистической деятельности** - это *систематический* процесс поиска возможностей действовать, прогнозирования последствий этих действий, разработки логистического проекта, формирования управленческих решений, конкретных мероприятий и сроков их выполнения для достижения поставленных целей в будущем.

На рис. 1 представлена классификация видов планирования. Каждый из видов планирования по срокам и по детализации конкретизирует и создает предпосылки для выполнения планов более высокого уровня.



Рис. 1. Классификация видов планирования в логистике

Для организации эффективного планирования на предприятии должна существовать система планирования, т.е. упорядоченная структура отдельных видов планирования. Основными требованиями к такой системе являются:

* *документальное обеспечение*. Для согласования плановых расчетов и контроля выполнения планов важно, чтобы их основные части были документированы;
* *стандартизация*. Составление документации должно производиться в соответствии с некими едиными требованиями;
* *организованность*. Необходим организационный режим, который с одной стороны упорядочивал бы деятельность по разработке планов, а с другой стороны, обеспечивал гибкость системы планирования, возможности проявления импровизации и адаптации к изменяющимся условиям;
* *точность*. Необходимо четко и обоснованно определять точность измерения характеристик объектов планирования;
* *согласованность*. Все частные планы системы планирования должны согласовываться как между различными уровнями планирования (интеграция планов ), так и в рамках одного уровня (координация планов);
* *непрерывность, гибкость и цикличность*. Непрерывность заключается в том, что когда одни планы уже разработаны и реализуются, начинают разрабатываться или уточнятся другие, некоторые планы разрабатываются параллельно. Гибкость заключается в том, что учитывается возможность возникновения неоднозначных условий и пересмотра планов с их учетом. Цикличность заключается в *систематическом* пересмотре, уточнении, корректировке с учетом изменившихся обстоятельств целей, задач, мероприятий одних и тех же планов по мере приближения к временным периодам их реализации;
* *полнота*, т.е. охват всех сторон деятельности предприятия, в том числе логистической деятельности.

Перед началом планирования необходимо четко определить:

* объект планирования (что планируется);
* субъект планирования (кто планирует);
* горизонт планирования (на какой срок);
* средства планирования (с помощью чего планировать: финансовые средства, вычислительная техника);
* методику планирования (как планировать);
* согласование планов (каких, с кем и на каких условиях).

К наиболее общим методам, применяемым для разработки планов, относятся следующие: переговоры, корректировка предыдущих планов, различные интуитивные методы, графические методы, *вычисление* с помощью электронных таблиц, *имитационное моделирование*, экспертные системы, математические модели (*математическое программирование*, сетевое планирование и др.).

Результаты выполнения планов должны контролироваться. **Логистический контроль** - это упорядоченный и в идеале непрерывный процесс обработки логистических данных для выявления расхождений между плановыми и фактическими значениями логистических показателей, а также *анализ* этих расхождений с целью выявления их причин.

**Взаимосвязь логистической и корпоративной стратегий**

Все решения в зависимости от степени их значимости для организации делятся на три типа:

1. Стратегические решения - наиболее важные, задающие общее направление деятельности организации, оказывают долгосрочное влияние, требуют больших ресурсов и считаются наиболее рискованными;
2. Тактические решения связаны с реализацией стратегии в среднесрочном плане, прорабатываются на более детальном уровне, требуют меньших ресурсов и сопряжены с определенным риском;
3. Операционные решения наиболее проработаны и касаются видов деятельности на ближайшее время; для их выполнения требуются достаточно ограниченные ресурсы, а риск небольшой.

Существует несколько типов стратегических решений (рис. 2).



Рис. 2.Типы стратегических решений

**Миссия** - заявление, в котором указываются общие цели организации в целом. **Корпоративная стратегия** показывает как корпорация, осуществляющая диверсифицированную деятельность, планирует реализовать свою миссию. **Бизнес-стратегия** свидетельствует, как каждый вид бизнеса в рамках диверсифицированной деятельности будет вносить свой вклад в корпоративную стратегию. **Функциональные стратегии** описывают стратегическую направленность каждой функции (в частности, логистической), реализуемой в организации. Таким образом, стратегии более высокого уровня задают цели и общую направленность организации, а функциональные стратегии показывают, как их можно реализовать.

Все долгосрочные решения, связанные с логистикой, определяют логистическую стратегию. **Логистическая стратегия** организации состоит из всех стратегических решений, приемов, планов и культуры, связанных с управлением цепью поставок и позволяет реализовать уже сформированную стратегию предприятия в целом. Существуют ситуации, когда уровень развития логистики на конкретном предприятии оказывает значительное влияние на формирование общей стратегии предприятия.

В идеале организации должны все делать как можно лучше с учетом низких затрат, хорошего обслуживания потребителей, быстрой доставки, гибкости, использования высоких технологий и т.д. На практике это, конечно, нереально. Поэтому приходится уравновешивать уровень предоставляемых услуг с затратами. Для этого необходимо выбрать конкретную направленность для своей логистической стратегии, что является *ключевым решением*. Например, одни организации делают ставку на предоставление дешевых услуг, другие - на высокую скорость доставки, третьи - на предоставление индивидуальных услуг и т. д.

К **основным направлениям логистических стратегий** относятся следующие:

* минимизация логистических издержек;
* повышение уровня обслуживания потребителей;
* основное внимание - временным параметрам: минимизация времени поставок товаров или доставка точно ко времени, указанному заказчиком;
* основное внимание - предоставлению услуг очень высокого качества;
* гибкость предлагаемой продукции предполагает предоставление специализированных услуг или услуг, с учетом требований конкретных заказчиков;
* гибкость объема предлагаемой продукции предполагает особое внимание уделять оперативному реагированию на изменяющийся спрос;
* технология - стремление к разработке и использованию самых современных технологий в области коммуникаций, отслеживания грузов, сортировки упаковок, идентификации продуктов, учета динамики запасов и др.;
* место расположения - стремление оказывать услуги, располагаясь на самых выгодных местах, например, на автобусных остановках в центрах городов.