

На основании определенных категорий происходит разработка структуры разбиения работ, назначение ответственных исполнителей и определение основных этапов работ

Структура разбиения работ представляет собой последовательную декомпозицию проекта на подпроекты и работы. Она служит основой для понимания членами команды состава и зависимостей работ по проекту. За каждой выделенной работой закрепляется только один ответственный за ее выполнение исполнитель. Наиболее важной информацией являются данные по персональной ответственности за выполняемые работы — матрица ответственности, в которой определяется, кто и за что отвечает. Матрица ответственности обеспечивает описание и согласование структуры ответственности за выполнение работ. Она представляет собой форму описания распределения ответственности за реализацию работ по проекту с указанием роли каждого из подразделений и исполнителей в их выполнении.

По результатам, полученным из матрицы определяется, объем работ, который необходимо выполнить каждому сотруднику для достижения поставленной цели.

После определения нагрузки на каждого сотрудника при выполнении работ разрабатывается структурный план проекта, который представляет собой последовательность выполнения всех работ с учетом загрузки исполнителей и времени их выполнения.

Для определения продолжительности реализации проекта все запланированные работы наносятся на временную шкалу по средствам сетевого планирования или применения специализированных программ и инструментов, например, «Диаграмма Ганта», позволяющая составить календарный план выполнения проекта, задать необходимые характеристики, определить исполнителей работ, учитывать выходные дни и длительность рабочего дня.

По окончании подготовительного этапа разработки проекта приводится технико-экономическое обоснование, и рассчитываются затраты.

Как правило, при реализации подобных проектов рассчитываются следующие виды затрат:

- Приобретение оборудования.
- Материальные ресурсы.
- Трудовые ресурсы.
- Услуги сторонних организаций.

Расчет количества оборудования может быть произведен с помощью калькулятора Эрланга, далее на основании количества рассчитывается стоимость оборудования.

Затраты на трудовые ресурсы представляют собой оплату труда собственных и наемных работникам, участвующим в реализации проекта

После расчета и анализа затрат приводятся ожидаемые результаты от внедрения технологии.

От внедрения технологии call-центра предприятия Республики Беларусь могут получить ключевой эффект — увеличить количество обработанных входящих звонков от потребителей до 95 % за счет перераспределения звонков между операторами и формирования очереди из входящих звонков.

Таким образом, на основании вышесказанного можно сделать вывод, что применение концепции SCM на белорусских предприятиях возможно путем постепенного внедрения отдельных инструментов в их деятельность.

Литература и источники:

1. Гаджинский, А.М. Логистика: Учебник для высших и средних учебных заведений / А.М. Гаджинский. — М. : ИВЦ «Маркетинг», 2015. — 256 с.
2. Иванов, Д.А. Управление цепями поставок. — С-Пб: Издательство СПбГПУ, 2009. — 660 с.
3. Логистика и управление цепями поставок: монография / Т.Р. Терешки-на, Л.Е. Баранова, Л.В. Войнова, Ю.А. Погорельцева, Н.Ю. Шейнер, А.Н. Клунко; СПбГТУРП.-СПб., 2011. — 155 с.
4. Логистика и управления цепями поставок. Теория и практика. Основы логистики: учебник / под ред. Б.А. Иникина и Т.А. Родкиной. — Москва: Проспект, 2013. — 344 с.
5. Маркова О.В., Основные направления логистизации предприятий молочной промышленности: дис. канд. экон. наук: 08.00.06. Самара, 145 с.

Медведева Г.Б., к. э. н., доцент

УО «Брестский государственный технический университет».

medgb@mail.ru

Кузич Ю.М., магистрант

УО «Брестский государственный технический университет».

г. Брест, Республика Беларусь

yulya_shvets_95@mail.ru

РАЗВИТИЕ ТОВАРОПРОВОДЯЩЕЙ СЕТИ БЕЛОРУССКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ВНЕШНИХ РЫНКАХ КАК ИННОВАЦИОННЫЙ ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ СБЫТОВОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

Оптимизация движения материальных и сопутствующих им потоков, циркулирующих в цепях поставок, в целях сокращения времени логистического цикла, рационализации общих издержек товародвижения, повышения эффективности товародвижения является предметом инновационного подхода в логистике. Инновации обуславливают повышение конкурентоспособности предприятия и его коммерческие успехи в будущем, как на внутренних, так и на внешних рынках. Эффективная организация сбытовой деятельности предприятий на основе развития товаропроводящей сети (ТПС) можно рассматривать как новый принцип управления, новое организационное решение, позволяющее достичь необходимой

экономической выгоды, обеспечить конкурентные преимущества через постоянную адаптацию производства и сбыта выпускаемой продукции к изменениям внешней среды. Отечественный и международный опыт свидетельствует о том, что компания, изделия которой мало отличаются от продукции конкурентов, может обойти их именно благодаря развитию ТПС и созданию оптимальных условий для продвижения товаров к потребителям.

ТПС можно представить как структуру, с помощью которой предприятие продвигает и реализует свою продукцию за рубежом посредством объектов товаропроводящей сети (торговых домов, торговых представительств, фирменных магазинов, сервисных центров, совместных предприятий, дистрибьюторов). В основе идеи ТПС находится тот факт, что в современных условиях глобальной конкуренции источниками повышения эффективности и дальнейшего развития экспорта предприятия являются не товары, рынки или каналы сбыта, взятые в отдельности, а конкретные сочетания «товар — канал сбыта — целевой сегмент рынка». Необходимым условием эффективной хозяйственной деятельности становится взаимное соответствие данных трех элементов друг другу в каждом отдельном случае. Нарушение этого условия (например, когда товар предлагается не подходящей для него категории потребителей, либо выбранный канал распределения не соответствует особенностям целевого сегмента рынка) ведет к снижению объемов реализации, непроизводительным расходам, убыткам, а в долгосрочном плане — к утрате конкурентных позиций и вытеснению с рынка. Конечной же целью развития ТПС является увеличение добавленной стоимости экспорта, рост прибыли от реализации продукции на экспорт, а также повышение конкурентоспособности экспортной продукции.

Вопрос развития ТПС предприятий Республики Беларусь на внешних рынках регулируется на государственном уровне. Так, главой государства перед отечественными экспортерами поставлены задачи по дальнейшему совершенствованию внешнеторговой деятельности, оптимизации и повышению «прозрачности» потоков вывозимой из Беларуси высокодоходной и высоколиквидной продукции. В этой связи важным направлением наращивания экспорта Республики Беларусь является дальнейшее развитие и совершенствование ТПС белорусских предприятий за рубежом, оптимизация схем доставки товара к иностранному покупателю, механизмов его реализации на внешних рынках. Также в настоящее время в Республике действует Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 24 февраля 2012 г. № 183 «Об утверждении положения о товаропроводящей сети белорусских организаций за рубежом, классификатора видов поставок товаров, подлежащих учету при осуществлении экспортных операций, и признании утратившими силу некоторых постановлений Совета Министров Республики Беларусь», закладывающее основу правового регулирования современных форм внешней торговли.

В Беларуси есть примеры предприятий, успешно развивающих ТПС на внешних рынках. Так, на начало 2014 года товаропроводящая сеть белорусских организаций за рубежом насчитывала 347 субъектов в 39 странах. Наибольшее количество субъектов ТПС, созданных с участием белорусского капитала, сосредоточено в России — 217. Всего в странах СНГ создано 282 субъекта ТПС, в прочих странах — 65 субъектов. К предприятиям, активно развивающим свою ТПС на внешних рынках, можно отнести:

- РУП «Белорусский металлургический завод» (ООО «Торговый Дом БМЗ», г. Санкт-Петербург; Представительство ОАО «БМЗ», г. Москва; ООО «Торговый Дом БМЗ», г. Москва);
- ПО «Минский тракторный завод» (ЗАО «Торговый Дом МТЗ», РФ; ООО «Торговый Дом МТЗ-Северо-Запад», РФ; ООО «Торговый Дом МТЗ — Сибирь», РФ и др.);
- РУПП «БелАЗ» (ООО «Ленинградский БелАЗсервис», г. Санкт-Петербург; ООО «Приморский техцентр «БелАЗ-сервис», РФ; ЗАО «Торговый дом «БелАЗ», г. Москва, ДИП ООО «Полтава-БелАЗ-сервис» ЛТД, Украина; ТОО ИП «Белаз-Сервис-Балхаш» и др.);
- ПРУП «БелавтоМАЗ» (СП ООО «ЛадогаМАЗсервис», РФ; ЗАО «БелМАЗторг», г. Москва; ООО сИИ «Торговый Дом «МАЗ-Украина»; Belaz-Enrika Mining Equipments Service Private Ltd. и др.);
- ЗАО «Молодечномобель» (ООО «Торговый дом «Молодечномобель», г. Москва; ООО «Торговый дом «Молодечномобель- Омск», РФ);
- Концерн «Белнефтехим» (ООО «Белнефтехим-РОС», г. Москва; ООО «Белнефтехим Шанхай Трейдинг», Китай, г. Шанхай и др.);
- ОАО «Лакокраска» (ООО «Торговый дом «Лида ЛК», г. Москва; ООО «Торговый дом «ЛК-Украина». ЗАО «Ликон», Литва, г. Алитус и др.);
- ОАО «Бабушкина крынка» (ООО «ТД «Бабушкина крынка-Казахстан»; ООО «СП «Бабушкина крынка-Элан», РФ) и др.

Активное участие в развитии ТПС за рубежом принимают и предприятия Брестской области. Брестская область в условиях своего выгодного геополитического положения, имеет большие возможности для развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций. В настоящее время Брестская область развивает внешнеторговые связи более чем со 110 странами мира. При этом основным стратегическим партнером остается Российская Федерация. Доля внешней торговли с ней составляет более 45 %, в том числе экспорта — более 75 %. Главные позиции брестского экспорта в Россию — молочная продукция, мясо, готовые продукты из мяса и рыбы. Их суммарная доля в экспорте в РФ составляет более 35 %. Давним и заслуженным спросом российских потребителей пользуются продукты ОАО «Савушкин продукт», ОАО «Березовский сыродельный комбинат», ОАО «Березовский мясоконсервный комбинат», СОАО «Беловежские сыры», СП «Санта Бремор» и др. В числе традиционно значимых партнеров Брестской области можно выделить Брянскую, Калининградскую, Московскую, Нижегородскую, Ростовскую и Смоленскую области, Краснодарский край, Санкт-Петербург, Москву и другие регионы и города. Всего областью заключены и успешно реализуются соглашения о сотрудничестве с 16 регионами России. Во многих из них создана и успешно работает ТПС брестских предприятий. Так, ОАО «Савушкин продукт» реализует свою продукцию посредством созданных в Москве субъектов ТПС — ООО «Савушкин продукт» и ООО «Савуш-

кин продукт-Москва». При участии ГО «Концерн «Брестмясомолпром» в Санкт-Петербурге создано ООО «Белорусско-Северо-западная продовольственная торговая компания».

Из представленного выше видно, что предприятия Республики Беларусь стремятся к освоению новых внешних рынков и развивают для этого свои ТПС. Ясно, что нет какой-то идеальной ТПС, которая могла бы в одночасье решить все проблемы предприятий. Каждое из них ищет наиболее эффективный и оптимальный вариант для реализации своей продукции. Среди положительных примеров работы объектов ТПС белорусских экспортеров за рубежом можно отметить ТПС Рогачевского молочно-консервного комбината, МАЗа, МТЗ и других предприятий.

Эффективными оказались меры Минского тракторного завода по ликвидации «серого» рынка тракторов в России. С участием завода в настоящее время учреждено пять крупных торговых домов (Москва, Череповец, Елабуга, Ставрополь, Барнаул), организовано сборочное производство, в Москве открыто представительство при Посольстве Республики Беларусь в Российской Федерации. Торговые дома ПО «МТЗ», обладающие правом генеральных дистрибьюторов на реализацию продукции МТЗ, в свою очередь, имеют собственную сеть региональных дилеров по реализации и техническому обслуживанию тракторов «Беларус» в гарантийный и послегарантийный период эксплуатации. За каждым из торговых домов для работы закреплены территории федеральных округов.

Рогачевский молочно-консервный комбинат реализует молочную продукцию в Москве более чем в 5 тыс. розничных точки и 16 мелкооптовых точках, расположенных на рынках, и в 6 гипермаркетах концерна «Метро», в 45 супермаркетах ЗАО «Второй Дом» и ЗАО «Зерностандарт». Подобных примеров немало. Достаточно взглянуть на перечень основных видов товаров, реализуемых белорусскими предприятиями через сформированные с их участием объекты ТПС за рубежом, чтобы назвать производителя. Это тракторы, дорожно-строительная техника, черные металлы и изделия из них, телевизоры, газовые плиты, обувь, соль, плитка керамическая, строительные материалы, кондитерские изделия, сельхозтехника, стекло, холодильники, обои, мебель и др.

Во многом ТПС в их нынешнем виде сформировались стихийно и их развитие в настоящее время связано с рядом проблем. К ряду традиционных проблем, с которыми сталкиваются белорусские предприятия за рубежом, можно отнести:

- сложность с подбором надежного партнера за рубежом;
- недостаточный уровень развития производственной кооперации между производителями разных технологических переделов;
- административные и таможенные барьеры, препятствующие организации эффективного перемещения товара;
- недостаточное развитие корпоративных структур, в особенности вертикально интегрированных объединений холдингового типа;
- недостаточный уровень развития логистических систем и транспортной инфраструктуры;
- недостаточный уровень использования современных информационных технологий — специализированных информационных систем управления цепями поставок;
- недостаточное развитие маркетинговой составляющей в деятельности товаропроизводителей;
- отсутствие финансовых средств на создание полноценной ТПС;
- высокая степень изношенности основных средств, и в первую очередь машин и оборудования, что ограничивает производство продукции, востребованной в ТПС, и ее продвижение на внешний рынок;
- дефицит оборотных средств, стимулирующий производителя к максимально быстрому избавлению от товара вместо доведения его до конечного потребителя;
- отсутствие постоянных (хотя бы на 2 года) цен на поставляемую продукцию в базовых величинах;
- вытеснение конкурентами белорусских экспортеров с рынков стратегических внешнеэкономических партнеров Беларуси — Российской Федерации и Украины в связи со вступлением этих стран в ВТО.

По мнению многих ученых, с целью повышения эффективности функционирования ТПС белорусских предприятий за рубежом, целесообразно реализовать следующие мероприятия:

1. Создавать вместо традиционных элементов ТПС кооперативные торгово-логистические центры.

Предусмотрено создание торгово-логистических центров в таких городах России, как Санкт-Петербург, Екатеринбург, Нижний Новгород, Калининград, а также в Узбекистане, Казахстане и других странах СНГ. Главная цель их деятельности — оказание помощи белорусским производителям по закреплению на зарубежных рынках.

По предварительным расчетам специалистов Министерства торговли, только с учетом применения новых технологий логистики стоимость многих товаров при реализации через торгово-логистические центры может быть снижена на 10–15%.

2. На основе маркетинговых исследований зарубежных рынков определить приоритетные группы товаров для стран — торговых партнеров Беларуси и продвигать их через товаропроводящую сеть.

3. Развивать кооперацию с зарубежными странами.

Кооперация между отечественными предприятиями и иностранными фирмами возможна в форме корпоративных союзов или транснациональных компаний путем создания совместных предприятий или межгосударственных финансово-промышленных групп. Такая кооперация должна строиться по принципу технологически завершенной цепочки, то есть охватывать всю инновационно-воспроизводственную вертикаль: наука — техника — производство — сбыт — послепродажный сервис и другие услуги — совместные инновации.

4. Предприятиям необходимо осуществлять продуманную сбытовую политику, которая определяется выполнением следующих условий:

- проведение системного анализа рынка сбыта на основании предоставляемых субъектами сети отчетов о деятельности для корректировки производственной и сбытовой политики;

- максимальное приближение сервиса и услуг к потребителям продукции;
- проведение оценки результатов деятельности субъектов сети с целью определения лучших и предоставление победителю наиболее выгодных условий заключения контракта;
- организация рекламно-информационной кампании за рубежом за счет собственных средств и средств субъекта сети в целях укрепления положительного образа предприятия;
- размещение на сайте предприятия информации о своей ТПС с указанием контактной информации;
- подготовка типовых договоров для конечных покупателей и для дилерской сети;
- разработка гибкой ценовой политики путем установления размеров скидок, предоставляемых субъектам ТПС;
- отбор кандидатов на роль дилеров на конкурсной основе, четкое определение территории их деятельности, общих правил работы на рынке.

5. Использовать системы электронной торговли.

В настоящее время на формирование мирового рынка решающее воздействие оказывают информационные технологии. Их влияние может привести к изменению структуры ТПС, когда важнейшим ее элементом станут системы электронной торговли, которые позволяют найти покупателя и заключить сделку через Интернет. При использовании системы электронной торговли предприятия-экспортеры могут уменьшить число посредников, что позволяет, по оценке экспертов, снизить цены изделий на 25–30%. Особенно актуально ее использование для малых и средних предприятий.

Помимо вышеперечисленных мероприятий, для повышения эффективности функционирования ТПС, предприятия-экспортеры должны контролировать соблюдение всеми субъектами данной ТПС определенных принципов:

- деятельность субъектов собственной ТПС направлена на достижение максимальной эффективности сбыта и обеспечение долгосрочной конкурентоспособности предприятия;
- субъекты собственной ТПС позиционируют себя как официальные представители головного предприятия, соблюдают и позиционируют элементы фирменного стиля;
- субъектами ТПС обеспечивается максимальный уровень сервиса для клиентов, проводится интенсивная работа по удержанию реальных и привлечению потенциальных конечных потребителей продукции головного предприятия;
- субъекты ТПС осуществляют ежемесячную отчетность по соответствующим формам, разрабатываемым головным предприятием;
- субъекты собственной ТПС производят обязательную ежемесячную выборку и оплату продукции в соответствии с доведенными головным предприятием месячными квотами потребления по видам продукции;
- субъекты ТПС строго соблюдают предложенные головным предприятием методы регулирования уровня цен для потребителей;
- субъекты собственной ТПС по согласованию с головным предприятием должны развивать соответствующую инфраструктуру, включающую в себя складские и офисные помещения, обеспечивающие наиболее полное удовлетворение потребностей покупателей продукции головного предприятия;
- ценообразование на продукцию осуществляется в соответствии с законодательством той страны, в которой осуществляет свою деятельность субъект собственной ТПС;
- субъекты собственной ТПС строго соблюдают оговоренную зону основной ответственности реализации.

Субъекты собственной ТПС являются дочерними предприятиями, торговыми домами, представительствами или филиалами, в связи с чем они должны в первую очередь ориентироваться на приоритеты головного предприятия. Основной их тактической целью должна быть реализация продукции с максимальной эффективностью, а основной стратегической задачей — формирование долгосрочной конкурентоспособности головного предприятия. Субъекты собственной ТПС должны выдерживать все элементы корпоративного стиля.

С целью обеспечения как оперативного мониторинга, так и общего стратегического видения перспектив развития рынков целевых регионов, субъекты ТПС должны осуществлять регулярное предоставление утвержденных форм отчетности. Периодичность предоставления отчетности и ее формы, как правило, заранее утверждаются, но при необходимости срочного аккумулирования информации субъекты ТПС должны по запросу руководителя головного предприятия предоставить требуемые данные. Также одной из основных задач субъектов ТПС является предоставление максимального сервиса реальным и потенциальным потребителям, в противном случае создание ТПС может быть не только неоправданным, но и экономически нецелесообразным. Субъекты ТПС должны проводить постоянный мониторинг потребностей и оценки удовлетворенности потребителей в своем регионе, формировать и сохранять клиентскую базу, устанавливая доверительные отношения и внедрять новые адаптивные формы и методы сотрудничества с потребителями.

Головное предприятие в первую очередь заинтересовано в стабильном и ритмичном поступлении оборотных средств; скопление больших запасов продукции в период падения сезонного спроса может привести к значительному дефициту оборотных средств. При наличии дефицита продукции в сезон ТПС должна формировать стратегический запас, а в период сезонного снижения регулировать собственные инструменты маркетинговой политики.

С целью недопущения негативной конкуренции как между организациями-конкурентами, так и между субъектами собственной ТПС уровень цен, определяемый головным предприятием и применяемый субъектами ТПС, должен быть единым. В противном случае может возникнуть ситуация, когда различные субъекты ТПС в одном регионе могут реализовывать продукцию по различным ценам, что обусловит недовольство потребителей, возможные нарушения зоны основной ответственности и адекватные контрмеры конкурентов. В особенности необходимо четкое соблюдение политики ценообразования, когда предприятие декларирует тезис о том, что субъекты его собственной ТПС осуществляют реализацию по ценам производителя.

Таким образом, можно сделать вывод, что предприятия Республики Беларусь ведут активную деятельность по выходу на внешние рынки посредством создания ТПС, хотя в процессе их развития и возникают некоторые сложности и проблемы. Но соблюдая определённые правила и методики, подходя к процессу построения обдуманно и поэтапно, предприятия смогут преодолеть данные проблемы и сформировать эффективный сбыт своей продукции на внешние рынки при помощи ТПС, что в свою очередь позволит отечественным предприятиям надёжно закрепиться на зарубежных рынках, повысить конкурентоспособность экспортной продукции и, в конечном счёте, приведёт к росту прибыли от реализации продукции на экспорт.

Литература и источники:

1. Новые рубежи белорусского экспорта // Белорусский экспорт. — 2016. — № 29. — С. 6–7.
2. Стоякова, К.Л., Волкова, Д.А. Современные тенденции развития инноваций в логистике // Молодой ученый. — 2016. — № 25. — С. 89–92.
3. Тойменцева, А.А. Логистизация товародвижения в торговле // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2016. — № 5. — С. 162–171.

Небелюк В.В., старший преподаватель
УО «Брестский государственный технический университет».
г. Брест, Республика Беларусь
brgtu.neviva@gmail.com

ОПТИМИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ПРОЦЕССОВ В ЦЕПЯХ ПОСТАВОК С ПРИМЕНЕНИЕМ ПРАКТИКИ ФРАНЧАЙЗИНГА

Сущность логистического подхода к управлению заключается в интеграции отдельных участников логистического процесса в единую систему, способную быстро и экономично доставить необходимый товар в нужное место и время. Маркетинг представляет собой систему управления, позволяющую приспособлять производство к требованиям рынка. В рамках единой системы возможно объединить различных собственников, т. е. субъектов с различными экономическими интересами.

На практике нередко для поиска потенциальных возможностей снижения издержек не только в сфере обращения, но и в сфере производства, используется функционально-стоимостной анализ логистики. Намерение снизить маркетинговые издержки по организации товародвижения путем снижения числа складов и уровня запасов или изменить вид транспортировки может существенно повлиять на качество логистического обслуживания. В связи с этим для сохранения позиций на рынке предприятию может потребоваться еще больше средств, чем сэкономлено для усиления маркетинговой деятельности по другим направлениям.

В собственной публикации от 2006 года — статье «В одной связке. Как наладить взаимодействие между отделами маркетинга и логистики» В. Ронин приводит исследование, проведенное как серия интервью с сотрудниками отделов маркетинга и логистики. В результате исследования автор сформулирован вывод: «Логисты считают, что маркетологи воспринимают логистику как функцию, обеспечивающую потребности маркетинга, не считаются с их мнением и требуют выполнения обещаний данных ими клиентам без согласования с отделом логистики. Маркетологи считают, что отдел логистики ничего, как снижение затрат, больше не интересует, и удовлетворенность потребностей клиентов они не считают за самоцель» [5].

Управление цепочкой спроса — это объединение процессов управления цепочкой поставок и взаимоотношениями с покупателями, за счет которого достигается координация между созданием спроса на рынке, получением заказа от клиента и определением структуры поставщиков и субпоставщиков в зависимости от специфики покупательского спроса и сегодня потребители все чаще требуют индивидуализированных решений (кастомизированных продуктов), предъявляют повышенные требования к скорости и качеству доставки, предпродажному и послепродажному обслуживанию. Высокий уровень сервиса не достижим, если компания использует только часть располагаемого функционала — нет ориентации процесса приема заказов на реальный спрос.

Решения в области автоматизации маркетинга способствуют целям субъектов с различными экономическими интересами и реализуются в составе некоторых систем по управлению взаимоотношениями с клиентами (CRM-систем), а также в виде независимых приложений — отдельных программ управления маркетинговыми задачами (Enterprise Marketing Management — EMM) [1]. Это современные методы управления маркетинговыми активами — через взаимодействие с клиентами, управление потенциальными продажами, интеграцию данных о клиентах и их аналитики.

Другая часть проблем заключается в том, что процесс планирования продаж и операций не отстроен — полученный план продаж не является обязательным для департамента сбыта в части взаимодействия с клиентами по управлению портфелем контрактов и заказов, что возможно обеспечить мерами интегрированного планирования [2].

Под элементами интегрированного планирования понимают: 1) звенья цепи поставок — снабжение, производство/переработка, сбыт и соответствующие им организационные единицы (заводы, склады, транспорт и т. д.); 2) уровни — стратегическое, тактическое и оперативное планирование; 3) горизонты планирования (тесно связаны с уровнями планирования) — на несколько лет, на год по кварталам/месяцам, на месяц по неделям/дня и так далее. Цель интегрированного планирования — повышение качества и исполнимости планов различных подразделений и звеньев цепи поставок, а также обеспечение заданного уровня маржинальности принимаемых решений.

Чаще всего в интегрированное планирование включают следующие процессы: 1) прогнозирование потребности/спроса; 2) общее стратегическое планирование цепи поставок (расположение звеньев и их характеристики); 3) планирование