



ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
УПРАВЛЕНИЯ

И. А. Пузанова

ИНТЕГРИРОВАННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК

УЧЕБНИК
ДЛЯ БАКАЛАВРИАТА И МАГИСТРАТУРЫ

*Допущено Советом Учебно-методического объединения
по образованию в области менеджмента в качестве
учебника для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по направлению подготовки 080200.68
«Менеджмент» (квалификация (степень) «магистр»)*

**Книга доступна в электронной библиотечной системе
biblio-online.ru**

Москва ■ Юрайт ■ 2014

Автор:

Пузанова Ирина Алексеевна — доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры логистики Института управления на транспорте, в индустрии туризма и международного бизнеса Государственного университета управления.

Ответственный редактор:

Аникин Борис Александрович — профессор, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой логистики Института управления на транспорте, в индустрии туризма и международного бизнеса Государственного университета управления.

Рецензенты:

Степанов В. И. — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой логистики РЭУ им. Г. В. Плеханова;

Федоров Л. С. — доктор экономических наук, профессор кафедры управления на транспорте Государственного университета управления.

Пузанова, И. А.

П88

Интегрированное планирование цепей поставок : учебник для бакалавриата и магистратуры / И. А. Пузанова ; под ред. Б. А. Аникина. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 320 с. — Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс.

ISBN 978-5-9916-3572-1

В издании нашли отражение самые важные аспекты теории и практики совместного планирования производственно-хозяйственной деятельности участников цепи поставок. Практическая значимость учебника состоит в систематизации и комплексной проработке рекомендаций по формированию стратегии цепи поставок, балансировке спроса и поставок и синхронизации прогноза спроса, планов продаж и дистрибуции, а также плана транспортировки с контуром производственного планирования. Особый интерес представляет авторская методика планирования и управления рисками, основанная на использовании логико-вероятностной модели, и ее применение для обеспечения надежности цепи поставок.

Соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту высшего профессионального образования третьего поколения.

Для студентов учреждений высшего профессионального образования.

УДК 33(075.8)

ББК 65.40я73

Оглавление

Предисловие	6
Глава 1. Эволюция планирования предпринимательской деятельности.....	9
1.1. Развитие системы планирования предпринимательской деятельности в мировой экономике	9
1.2. Развитие системы планирования предпринимательской деятельности в России	19
1.3. Развитие инструментов планирования предпринимательской деятельности	22
<i>Вопросы и задания для самопроверки.....</i>	<i>30</i>
Глава 2. Методология интегрированного планирования цепей поставок	31
2.1. Управление цепями поставок и место интегрированного планирования в контуре управления	31
2.2. Роль интегрированного планирования в цепях поставок	35
2.3. Этапы внедрения интегрированного планирования.....	40
2.4. Система интегрированного планирования	42
2.5. Виды планирования в цепях поставок	50
2.6. Формы организации интегрированного планирования цепи поставок	59
<i>Вопросы и задания для самопроверки.....</i>	<i>61</i>
<i>Вопросы для обсуждения.....</i>	<i>67</i>
Глава 3. Стратегическое планирование цепей поставок	68
3.1. Основные понятия стратегического планирования.....	68
3.2. Экономическое прогнозирование развития цепи поставок.....	73

3.3.	Инструменты прогнозирования развития цепи поставок.....	74
3.4.	Логистический аудит	82
3.5.	Понятие стратегии цепей поставок.....	86
3.6.	Элементы стратегии	90
3.7.	Базовые стратегии цепи поставок.....	103
3.8.	Достижение стратегического соответствия.....	105
3.9.	Трудности разработки стратегии цепи поставок	108
	<i>Вопросы и задания для самопроверки.....</i>	<i>109</i>
Глава 4.	Тактическое планирование.....	124
4.1.	Основные понятия тактического планирования цепей поставок	124
4.2.	Прогнозирование спроса и планирование продаж.....	127
4.3.	Планирование продаж и операций. Балансировка спроса и поставок.....	139
4.4.	Планирование производства	145
4.5.	Планирование дистрибуции.....	161
4.6.	Планирование размещения запасов.....	165
4.7.	Интегрированное планирование транспортировки грузов.....	182
4.8.	Планирование инноваций в цепи поставок	191
4.9.	Планирование затрат в цепи поставок.....	210
	<i>Вопросы и задания для самопроверки.....</i>	<i>223</i>
	<i>Вопрос для обсуждения</i>	<i>227</i>
Глава 5.	Технологии интегрированного планирования	228
5.1.	Совместное планирование, прогнозирование и пополнение запасов ...	228
5.2.	VMI — управляемые поставщиком запасы.....	241
	<i>Вопросы и задания для самопроверки.....</i>	<i>247</i>
	<i>Вопрос для обсуждения</i>	<i>251</i>
Глава 6.	Экономическая оценка планов.....	256
6.1.	Понятие эффективности цепи поставок	256
6.2.	Общие логистические затраты	258

6.3.	Комплектность поставки	263
6.4.	Качество поставляемой продукции	264
6.5.	Срок поставки и эффективность участников цепи поставок	267
6.6.	Интегральный показатель эффективности цепи поставок	269
<i>Вопросы и задания для самопроверки.....</i>		<i>270</i>
Глава 7.	Информационная поддержка интегрированного планирования	271
7.1.	Системы-планировщики.....	271
7.2.	Системы планирования и операционного учета	278
<i>Вопросы и задания для самопроверки.....</i>		<i>282</i>
Глава 8.	Планирование деятельности участников цепи поставок по обеспечению ее надежности	283
8.1.	Понятие надежности цепи поставок	283
8.2.	Методика построения логико- вероятностной модели надежности логистической системы	293
8.3.	Методика планирования и управления риском потери надежности цепи поставок	298
<i>Вопросы и задания для самопроверки.....</i>		<i>310</i>
Приложение № 1. Договор о сотрудничестве (пример) ...		312
Приложение № 2. Пример резюме бизнес-плана.....		316
Список литературы.....		317

Предисловие

В условиях интеграции деятельности компаний, расширяющегося взаимодействия организаций возрастает роль партнерства на доверии, которое становится принципиальной основой эффективных цепей поставок и дает реальные организационные и экономические преимущества. Тенденция к устойчивому взаимодействию участников логистической деятельности — поставщиков, продуцентов, посредников, потребителей — обеспечивает в большей степени эффективность и надежность их функционирования. Эффективность их деятельности, впрочем, как и цепи поставок в целом, в первую очередь обусловлена синхронными и скоординированными действиями всех контрагентов. В связи с этим встает вопрос о согласованном планировании совместной деятельности звеньев в масштабе цепи поставок и планировании развития цепи. Расширение информационного пространства, развитие информационных технологий позволяют говорить о возможности интегрированного планирования.

Интегрированное планирование цепей поставок является относительно новым направлением в национальной экономической науке и представляет практический интерес для российского бизнеса. И на это есть причины. Во-первых, интегрированное планирование имеет отношение к интеграции логистических видов деятельности территориально удаленных контрагентов по цепи поставок. Во-вторых, оно связано с функциональной интеграцией закупок, производства, дистрибуции и транспортировки. В-третьих, интегрированное планирование рассматривает межвременную интеграцию этих видов деятельности в рамках стратегического и тактического планирования цепи поставок.

Трудность в процессе интегрированного планирования цепей поставок состоит в том, что большинству компаний все еще не хватает знаний о том, как применять и адаптировать новые аналитические инструменты к бизнесу.

В учебнике излагаются теоретико-методологические основы интегрированного планирования цепей поставок, рассматривается инструментарий стратегического и тактического планирования, а также области их наиболее целесообразного использования.

В книге представлен систематизированный теоретический и иллюстративно-практический материал, при изучении которого читатель найдет ответы на следующие вопросы.

Какие этапы эволюции прошло планирование логистической деятельности?

Что такое интегрированное планирование цепей поставок?

Для чего нужно совместно планировать деятельность всех участников цепи поставок?

Какие существуют виды интегрированного планирования цепей поставок?

Какие существуют инструменты прогнозирования развития цепей поставок?

Как осуществляется логистический аудит цепей поставок?

Какие существуют основные стратегии цепей поставок?

Как достичь стратегического соответствия между целями и возможностями цепи поставок?

Какие задачи цепи поставок решаются в процессе тактического планирования?

Какие существуют методы планирования и прогнозирования спроса?

Какие существуют инструменты балансировки спроса и поставок?

Что представляет собой процесс производственного планирования в контуре интегрированного планирования цепей поставок?

Как осуществляется планирование дистрибуции и транспортировки?

Какие существуют технологии интегрированного планирования цепей поставок?

Какие методы существуют для экономической оценки интегрированного планирования?

В чем заключается информационная поддержка интегрированного планирования?

В результате освоения данной книги студент должен:

знать

- этапы эволюции планирования логистической деятельности предприятий;

- современную систему интегрированного планирования цепей поставок;
- теоретические основы стратегического и тактического планирования цепей поставок и методики построения соответствующих планов;
- основные концепции интегрированной информационной поддержки управления цепями поставок;

уметь

- ставить цели и принимать участие в разработке логистической стратегии как организации, так и цепи поставок в целом;
- планировать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию логистической стратегии;
- проводить аудит и диагностику деятельности цепи поставок;
- оценивать эффективность реализации планов развития цепи поставок;

владеть

- современными технологиями интегрированного планирования цепи поставок;
- методами стратегического планирования цепей поставок;
- методами прогнозирования развития цепи поставок;
- инструментарием тактического планирования цепей поставок.

ГЛАВА 1 Эволюция планирования предпринимательской деятельности

В результате изучения данной главы студент должен:

знать

- отечественный и зарубежный опыт в области планирования деятельности организации;
- взаимосвязи между развитием научно-технического прогресса, предпринимательской деятельности и планировочных систем;

уметь

- давать оценку современному этапу развития системы планирования;

владеть

- навыками самостоятельного овладения новыми знаниями по теории планирования и практике ее развития.
-

1.1. Развитие системы планирования предпринимательской деятельности в мировой экономике

Планирование как наука является феноменом конца XIX в., появление которого обусловлено развитием инструментов прогнозирования и планирования.

Цель и методы планирования изменяли свое значение в развитии предприятий с увеличением нестабильности внешней экономической среды. В процессе развития промышленного производства изменялись концепции управления организацией, что приводило к изменению подходов и возникновению нового инструментария планирования предпринимательской деятельности.

Основные этапы эволюции планирования совпадают с формированием пяти концепций, оказавших существенное влияние на развитие инструментария планирования предпринимательской деятельности и его роли в обеспечении эффективности функционирования предприятия. Этими концепциями являются концепция массового производства, концепция маркетинга, концепция стратегического планирования, концепция контроллинга и концепция логистики. Рассмотрим данные этапы в соответствии с хронологией развития концепций (рис. 1.1).

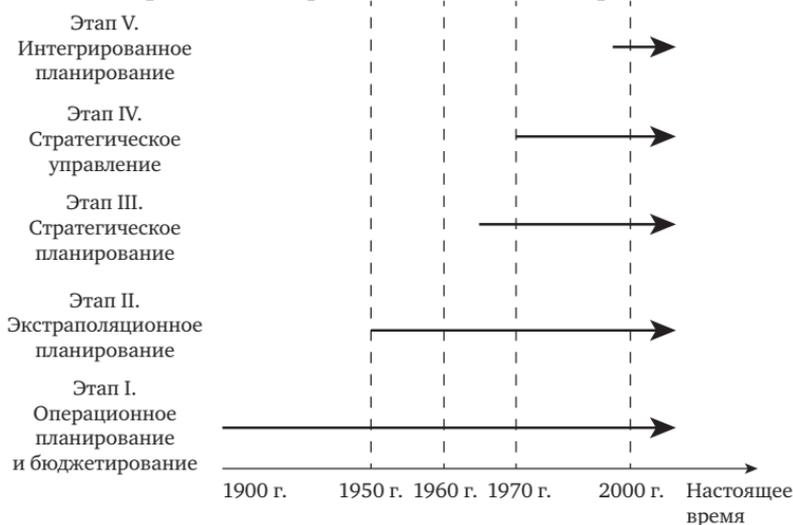


Рис. 1.1. Эволюция планирования предпринимательской деятельности

Этап I. Операционное планирование и бюджетирование. Начало XX в. ознаменовало переход к развитию и консолидации производственной структуры, созданной в период промышленного переворота. Этот период получил название эпохи массового производства [2].

В то время главные задачи предпринимательской деятельности заключались в разработке и усовершенствовании механизма массового производства, снижавшего издержки выпуска продукции.

Исходя из этого одними из первых методов планирования, возникших в период развития школы научного управления в начале XX в., были нормирование труда, линейные диаграммы Гилберта, позволяющие планировать, распределять и контролировать выполнение работ. Еще в начале XX в. известный специалист по организации производства Г. Гант впервые сформулировал, применительно к компании «Банкрофт», производящей хлопчатобумажные ткани, основные принципы организации производства и разработал учетно-плановый график, который сегодня известен как диаграмма Ганта. Учетно-плановый график представлял собой таблицу, в которой отражались загрузка оборудования в течение планового периода, сроки ремонта оборудования, технологические перерывы. Эта информация отражалась в ячейке на пересечении строк, отражающих время и содержание выполняемых работ. Таблица содержала информацию о фактическом выполнении задания, что делало ее инструментом текущего контроля.

Данные методы являются инструментами оперативного планирования, которые давали возможность осуществлять календарное планирование мероприятий, распределять и контролировать ход работ, обеспечивать диспетчеризацию, определять размер партий изделий, размещать заказы на сырье, управлять запасами, тем самым способствуя повышению эффективности производственного процесса и рациональной организации труда рабочих.

Таким образом, под планированием понималось операционное планирование, основной задачей которого было обеспечение самой низкой себестоимости единицы продукции.

Кроме того, в начале XX в. (эпоха формирования гигантских корпораций) в странах с рыночной экономикой получила широкое распространение модель традиционного бюджетного планирования деятельности предприятий. В крупных корпорациях составлялись ежегодные финансовые сметы по статьям расходов на разные цели. К особенностям данной модели можно отнести:

- разработку и утверждение операционных и финансовых бюджетов для предприятия в целом и его отдельных подразделений, а также жесткий контроль за их выполнением;
- акцентирование внимания на планирование доходов, расходов, денежных поступлений и выплат, составляющих активов и пассивов предприятия;
- планирование потребности в ресурсах на основе данных за отчетные периоды, известных данных о будущем и информации, полученной в результате экстраполяции.

Модели бюджетного планирования создают условия для эффективного контроля использования ресурсов и наиболее актуальны в условиях ограниченного финансирования.

Резюмируя сказанное выше, можно сделать следующие выводы.

Во-первых, начальный этап эволюции планирования предпринимательской деятельности связан с относительно стабильным развитием экономики.

Во-вторых, суть планирования предпринимательской деятельности сводилась к производственному (операционному) планированию и служило прежде всего инструментом распределения внутренних ресурсов организации, а также рациональной организации, координации и контроля деятельности ее подразделений.

В-третьих, предприятие рассматривалось как закрытая система, объектами планирования были структурные подразделения. Информация же о внешних условиях функционирования фирмы — товарных и сырьевых рынках, конкурентах, социально-политических проблемах формально в планах не учитывалась.

В-четвертых, планы формировались на краткосрочный период и имели направленность на текущую доходность.

Данные обстоятельства потребовали разработки новых подходов к планированию, обеспечивающих быструю адаптацию предприятий к изменяющимся условиям функционирования.

Этап II. Экстраполяционное планирование (от достигнутого уровня). Данный этап, который получил название «долгосрочное планирование», приходится на 1950—1960-е гг. и совпадает по времени с активным применением экономико-математических методов в планировании и управлении. Долгосрочное планирование основывалось преимущественно на методах экстраполяции, т.е. планирование будущих событий базировалось на оценке сложившихся в прошлом структурных характеристик и тенденций развития фирмы.

Период до середины XX в. характеризовался большими темпами развития товарных рынков и относительно высокой предсказуемостью направлений экономического развития. В итоге спрос на основные потребительские товары стал близок к насыщению и от продукции производственных предприятий стало требоваться больше, чем удовлетворение основных потребностей. Таким образом, акцент в планировании деятельности производственных предприятий стал смещаться с производства на рынок, т.е. на планирование сбыта продукции.

Переход к рыночной ориентации потребовал от предприятий иного отношения к задачам управления и планирования: их нужно было рассматривать не изнутри фирмы, а извне, в открытой перспективе.

Основой планирования в это время являлся комплекс маркетинга, разработанный Ф. Котлером. Суть данного подхода заключалась в воздействии организации на факторы своей внутренней среды (продукт, цену, каналы распределения) для достижения необходимой ответной реакции потребителя и поставленной перед организацией цели.

В отраслях с менее сложными технологиями переход к новой концепции планирования предпринимательской деятельности выразился в постепенном усовершенствовании продукции, лучшей упаковке, внешней отделке и т.д. Но за некоторыми исключениями, впрочем, довольно значительными, изменения продукции происходили не столько революционно, сколько эволюционно. Основное внимание уделялось текущим характеристикам продукции и рынков, а не заботе о потенциале для поддержания уровня прибылей в будущем. Эти факторы, а также сравнительно узкая, одноотраслевая специализация ведущих компаний и относительно низкая степень конкуренции между ними создали благоприятные условия для развития долгосрочного планирования.

В этих условиях исходным пунктом долгосрочного планирования становится составление прогноза спроса на несколько лет вперед, на основании которого формируются планы по производству, маркетингу, материально-техническому снабжению, обеспечению кадровыми ресурсами. Затем все функциональные планы объединяются в единый финансовый план организации, который содержит те же показатели, что и традиционный годовой финансовый план (смета), только на более длительный период времени.

В процессе планирования преимущественно выявлялись факторы, ограничивающие и способные ограничить различные возможности для роста и развития предприятия. Обычно в качестве таких ограничителей рассматривались лишь финансовые проблемы и вместе с тем решался вопрос, достаточно ли для выполнения поставленных целей внутренних финансовых ресурсов или необходимо прибегать к внешним источникам финансирования.

Прогнозы сбыта, составлявшиеся в рамках разработки долгосрочных планов, обычно представляли собой экстраполяцию

показателей продаж за предыдущие годы (чаще всего 3—5 лет). В условиях устойчиво растущей экономики эти прогнозы выглядели, как правило, весьма оптимистично. По мере нарастания кризисных явлений в мировой экономике и ужесточения международной конкуренции прогнозы на основе экстраполятивных данных стали все больше расходиться с реальными цифрами.

В то же время формирование долгосрочных прогнозов развития внешней экономической среды фирмы (основа долгосрочного планирования) обусловило создание и внедрение на предприятиях методов целеполагания.

В середине 1950-х гг. была разработана модель программно-целевого планирования, которая предусматривала построение иерархии целей предприятия и разработку программ, содержащих информацию о действиях, сроках, участниках и ресурсах, необходимых для достижения поставленных целей. Данная модель основана на исследованиях, которые показывают, что производительность труда некоторых работников повышается, если перед ними поставлены конкретные цели и предоставлена своевременная информация о реальных результатах работы. В отличие от модели традиционного бюджетного планирования в данном случае каждый работник предприятия знает как монетарные, так и немонетарные цели своей деятельности, а ресурсы предприятия распределяются не между функциями, а между целевыми программами. Это, с одной стороны, способствует достижению поставленных целей, а с другой — повышает эффективность использования ресурсов.

Вместе с тем модель программно-целевого планирования оставляет открытыми целый ряд вопросов:

- какие конкретно цели необходимо ставить перед руководителями;
- какие целевые показатели целесообразно использовать для планирования, контроля, анализа и мотивации и каковы методики их расчета;
- как избежать сопротивления со стороны работников внедрению управления по целям, так как это, с одной стороны, увеличивает канцелярскую работу, а с другой — усиливает контроль;
- как интегрировать программно-целевое планирование с другими подсистемами управления предприятием.

Таким образом, признаками второго этапа эволюции планирования являются:

- а) долгосрочное планирование, для которого появился математический аппарат;
- б) планирование от достигнутого уровня к росту;
- в) основа планирования — экстраполяционные прогнозы с учетом воздействия факторов в прошлом;
- г) ориентация плана на факторы внешней и внутренней среды организации, т.е. предприятие становится открытой системой;
- д) направленность плана как на текущую, так и на предстоящую доходность.

Для данного периода суть планирования — это аналитическая работа над определением целей, которые предприятие должно достичь за определенный промежуток времени, и способов их достижения.

Этап III. Стратегическое планирование. Этот этап в развитии планирования начался в конце 1960-х гг. в условиях мировой экономической нестабильности, отражающихся на роли предприятий в обществе, внедрении новых технологий, усилении конкуренции, постоянном насыщении массового потребительского спроса. Данный этап в экономической литературе получил название «стратегическое планирование».

В это время концепция массового производства и массового насыщения товарами завершилась. Удовлетворение основных потребностей потребителя в корне изменило структуру спроса. Покупатель стал более требовательным к качеству товара и условиям продаж. И как следствие появляются новые отрасли, в частности обслуживание.

В этих экономических условиях планирование предпринимательской деятельности переключает акцент с производственных проблем на задачи маркетинга, т.е. всего комплекса вопросов, связанных с изучением рынков, потребительского спроса, организацией сбыта, послепродажного обслуживания клиентов и т.п. Главной целью планирования большинства крупных и средних компаний становится выработка такой производственно-сбытовой, технологической и организационной стратегии, которая позволила бы им добиться устойчивого положения в соответствующих сферах бизнеса. Для того чтобы сориентироваться в условиях нестабильной внешней среды, компаниям необходимо было поменять сам принцип в составлении планов — идти от будущего к настоящему, а не от прошлого к будущему. Именно поэтому выработка и реализация корпоративных стратегий стала так важна для компаний. Разработка страте-

гии позволяет определить главное направление развития предприятия, уменьшить неопределенность поведения сотрудников и сконцентрировать их внимание на поиске путей достижения высоких результатов.

К новым методам, используемым в рамках стратегического планирования, относились построение сценариев, применение моделей для анализа портфеля капиталовложений, разработка планов на ситуационной основе, использование суждений опытных экспертов, построение матриц оценки различных вариантов хозяйственного поведения и др.

К особенностям моделей стратегического планирования относят:

- возможность разработки и утверждения корпоративной, деловых и функциональных стратегий;
- акцентирование внимания на поиске рыночной позиции организации, разработке продуктовых программ, совершенствовании организационной структуры, выборе места размещения предприятия и направлений инвестиций;
- рассмотрение различных сценариев развития событий при разработке и принятии плановых решений, проведение оценки внешней среды, сильных и слабых сторон компании, внутренних и внешних возможностей и угроз.

Модели стратегического планирования предлагают формализованные и структурированные процедуры разработки стратегии предприятия, что значительно упрощает процесс планирования в условиях нестабильной внешней среды. В качестве типичных недостатков практики стратегического планирования можно назвать оторванность стратегии от тактики, низкую осведомленность исполнителей о стратегических целях, несвоевременность корректировки стратегии при изменении условий внешней среды.

Таким образом, основные признаки третьего этапа в эволюции планирования состоят в том, что:

- а) будущее характеризуется не как обязательно положительное развитие организации, в нем могут быть заложены и отрицательные негативные влияния внешней среды;
- б) концепция предприятия как «открытой системы» уже доминирует над внутренней направленностью планов;
- в) осуществляется долгосрочное планирование;
- г) выполняется основной принцип планирования — идти от цели к настоящему;

д) появляется стратегическое мышление, т.е. сосредоточенность на уменьшении угроз внешней среды и использовании его возможностей;

ж) планирование направлено на завоевание конкурентных преимуществ и получение прибылей в будущем.

Этап IV. Стратегическое управление. Мировая экономика в 1970—1980-е гг. характеризовалась ростом конкуренции и возрастанием нестабильности внешней среды. Нефтяные кризисы 1973 г. («нефтяной эмбарго») и 1979 г., изменение внутриполитической обстановки в ближневосточном регионе, возрастание конкуренции, в том числе со стороны японских фирм, — все это потребовало от компаний пересмотра подходов к управлению и планированию. Основным инструментом управления организацией в данный период становится стратегическое управление.

С появлением стратегического планирования заметным становится такой организационный феномен, как сопротивление стратегическим изменениям, поскольку они достаточно существенно влияют как на производство, так и на человеческие судьбы. Но для их комплексного решения нужны различные административные структуры, поскольку проблемы разные и могут конфликтовать между собой. Особенно остро встала проблема реализации стратегических планов. Этим собственно и вызвано появление новой фазы — фазы стратегического управления, которая рассматривает планирование и реализацию стратегических планов (стратегическое управление) как одно целое.

Наряду со стратегическим подходом к управлению предприятием в 1970-е гг. в Германии широкое распространение получила теоретическая концепция контроллинга. В рамках данной концепции, разработанной Д. Ханом, система управления предприятием базируется на двух ключевых функциях управления: планировании и контроле. Планирование рассматривается как процесс составления планов, определяющих будущие события. При этом в рамках данной системы взаимосвязи и взаимозависимости планов появляется возможность быстро и качественно корректировать производственную программу организации в зависимости от изменений среды.

Внутрифирменное планирование трансформировалось в комплексное программно-целевое планирование, включающее в себя планирование сбыта и продаж, планирование финансов и производства. Контроллинг обеспечил адаптацию тра-

диционной системы внутрифирменного планирования, учета и контроля на предприятии к информационным потребностям должностных лиц, принимающих решения [39]. Суть его заключается в том, что фирмы не просто приспосабливаются к динамичным изменениям в окружении, но и воздействуют на внешнюю среду, формируя спрос, моду, вкусы и предпочтение потребителей. Кроме того, процесс принятия решений и управления передается непосредственно в производственные подразделения предприятия, которые руководствуются разработанной и согласованной стратегией.

Этап V. Интегрированное (совместное) планирование. Данный этап начался в конце XX в. в условиях международной экономической интеграции. В процессе территориального роста бизнеса встает вопрос о минимизации (оптимизации) затрат. Экспертами было определено, что одну из наиболее значимых статей затрат на ведение бизнеса составляют затраты на логистику. Это дало толчок в развитии другой концепции бизнеса — логистике. Развитие концепции логистики и принятие в деловую практику термина «цепь поставок» привели к смещению понятия конкуренции между предприятиями к конкуренции цепей поставок, что обуславливает необходимость совместного (интегрированного) планирования процесса перемещения материального, сервисного, информационного и финансового потоков от источника их возникновения до конечного потребителя.

Среди основных признаков данного этапа эволюции системы планирования можно выделить:

1) направленность планирования на завоевание конкурентных преимуществ по сравнению с другими цепями поставок путем синергии от сотрудничества;

2) смещение конкурентных приоритетов с цены товара на его ценность (value). Данное понятие с точки зрения потребителя означает возможность приобретения товара, обладающего наиболее важными характеристиками, т.е. произведенного в точном соответствии с техническими условиями, в установленный срок и с определенной надежностью, по самой низкой возможной цене. Таким образом, для повышения ценности производимой и продвигаемой на рынок продукции суть планирования заключается в выработке единой стратегии и формировании общего набора приоритетов для всех участников процесса движения материального потока от источника его возникновения до места потребления.