

Планирование в логистическом управлении

Выполнили : Абдуллаев Б.,
Лепичева Н., Сазонова Ю.

Планирование

Планирование является общей функцией управления, входящей в кольцо управления



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.

Виды планирования



Рис. 7.2. Классификация видов планирования в логистике

Таблица 2 Основные параметры и показатели по видам планирования

Основные показатели по видам планирования		
Стратегическое	Текущее	Оперативное
Наименование продукта (услуг)	Перечень и количество всей номенклатуры продукции	Подетальный перечень и количество всей номенклатуры продукции
Ориентировочная, подлежащая уточнению сумма затрат в рублях	Сумма расходования ресурсов по видам и номенклатуре выпускаемой продукции	Подетальные и пооперационные нормы расходования ресурсов по видам
Ориентировочные сроки исполнения	Точно установленные сроки исполнения	Почасовые и суточные графики исполнения
Ответственные исполнители, без указания соисполнителей	Подробный перечень исполнителей по этапам и видам работ и номенклатуре продукции	Подетальное распределение работ среди исполнителей
Эффективность: достижение цели, окупаемость затрат	Сумма чистого дохода	Своевременность и полнота выполнения плана по номенклатуре продукции

Агрегатное планирование

Агрегатное планирование – это укрупнение, объединение нескольких видов ресурсов и показателей программ в общие сводные показатели и группы.



Агрегатное планирование связано с определением количеств и времени производства в среднесрочные периоды, в основном, от трех до восемнадцати месяцев



***Главной целью** всех управляющих процессов является минимизация затрат в течение всего среднесрочного период*

Агрегатное планирование

ЗАДАЧИ

Агрегатное планирование охватывает два уровня управления:

- Организацию в целом (межцеховой уровень);
- Ее подразделения (внутрицеховое управление).

В рамках агрегатного планирования **на уровне организации** с помощью специальных методов осуществляются следующие виды расчетов:

- Формирование производственной программы организации;
- Распределение программы выпуска изделий по отдельным планового периода.

На уровне внутрицехового управления в рамках агрегатного планирования осуществляется:

- Формирование годовых, квартальных и месячных производственных программ по цехам;
- Распределение программ по отрезкам календарного периода.

Методы агрегатного планирования:

МЕТОДЫ АГРЕГАТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

- Методы прогнозирования;
- Анализ жизненного цикла товара;
- Метод анализа точки окупаемости;
- Метод расчета покрытия затрат;
- Экономико – математические методы оптимизации производственной программы организации.

Планирование потребности в материалах

Системы планирования материальных потребностей (Material Requirements Planning – MRP)



MRP предоставляет логический подход к проблеме определения количества деталей, компонентов и материалов, необходимых для производства каждого конечного продукта

Основой MRP является зависимый спрос



Зависимый спрос – это спрос, определяемый потребностью в элементе более высокого уровня

Планирование потребности в материалах

Главными задачами базовой MRP-системы является управление уровнями запасов, назначение рабочих приоритетов отдельным изделиям, а также планирование производственной мощности.

Главной целью планирования потребности в материалах является обеспечение гарантии наличия необходимого количества требуемых материалов в любой момент времени в рамках срока планирования

Планирование потребности в материалах

Основными шагами MRP-системы являются:

- Планирование выпуска конечного продукта
- Планирование заказов на комплектующие
- Вычисление полной потребности
- Вычисление чистой потребности
- Поддержание ранее спланированных заказов

Планирование потребности в материалах



Планирование потребности в материалах

К преимуществам MRP можно отнести следующее

- возможность устанавливать конкурентоспособные цены;
- снижение цены товара;
- уменьшение запасов;
- повышение качества обслуживания потребителей;
- своевременное реагирование на потребности рынка;
- возможность вносить изменения в основной план;
- сокращение расходов на пусконаладочные работы;
- *сокращение времени простоев*

Недостатком метода MRP является:

- ограниченный перечень производственных факторов, учитываемых при планировании потребности материалов.
- не гарантируют выполнения производственного плана в полной мере.

Планирование распределения ресурсов

Планирование распределения ресурсов (DRP) — это календарный план пополнения запасов на всех уровнях распределительной сети. Его процедура и логика аналогична MRP

DRP решает следующие вопросы:



- 1) общие потребности, которые равны объемам спроса или прогнозам продаж;
- 2) минимальные уровни запасов, необходимые для удовлетворения покупательского сервисного уровня;
- 3) точное время выполнения, или продолжительность выполнения;
- 4) определение структуры распределения

Планирование распределения ресурсов

Структура DRP

При использовании DRP исходят из того, что общие потребности определяются на основе предполагаемого спроса.

Процедура DRP

DRP начинается с прогноза на уровне розничных торговцев (или с более удаленной точки распределительной сети, с которой начинается снабжение)

Распределение.

осуществляется верхним уровнем управления исходя из имеющихся запасов и после проведения необходимых мероприятий, приводящих к повышению экономичности погрузки

Краткосрочное планирование на производстве

Краткосрочное планирование осуществляют путем детальной разработки (обычно на год) планов для предприятия в целом и его отдельных подразделений.

Главная задача - разработка плана реализации продукции и на его основе системы планов: по сырью, производства, по труду, движения запасов готовой продукции, сметы расходов, рекламных мероприятий, реализации прибыли, кредитного, капитальных вложений, исследований и разработок, финансового плана.

Краткосрочное планирование на производстве

В качестве основы для текущего планирования и различного рода корректировок плана отделы и службы предприятия систематически **представляют отчетность:**

- ***ежедневную, еженедельную*** - по реализации продукции, остаткам основных товаров на складе (в натуральном выражении), поступлению товаров, наличию денежных средств на счетах и т.д.;
- ***ежемесячную*** - по товарам на складах, поступлениям, отгрузке и реализации продукции, дебиторской задолженности, основным видам расходов;
- ***ежеквартальную*** (иногда ежемесячную) - составление промежуточных балансов и их анализ в сопоставлении с плановыми показателями;
- ***полугодовую и годовую*** - отчетность перед акционерами и налоговыми органами.

Краткосрочное планирование производства включает следующие четыре вида планирования

1. Пространственное планирование производства

задачей является определить, какие факторы производства, в каком количестве, как долго и с какой интенсивностью должны использоваться, для изготовления заданного количества продукции или выполнения заданной производственной программы с минимальными производственными затратами.

2. Планирование размера запускаемых в производство партий отдельных изделий

Его задача состоит в определении величины и последовательности запускаемых партий, чтобы заданное количество всех видов продукции было произведено за плановый период с минимальными издержками

3. Планирования производства во времени

согласование размеров производства в отдельные отрезки планового периода с возможностями сбыта продукции, которое обеспечит выполнение производственной программы до момента сбыта готовых изделий с минимальными затратами на их производство и хранение.

Краткосрочное планирование производства включает следующие четыре вида планирования

4. Оперативно-календарное планирование

позволяет определить, какие заказы на каком оборудовании, с использованием какого персонала и в какой последовательности во времени нужно выполнять, чтобы при использовании многостадийных производственных процессов были минимизированы затраты на незавершенное производство и на вызванные технологическими причинами простои оборудования

Оперативно-производственное планирование.

Оперативное планирование на предприятии охватывает период от одного до 10-12 рабочих дней.

Оперативные планы, которые чаще всего бывают суточными, состоят обычно из следующих основных элементов:



- производственных программ цехов, участков и технологических линий, отражающих реальную загрузку производственных мощностей;
- оперативных заданий этим подразделениям;
- планов-графиков движения изделий, узлов и деталей по технологической цепочке.

Оперативно-производственное планирование.

В оперативных планах устанавливают загрузку оборудования, последовательность выполнения различных операций технологического цикла и время, отводимое для этого, а также расстановку работающих с учетом имеющихся производственных мощностей, материальных ресурсов и персонала.



Все это должно обеспечить оптимальный ход производственных процессов, рациональное использование материальных и трудовых ресурсов, полное и своевременное выполнение плановых заданий, поддержание необходимого ритма работы предприятия

Оперативно-производственное планирование.

Задачи ОПП	Экономический результат
1. Выполнение заданий по выпуску конечной продукции в установленной номенклатуре и в соответствии с хозяйственными договорами	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Полное обеспечение своевременными поставками плана производства предприятий-потребителей и повышение на этой основе общей эффективности хозяйствования ➤ Сокращение межзаводских запасов полуфабрикатов и продукции — ускорение оборачиваемости средств в народном хозяйстве (в сфере обращения)
2. Организация ритмичного и комплексного производства	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Повышение качества продукции. ➤ Сокращение размеров незавершенного производства. ➤ Устранение потерь рабочего времени и простоев оборудования. ➤ Повышение производительности труда рабочих, экономия материальных ресурсов, снижение себестоимости продукции
3. Обеспечение рациональной и уплотненной загрузки оборудования и производственных площадей	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Улучшение использования производственных мощностей. ➤ Повышение коэффициента сменности. ➤ Рост эффективности использования основных производственных фондов
4. Эффективное использование рабочего времени рабочих	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Повышение производительности труда за счет четкой календарной согласованности процессов производства, рациональной частоты переналадок, комплектной подготовки производства. ➤ Снижение себестоимости продукции
5. Достижение минимальной длительности производственного цикла	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Сокращение незавершенного производства и ускорение оборачиваемости оборотных средств

Оперативно-производственное планирование.

Основные цели ОПП:

- 1) распределение годовой (квартальной) программы выпуска продукции по коротким плановым периодам;
- 2) разработка календарно-плановых нормативов и составление календарных графиков изготовления и выпуска продукции;
- 3) разработка номенклатурно-календарных планов выпуска узлов и деталей в месячном разрезе по основным цехам предприятия, объемно-календарные расчеты;
- 4) разработка месячных оперативных подетальных программ цехам и участкам. Проведение проверочных расчетов загрузки оборудования и площадей;
- 5) составление оперативно-календарных планов (графиков) изготовления изделий, узлов и деталей в разрезе месяца, недели, суток и т. д.;
- 6) организация сменно-суточного планирования;
- 7) организация оперативного учета хода производства;
- 8) контроль и регулирование хода производства (диспетчеризация).

Стратегическое и текущее планирование в логистическом менеджменте

Стратегическое планирование предусматривает разработку прежде всего глобальных целей развития предприятия в отдаленной перспективе с учетом неконтролируемых факторов внешней среды: политических событий, инфляции, безработицы, нарушений торгового баланса, изменений кредитных ставок и т.п.

Вырабатывают стратегические решения, позволяющие реализовать эти резервы с учетом средств и способов достижения поставленных целей и обеспечения необходимыми ресурсами. **При этом разрабатывают также** новые возможности предприятия, например, расширение производственных мощностей путем строительства новых производств или приобретения оборудования, смена профиля предприятия или радикальное изменение технологии.

Стратегическое и текущее планирование в логистическом менеджменте

Существует несколько вариантов стратегических планов развития предприятия:

суммативный (главный) план

план дает представление о предприятии в будущем, основных целях, направлениях и стратегиях его развития, рынках сбыта, требованиях к желательным темпам роста производства и прибыльности

функциональный план

план отражает новые направления деятельности предприятия без учета его отдельных подразделений (производственных, сбытовых, инвестиционных и др.) с целью оптимального распределения материальных, трудовых и финансовых ресурсов в перспективе;

Стратегическое и текущее планирование в логистическом менеджменте

экономический план

по возможности конкретизирует суммативный план в показателях прибыли, рентабельности, оборота, инвестиций, доли рынка, а также показывает направления и способы конкуренции, возможные последствия реализации различных стратегий;

*план развития
предприятия*

предусматривает мероприятия по перестройке или совершенствованию его структуры и системы управления в связи с реализацией суммативного плана.

Стратегическое и текущее планирование в логистическом менеджменте

Текущее планирование осуществляется путем детальной разработки на срок до одного года оперативных планов для компании в целом и ее отдельных подразделений в международном масштабе, в частности, программ маркетинга, планов по научным исследованиям, планов по производству, материально-техническому снабжению



Основными звеньями текущего плана производства являются календарные планы (месячные, квартальные, полугодовые), которые представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных перспективным и среднесрочным планами.

Стратегическое и текущее планирование в логистическом менеджменте

Процесс текущего планирования состоит из нескольких стадий:



- выявление проблемы;
- определение возможных действий;
- предварительный выбор одного из определенных возможных действий;
- анализ возможных последствий;
- окончательный выбор действия

Стратегическое и текущее планирование в логистическом менеджменте

Подходы стратегического и текущего планирования в современных условиях
производственно- логистической деятельности:

- Адаптивное планирование. Оно предполагает такое развитие логистической структуры, которое помогает ей быстро адаптироваться к изменяющимся условиям внешнего и внутреннего порядка.
- Ситуационное планирование. Оно рассчитано на нейтрализацию событий , которые могут воспрепятствовать выполнению планов логистики.



**Его суть заключается в том чтобы в результате разработки
ситуационного плана были получены ответы на следующие вопросы:**

Стратегическое и текущее планирование в логистическом менеджменте

- Какие последствия могут иметь место в случае развития событий не так, как ожидалось?
- По каким составляющим и до какой степени потребуется корректировать цели, стратегия и функциональные проявления (тактику, поведение, инструментарий) логистической системы случае непредвиденных ситуаций?
- Какие мероприятия и к какому сроку следует подготовить осуществить для реализации ситуационного логистического плана?
- Каковы чрезвычайные обстоятельства и критические моменты, обуславливающие необходимость осуществления ситуационного логистического плана соответствующей системе и корректировку избранной корпоративной политики?