

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ С.Л. Улина  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Совершенствование логистической системы распределения продукции на  
предприятии

38.04.02.19 «Логистика и управление цепями поставок»

Научный руководитель \_\_\_\_\_ д.э.н., профессор В.Ф. Лукиных  
подпись, дата должность, инициалы, фамилия

Выпускник \_\_\_\_\_ Хуан Хэ  
подпись, дата инициалы, фамилия

Рецензент \_\_\_\_\_ д.э.н., профессор Л.А. Якимова  
подпись, дата должность, инициалы, фамилия

Красноярск 2019

# 1 Основы управления распределением: теория, методики

## 1.1 Теоретические основы управления продукцией в цепи поставок

Управление в логистическом процессе характеризуется понятием логистический менеджмент (logistic management).

Логистический менеджмент – это процесс в цепи поставок, в ходе которого планируется, реализуется, и контролируется эффективный поток товаров, сервис и связанная информация от точки их зарождения до точки потребления с целью удовлетворения потребителей [12].

В результате функционирования логистической системы организация получает конкурентное преимущество, Ещё один положительный фактор это набор услуг (mix service), обеспечиваемый логистикой, что становится фирменной особенностью организации [13]. Это возможно при эффективном и производительном исполнении видов логистической деятельности, приведённых на рисунке 1.

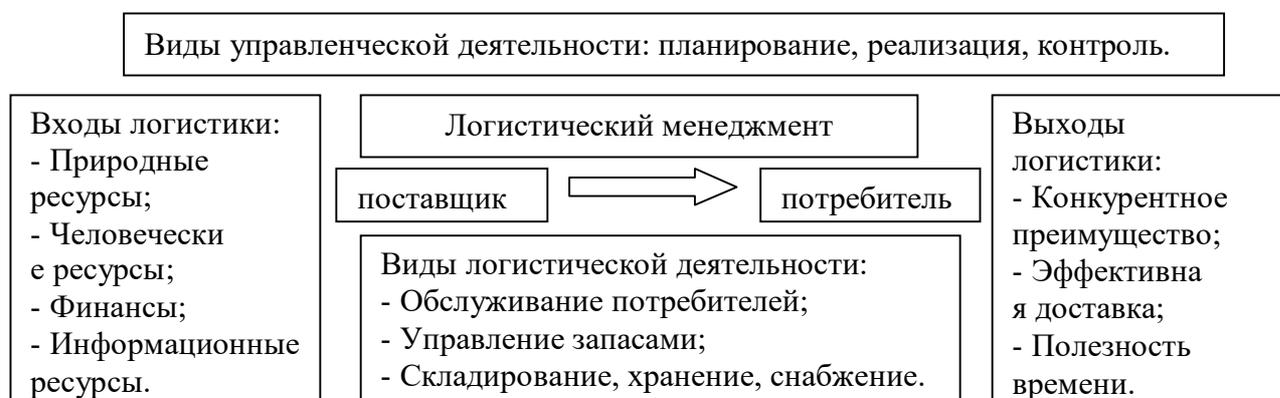


Рисунок 1 – Компоненты логистического менеджмента

Говоря о тенденции роста международной конкуренции стоит упомянуть, что руководители многих компаний по всему миру давно начали приходить к пониманию важности логистического менеджмента, в том числе в процессе распределения продукции, ведь это позволяет обеспечить целый ряд стратегических преимуществ перед конкурентами. Здесь речь идёт, как о снижении затрат за счёт сотрудничества с поставщиками из стран с низкими издержками, влекущую повышение конкурентоспособности всей цепи поставок, так и о модернизации и разработке инновационных продуктов и сокращение сроков выхода этих продуктов на рынок, в том числе. А также привлечение внешних партнёров, принимающих на себя обязательства по выполнению спектра непрофильных для компании - производителя функций таких, как: транспортировка или складирование, грузовая переработка или ответственное хранение.

Тем не менее, видимых перемен в подходе руководителей к вопросам контроля и управления распределением зачастую не видно в ключевых показателях роста компании. Одни предприятия испытывают недостаток квалифицированных кадров, который сводит на нет усилия по оптимизации, другие же сталкиваются с проблемами слабых и некорректных целевых показателей эффективности или расхождения стратегии распределения с общими стратегическими бизнес целями.

Среди функциональных областей бизнеса, определяющих коммерческий успех фирмы на рынке, ведущая роль принадлежит распределению, или дистрибуции. В связи с активным развитием логистики усиливается связь между распределением, маркетингом и логистикой. Говоря о логистических аспектах распределения, стоит обратить внимание на такие понятия, как: «логистика на выходе», «логистика распределения», «дистрибуция» и «физическое распределение». В то же время среди специалистов по логистике прослеживается тенденция использовать термин «дистрибуция» в

расширительном толковании — включая функции по поддержке продаж грузового потока и логистическому сервису.

Разночтения понятия распределения объяснимы особенностью перевода и принадлежностью самого термина. Поэтому мы ориентируемся на английское слово *distribution*, термин переводится как рассылка сырья, материалов. Опираясь на зарубежную практику, управление распределением определяется, как область деятельности, в результате которой предприятие распределяет готовую продукцию или услугу, необходимую для последующей реализации.

Управление распределением – это область деятельности, в которой главным предметом изучения является рационализация процесса физического распределения имеющегося запаса материалов. Как упаковать продукцию, по какому маршруту направить, нужна ли сеть складов, нужны ли посредники - вот примерные задачи, решаемые распределением [8].

Управление распределением является составляющей логистической подсистемы и регулирует процесс движения материалов со склада предприятия, до складов дистрибуторов. Но прежде это предприятие приобретает материальные ресурсы и сырьё для производства этого самого продукта.

Рациональный подход к управлению распределением определяет на предприятии уровень использования средств производства, рост производительности труда, оптимизацию процессов, снижение затрат на посредниках или уход на аутсорсинг, то есть эффективное взаимодействие с внешними партнёрами.

Распределительная деятельность предприятия – это деятельность предприятия, актуальное и востребованное по заданному прогнозу продаж распределение готовой продукции потребителям [8].

Одной из важнейших задач на любом предприятии является осуществление распределения необходимого количества материалов, товара или сырья. Это довольно сложный и трудоёмкий процесс, но от того, как эффективно этот процесс протекает, зависит эффективность работы всего

предприятия. Своевременная дистрибуция гарантирует бесперебойную работу и положительный результат в сотрудничестве с клиентами. Всё чаще руководители предприятий приходят к необходимости автоматизации процесса планирования и управления процесса распределения, так как это позволяет чётко увидеть алгоритм последовательность распределения материалов по сети филиалов.

Дистрибуция - функциональная область логистики, её задача это интегрированное управление логистическими функциями и операциями продвижения грузовыми потоками и сопутствующим логистическим сервисом от производителей или оптовых торговых компаний до конечных потребителей.

Как и другие сферы бизнеса компании, дистрибуцию нельзя рассматривать в отрыве от стратегических и тактических целей организации [13].

Основной задачей дистрибуции является максимальная экономия всех ресурсов в цепях поставок «производитель или оптовая торговая компания - потребители» при обеспечении требуемого уровня качества грузового потока и сервиса. Принципиальное значение для фирмы-производителя грузового потока, в плане контроля над ценами и позицией на рынке, имеет политика организации продаж: доводить ли грузовой поток до розницы или продавать его оптовым торговым компаниям. При продаже продукции оптовым торговым компаниям полностью или частично теряется контроль над ценами конечных продаж и сервисом. Поэтому крупные корпорации стремятся создавать фирменные дистрибутивные сети для полного контроля над рынком.

Однако это требует значительных затрат: в строительство и организацию складского хозяйства, транспортировку, грузовую переработку, управление запасами и так далее. Большинство зарубежных фирм – это производители, они предпочитают отдавать дистрибуцию сторонним подрядчикам, так называемым внешним партнёрам - на аутсорсинг, то есть логистическим посредникам и сохранять за собой контроль над ценами и показателями качества логистического сервиса на как можно более

протяженных участках дистрибутивных каналов, иными словами - максимально приближенных к конечным точкам продаж. В этом случае могут возникать конфликты интересов между фирмой-производителем и логистическими посредниками по поводу распределения ответственности, рисков, затрат и прибыли, разрешение которых также является прерогативой логистического менеджмента фирмы в дистрибуции. Основными функциями логистического менеджмента фирмы в дистрибуции являются [9]:

- построение структуры распределительной сети;
- оптимальная дислокация дистрибутивных центров (баз, складов) и других звеньев логистической распределительной сети;
- поддержание стандартов качества логистического сервиса;
- экспедирование и транспортировка грузового потока;
- управление запасами грузового потока;
- обеспечение сохранности груза, страхование рисков;
  - анализ логистических издержек и установление цен на её услуги.

Современные тенденции в дистрибуции имеют особенности, которые необходимо учитывать при построении логистической системы, как фирм-производителей, так и оптовых торговых компаний [13].

Эти особенности состоят в следующем:

- широком ассортиментном перечне товарной продукции;
- минимизации страховых запасов у конечных потребителей, что требует частых поставок мелкими партиями;
- независимом спросе на товары, что усложняет управление запасами;
- разветвленной складской сети, приближенной к потребителю;
- приоритете складской поставки грузов перед транзитной;
- сложности организации доставки конечным потребителям из-за наличия централизованной и децентрализованной поставки.

В общем виде дистрибуция может охватывать производителя, торговых и логистических посредников, банки, предприятия розничной торговли. При

этом в структуру дистрибутивной сети производителя, как правило, входит большое число различных предприятий оптовой торговли, осуществляющих широкий спектр функций и услуг [12].

Важным аспектом достижения стратегических бизнес целей является системный подход, то есть взаимовыгодное взаимодействие всех звеньев логистической системы, цель которых – оперативное управление потоками материалов и работниками внутри логистического канала [13].

Системный подход (system approach) это приём для детального понимания взаимосвязи между составными частями. Основная идея в том, что если изучать виды деятельности изолированно, то общая картина окажется не полной. Порой организация имеет высокий запас незавершённого производства, для лучшего выполнения заказов потребителей, но это повышает расходы на хранение и снижает рентабельность производства. Систему следует рассматривать целостно.

Логистическая система– это структурированная экономическая система, состоящая из звеньев, взаимосвязанных в едином процессе управления материальными и сопутствующими им потоками, представлена на рисунке2.

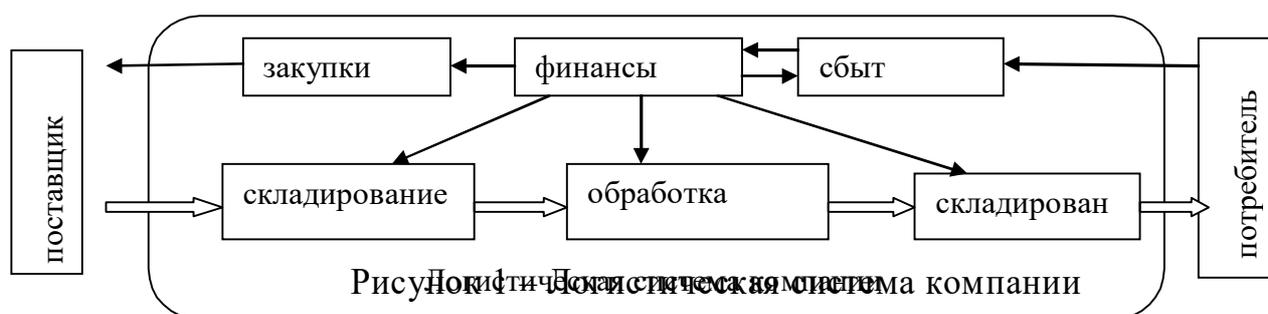


Рисунок 2 - Логистическая система в сфере производства и обращения

Материальный поток — это находящиеся в состоянии движения материальные ресурсы, к которым применяются логистические операции, связанные с их физическим перемещением в пространстве: погрузка, разгрузка, перевозка, сортировка [8].

Виды материальных потоков по отношению к логистической системе: бывает входящий и исходящий: входящий – связан с обеспечением сырья на производстве; исходящий – поставка продукции в оптово-розничную сеть.

Термин «распределение», имеет широкое применение, как в науке, так и в практике. В экономике, распределение – это фраза воспроизводственного процесса: сначала надо произвести материальные блага, а затем распределить их, то есть выявить долю каждого производителя в созданном богатстве [8]. Сами продукты, например собранные на вагоностроительном заводе вагоны, между участниками производственного процесса не распределяются.

Логистика изучает и осуществляет сквозное управление материальными потоками, поэтому решать различные задачи распределительного характера, то есть делить что-либо между кем-либо, здесь происходит на всех этапах:

- распределяются заказы между поставщиками при закупке товаров;
- распределяются грузы по местам хранения при поступлении;
- распределяются материальные потоки в процессе продажи.

Схематично структура логистической системы, внутри которой происходит распределение ресурсов, представлена в публикации А.М. Гаджинского, она изображена на рисунке 3, [8].

Для определения границ распределительной логистики, рассмотрим процесс воспроизводства капитала, который имеет три стадии (рисунок 3):

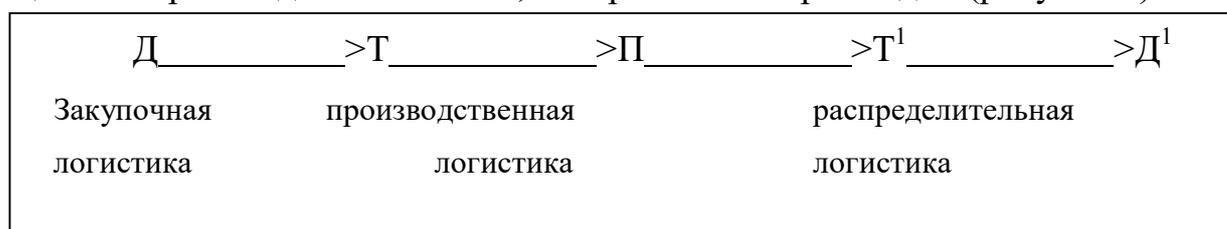


Рисунок 3 - Процесс воспроизводства капитала и функциональные области логистики

Где, Д и Т-процесс снабжения (управление материальными ресурсами);  
П – производство, где происходит внутренний материалопоток;  
Т<sup>1</sup> и Д<sup>1</sup> – процесс сбыта (распределение продукции).

Материальные потоки на стадии приобретения средств производства являются объектом изучения и управления закупочной логистики, материальные потоки на стадии производства – объектом производственной логистики. Объектом распределительной логистики материальные потоки становятся на стадии распределения и реализации готовой продукции.

Значение деятельности по управлению распределением в цепи поставок можно рассматривать в двух важных аспектах – тактический и стратегический.

Тактический аспект: означает распределение в оперативном смысле – ежедневные операции, связанные с распределением товаров и направленные на удовлетворение потребностей потребителей, отсутствие дефицита товара в магазинах [9].

Стратегический аспект распределения в цепи поставок – процесс того самого управление распределением в цепи поставок в компании, его планирования, прогнозирования, соблюдения потребности всех участников системы распределения, выполнение потребности всех потребителей, разработка новых моделей распределения. Потенциал стратегии распределения огромен. Его развитие и использование зависит от понимания руководителем потенциала компании и от его способности эффективно распределять ресурсы компании. Обязанность тех, кто уполномочен управлять функцией распределения является нахождение стратегической возможности для улучшения этой деятельности, с последующей трансляции подобной информации высшему руководящему составу [9].

Основополагающие вопросы, на которые предстоит ответить в процессе обеспечения предметами труда или необходимыми материалами, являются стандартными и определяются логикой распределения:

- что и сколько распределить;
- сделать своим транспортом или воспользоваться услугами партнёра;
- на каких условиях будет осуществлено распределение.

В общепринятый перечень логистика добавляет свои задачи:

- как системно связать снабжение, распределение и сбыт;
- как системно увязать деятельность предприятия с поставщиками.

Все эти вопросы распределительной логистики определяют состав решаемых в данной области задач, и характер выполняемых работ [9].

Рассмотрим задачи и функции выполняемые распределительной логистикой:

1. Определение потребности филиалов предприятия в материальных ресурсах. В процессе оценки потребности дистрибуторов необходима идентификация внутрифирменных потребностях в ресурсах и средствах для их распределения. Затем выполняются расчёты потребностей в продукции. Учитываются требования к весу, размеру и другим параметрам выполнения поставок, а также к качеству выполняемых поставок. Далее разрабатывается план – график и спецификация на каждую позицию номенклатурной группы.

2. Исследование рынка поставщиков услуг по транспортировке и качественному выполнению обязанностей по поставке распределяемого товара в цепи поставок. При этом важно сравнить всех потенциальных поставщиков услуг по всем возможным каналам. Далее идёт подробный анализ всех возможных коммерческих предложений от потенциальных партнёров, предлагающих стать участником распределительной цепочки поставок, а также анализ рисков, связанных с тем или иным кандидатом на сотрудничество.

3. Непосредственно сам выбор участников цепи включает поиск информации о них, поиск оптимального поставщика услуг, оценку результатов работы с выбранными участниками цепи поставок [9].

4. Осуществление распределения. Реализация этой функции начинается с проведения переговоров, которые должны завершиться заключением и подписанием контракта. Договорные отношения формируют хозяйственные связи, рационализация которых также является задачей логистики распределения. Осуществление распределения товаров включает в себя выбор способа распределения, разработку условий сотрудничества и компенсации, а также организацию транспортировки материальных ресурсов. При этом составляются графики поставки, осуществляется экспедирование, при необходимости организуются таможенные процедуры, в том случае, когда товары пересекают границы государств. Завершаются процессы распределения организацией контроля при приёмке груза получателем.

5. Контроль поставок. Одной из задач контроля распределения товаров в цепи поставок является контроль качества выполняемой функции, то есть учёт количества рекламации и брака. Контроль распределения включает в себя так же отслеживание соблюдения поставки, количества и сроков поставки, отслеживание соблюдения сроков выполнения графика и сроков транспортировки, а также контроль состояния материальных товаров.

6. Подготовка бюджета в области распределения материалов. Основной частью распределительной деятельности являются экономические расчёты, так как нужно точно знать, во что обойдётся тот или иной процесс и решение. При этом определяют следующие виды затрат:

- затраты на выполнения заявок на поставку материальных ресурсов;
- затраты на транспортировку, экспедирование и страхование грузов;
- затраты на приёмку и проверку материалов, на грузопереработку.

7. Координация и системная взаимосвязь распределения с производством, сбытом и транспортированием. Эта сложная задача распределительной логистики, решаемая по средствам организации системной взаимосвязи распределения с производством и сбытом, а также связей с поставщиками в области услуг, планирования, технологии [9].

В условиях небольшого предприятия по планированию распределительной деятельности, эффективное продумывание её под заказы потребителей сравнительно несложный процесс, основываясь на общем понимании бизнес - задач на предприятии. Но в глобальных компаниях, имеющих большое количество номенклатурных групп от большого числа потребителей, такая информация не может быть под неструктурированным контролем ответственного лица или группы лиц.

Организация процесса распределения имеет следующие этапы:

- определение потребности в материалах;
- определение нужных характеристик и количества материалов;
- анализ и определение возможных источников распределения;
- подготовка и размещение заявки на поставку и определение цен;
- контроль выполнения поставок и экспедирование;
- учёт поступления материальных ресурсов и их реализация.

Любое распределение начинается с определения общей возможности компании и индивидуальных потребностей каждого её подразделения. Имея такую информацию можно сформировать график отгрузки материалов со склада, учитывая переизбыток товаров на центральном складе и потребность в нём в каждом конкретном случае.

Кроме того, необходимо иметь точное описание потребности каждого подразделения, номенклатурный номер товара или услуги, который запрашивается подразделением. Для этого в отделе распределения логисты

ведут каталог постоянно закупаемых материалов, что способствует контролю правильного учёта и планированию закупки сырья для производства товаров.

Анализ и выбор партнёра, является вопросом его субъективной оценки. Заявки размещаются на основе тендера. Важным требованием является наличие артикула, даты заполнения заявки, название посредника, количества, описания заказанных товаров, указаний по срокам отгрузки, условий оплаты.

## **1.2 Анализ структуры каналов распределения**

В настоящее время сложилось три типа систем распределения:

1) в корпоративной системе последовательные этапы производства и распределения объединены в рамках одного владельца дистрибутивной сети.

2) в вертикальной системе один из членов дистрибутивной сети является владельцем всех остальных звеньев, либо предоставляет им торговые привилегии, либо обладает мощностью для управления ими.

3) в договорной системе — группа независимых компаний, звеньев логистической системы, связана договорными отношениями, они координируют программы деятельности для достижения большей экономии и лучших коммерческих результатов, чем можно было бы получить по одному. Структуры логистических каналов в дистрибуции можно классифицировать по нескольким признакам, к примеру, по числу торговых точек:

- каналы интенсивного распределения (относятся к большому числу торговых точек, что позволяет наиболее интенсивно «наполнить» рынок, например, товарами повседневного спроса);

- каналы селективного распределения (относятся к незначительному числу торговых точек, рассчитанных на обслуживание особых потребностей специального сегмента рынка).

По признаку прямолинейности, то есть по числу звеньев вертикального канала распределения различают:

- прямую дистрибуцию (когда производитель осуществляет продвижение и продажу продукции потребителям через свои каналы сбыта);
- непрямую дистрибуцию, когда товары поступают потребителям через систему посредников - оптовых торговцев, агентов, дилеров. Структура дистрибутивной сети и схемы возможных логистических каналов зависят от вида производимой продукции и, соответственно, групп потребителей.

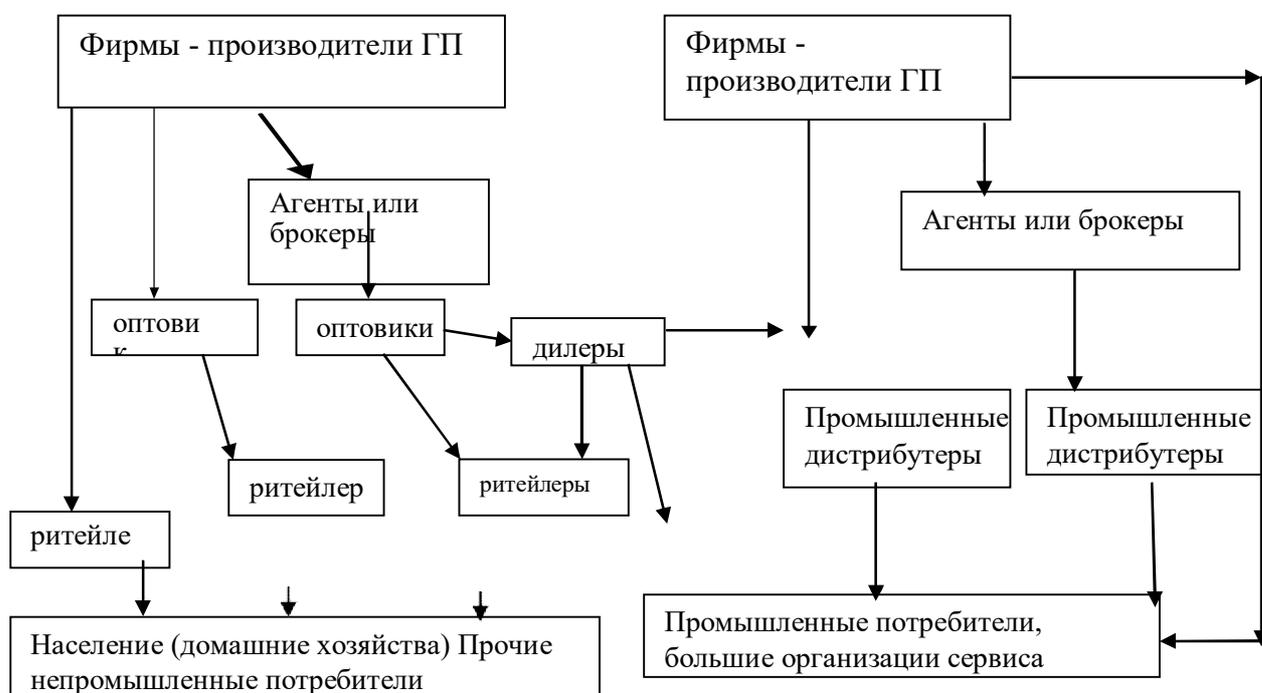


Рисунок 4 - Дистрибутивные каналы для потребителей

На рисунке 4 (слева) показаны возможные схемы построения дистрибутивных каналов для предметов потребления, а справа - для средств производства. Товары широкого потребления обычно поступают в логистические каналы оптовиков и ритейлеров, хотя некоторые фирмы, обладающие значительными ресурсами, могут позволить себе прямую дистрибуцию и продажу продукции населению (домашним хозяйствам), например, по почте или каталогам. Обычно чем более массовым является спрос

(или характер производства), тем более разветвленной становится дистрибутивная сеть.

Распределение продукции для промышленных потребителей, рисунок 4 (справа), в основном осуществляется через агентов с помощью промышленных дистрибуторов. При построении логистической сети, выборе каналов распределения продукции и посредников в дистрибуции следует учитывать комплекс факторов: характер производства и спроса, имеющиеся ресурсы в дистрибуции, территориальные особенности распределения продукции, характеристику привлекаемого дистрибутора наличие информационно-компьютерной поддержки.

Специфика логистики заключается в объединении управления материальным потоком на названных ранее трёх участках, а также внутри каждого из них в «одних руках» (выделение единой функции управления материальными потоками).

Распределительная логистика изучает последний этап, то есть, представляет собой науку о планировании, контроле и управлении транспортированием, складированием и другими материальными и нематериальными операциями, совершаемыми в процессе доведения готовой продукции до потребителя в соответствии с его интересами, а также передачи, хранения и обработки соответствующей информации.

Основные подходы к организации системы сбыта компаний есть построение определённых каналов взаимодействия, таких как: создание собственной дистрибутивной сети, налаживание отношений с дилерами, взаимодействие с оптовиками, а также с розничными и интернет магазинами.

Данная тема актуальна для компании, производящей продукты массового потребления таких, как готовые рационы для домашних текстилей, NANJIREN, LUOLAI которым занимается компания ООО «Beyond Home Textile». На то есть ряд причин:

1) прямое взаимодействие с конечными потребителями продукции, что позволяет организовать прямой доступ к первичной информации о потребностях и предпочтениях основных покупателей, мотивации клиентов, тенденциях развития рынка - спроса и предложения, деятельности конкурентов на рынке, отношении покупателей к продукции компании;

2) собственная сбытовая сеть ориентирована на реализацию только продукции компании, все усилия менеджеров и агентов по сбыту распределены согласно общей маркетинговой и сбытовой стратегии компании [12];

3) повышается возможность организации системы учета и контроля за товародвижением, объемами реализации, возвратом товара и его причинами.

Принципиальное отличие распределительной логистики от традиционного сбыта и продаж заключается в следующем:

- подчинение процесса управления материальными и информационными потоками целям и задачам маркетинга компании;

- системная связь процесса распределения с производством и закупками;

- системная взаимосвязь всех функций внутри самого распределения.

Распределительная логистика в компании -это комплекс взаимосвязанных функций, реализуемых в процессе распределения материального потока между розничными и оптовыми покупателями.

Эффективность процесса розничной продажи в основном зависит от факторов, лежащих за пределами логистики, например, от знания психологии покупателей, от умения оформить торговый зал, организовать рекламу и т.п. рациональная организация материальных потоков в процессе розничной продажи, конечно же, необходимо, но здесь ее относительная значимость гораздо ниже, чем на более ранних стадиях движения материального потока.

Объект изучения в распределительной логистике – материальный поток на стадии движения от поставщика к потребителю [12].

Распределение материального потока уже достаточно давно является существенной стороной хозяйственной деятельности, однако положение одной

из наиболее важных функций оно приобрело лишь сравнительно недавно. В странах с развитой экономикой до начала 60-х годов системы распределения развивались в значительной степени стихийно.

Вопрос выбора каналов распределения, вопросы упаковки товаров, подготовки их к транспортировке и доставке покупателю, вопросы производства и вопросы закупок материалов решались в слабой взаимосвязи друг с другом.

Отдельные подфункции, которые в совокупности образуют функцию распределения, трактовались как самостоятельные функции управления. Результатом интегрированного подхода к реализации различных функций распределения стало включение распределения в структуру функционального управления организаций и предприятий.

В торговле примером интеграции различных подфункций распределения может служить выделение и развитие специальных структур, занимающихся снабжением магазинов. В странах с развитой рыночной экономикой такие структуры распределения в 70-е годы стали создавать и развивать крупные цепи розничной торговли.

Однако вернёмся к анализу принципов управления распределением. Современный бизнес с высоким уровнем специализации, приводит к необходимости обращаться к дистрибутивным каналам посредников, выполняющим различные функции. Эти функции можно разделить так:

- обмен (купля-продажа);
- физическое распределение;
- вспомогательные функции (стандартизация и сертификация качества сервиса в дистрибуции, финансирование, информационная поддержка, страхование рисков).

Посредники, выполняющие первую группу функций, называются торговыми посредниками, а вторые две группы функций — логистическими посредниками.

Эта классификация является достаточно условной, так как в современном бизнесе многие посредники в дистрибуции выполняют все или большинство из указанных выше групп функций, становясь, по существу, интегрированными логистическими посредниками (провайдерами комплексных логистических услуг).

Логистическими посредниками в операциях физического распределения являются различные специализированные транспортные, экспедиторские фирмы, стивидорные компании, то есть компании, занимающиеся погрузкой и выгрузкой судов, грузовые терминалы и терминальные комплексы, склады общего пользования и коммерческие склады, грузовые распределительные центры, предприятия по сортировке, затариванию и упаковке продукции, грузоперерабатывающие и прочие предприятия.

Центральное место среди посредников в дистрибуции занимают торговые посредники, которые, кроме функций непосредственного обмена (купли-продажи), могут выполнять и многие другие функции физического распределения и поддержки (например, транспортировки, экспедирования, страхования, грузопереработки, управления запасами, кредитно-финансового обслуживания, предпродажного и послепродажного сервиса).

Эта группа посредников характерна тем, что их находит служба маркетинга фирмы — «хозяина» логистического процесса — и с ними выстраиваются подчас сложные товарно-денежные отношения. Несмотря на то, что прерогатива выбора посредника принадлежит отделу маркетинга, консультации отдела логистики являются обязательными, так как при освоении новых географических рынков маркетинг не может не учитывать логистических издержек товародвижения в заданный регион.

Логистические посредники в операциях физического распределения, как правило, заняты тем, что обеспечивают доступность продукции для торговых посредников или их клиентов. Контрагентами торговых посредников в организации физического распределения являются [12]:

- транспортные фирмы;
- экспедиторы и агенты;
- склады, терминалы;
- провайдеры логистических услуг - фирмы, организующие комплексное

внешнее логистическое обслуживание клиентов.

- страховщики (страховые компании);
- сюрвейеры (агент страховщика, осматривающий груз к страхованию);
- таможенные брокеры.

Управление логистическими посредниками в операциях физического распределения осуществляется торговыми посредниками. Именно они комплектуют новые партии товаров, поступающие от поставщиков, стремясь в конечном счете к формированию удобного для потребителя размера партии, или консолидируют отправки розничным продавцам, расширяя ассортимент поставки (включая в партию товары нескольких производителей).

Таким образом, логистику в дистрибуции следует рассматривать как инструмент стратегии маркетинга. Большое значение для компаний, работающих на международных рынках, имеют международных каналных логистических посредников, к ним относятся:

- международные экспедиторы, порты;
- глобальные транспортные компании;
- компании, управляющие экспортными операциями;
- внешнеторговые компании и представительства;
- брокерские и агентские фирмы.

Особая роль среди каналных посредников в глобальных логистических системах принадлежит международным транспортно-экспедиторским фирмам. Обычно они выполняют большое число логистических функций и операций в глобальных логистических каналах и системах, к которым относятся:

- квотирование грузовых отправок в международных перевозках;

- букинг, то есть бронирование агентом всей или части грузовместимости судна или грузовместимости транспортных средств;
- подготовка коммерческих и таможенных документов;
- получение экспортных лицензий: генеральных, специальных, разовых;
- подготовка сертификатов и других свидетельств;
- подготовка и получение консульских инвойсов;
- подготовка товарно-транспортных документов, погрузка, разгрузка, проверка отгрузочных документов, взвешивание, упаковка и прочее;
- оплата за перевозки, расчеты с клиентами, страхование;
- получение приходных документов;
- представление документов в пункт назначения;
- предоставление складских услуг в порту, грузовом терминале;
- осуществление интермодальных, мультимодальных, терминальных и смешанных перевозок;
- предоставление собственных транспортных средств, контейнеров;
- сбор и получение денег для грузоотправителей.

Большинство крупных международных транспортно-экспедиторских фирм и компаний экспресс-доставки, таких, например, как DHL или Federal Express, имеют сертификаты соответствия стандартам ISO9001, что свидетельствует о высоком мировом уровне качества оказываемых ими логистических услуг [12].

При выборе вариантов логистических каналов в дистрибуции и организации системы распределения приходится учитывать многочисленные факторы, наиболее важные из которых представлены в таблице 1.

В ней рассмотрены варианты прямой дистрибуции и распределения через посредников при различной протяженности дистрибутивных каналов.

Среди часто встречающихся задач при выборе структуры системы распределения и вариантов построения логистических каналов можно указать:

- определение числа возможных логистических посредников, исходя из тарифов на их услуги, исходя из рыночной конъюнктуры и торговых наценок;
- выбор типа логистических посредников;
- построение организационной структуры управления собственной дистрибутивной сетью, например, дивизиональной структуры управления;
- экономическую оценку вариантов структур логистических каналов и дистрибутивной сети в целом.

Таблица 1 - Факторы, влияющие на выбор дистрибутивных каналов

Характеристики	Прямой канал дистрибуции	Распределение через посредников		Комментарии
		Короткий канал	Длинный канал	
Характеристика покупателей				
Массовое хозяйство		**	***	Сокращение контактов
Высокая концентрация	**	***		Низкие издержки на
Оперативная поставка		**	***	Наличие запасов
Характеристика товаров				
Продукция массового спроса	***	**		Быстрая доставка
Объёмные товары	***	**		Минимизация операций
Новые товары	***	**		Необходим мониторинг продвижения товара
Характеристика фирмы				
Ограниченные ресурсы		**	***	Издержки распределения пропорциональны продаже
Полный ассортимент	***	**		Полное обслуживание

Примечание: \*\*\* — наиболее предпочтительный вариант, \*\* — менее предпочтительный вариант.

Структуру каналов можно рассматривать как функцию жизненного цикла продукта, логистических систем, эффективности сети, коммуникаций, характеристик продуктов или размер компании. Цель каналов - предоставление потребителям необходимого им продукта при минимальных затратах. Наилучшие каналы создаются тогда, когда другие предприятия не обеспечивают более высокой степени удовлетворения потребителя. Учитывая желаемые результаты, структуры каналов организуют свои функциональные задачи таким образом, чтобы общие затраты были минимальными [12].

### **1.3 Практика управления распределением в компаниях**

Динамичный рост многих компаний за последние годы вызван, прежде всего, тем, что в современных экономических условиях они непрерывно ищут и внедряют стратегически важные и эффективные методы для саморазвития, повышая свою конкурентоспособность, рост рентабельности и стоимости производимой продукции. На сегодняшний день одним из таких методов является стратегия маркетингового планирования, она помогает сфокусировать силы компании на достижение поставленных бизнес задач и укрепить взаимосвязь между другими функциями предприятиями.

Маркетинговое планирование - форма ведения бизнеса, укрепляющая конкурентные позиции на мировом рынке путем связывания бизнес процессов, таких как: закупки, производство, снабжение, распределение, маркетинг, которые вписываются в их стратегические планы, соответствующие внутренним конкурентным потребностям компании.

Система маркетинга и всех взаимосвязанных с ним бизнес процессов могут эффективно функционировать только при их научно обоснованном проектировании, моделировании, планировании и их управлении.

Планирование функциональной сферы маркетинга есть маркетинговое планирование. Оно ограничивается теми задачами стратегического планирования компании, в которых важная роль отводится маркетингу: стратегические решения, имеющие отношение к рынкам сбыта.

Неотъемлемой частью первого этапа процесса маркетингового планирования, связанного с текущей ситуацией, является определение миссии, которая характеризует сферу деятельности компании на будущее. Миссия обычно включает определение:

- потребности предприятия, которые должны быть удовлетворены;
- рынки (групп клиентов), на которые предстоит ориентироваться;
- технологии и инновации, которые предприятию предстоит использовать при достижении своих бизнес задач.

Очевидно, что компания «Домашний текстиль», производящая широкий ассортимент продуктов, в том числе уникальных и не имеющих аналогов, реализуемых на китайском рынке, помимо общего определения миссии бизнеса еще и решает краткосрочное и долгосрочное планирование процессов, таких, как: закупки, производство, сбыт, снабжение и распределение, связанных между собой и обоюдно взаимозависимых.

По прошествии лет становится очевидным, что спрос на продукцию достаточно стабилен, ежегодно он составляет порядка 650000 тонн/год, тем не менее из-за систематического нарушения в планировании маркетинговых аспектов, приводящих к нарушению планирования процессов распределения и сбыта продукции, этот показатель стабильно стоит на месте. Компания занимает одно из лидирующих мест, разделяя пальму первенства с такими игроками, как: NANJIREN, LUOLAI, их рыночные доли изображены на рисунке 5.

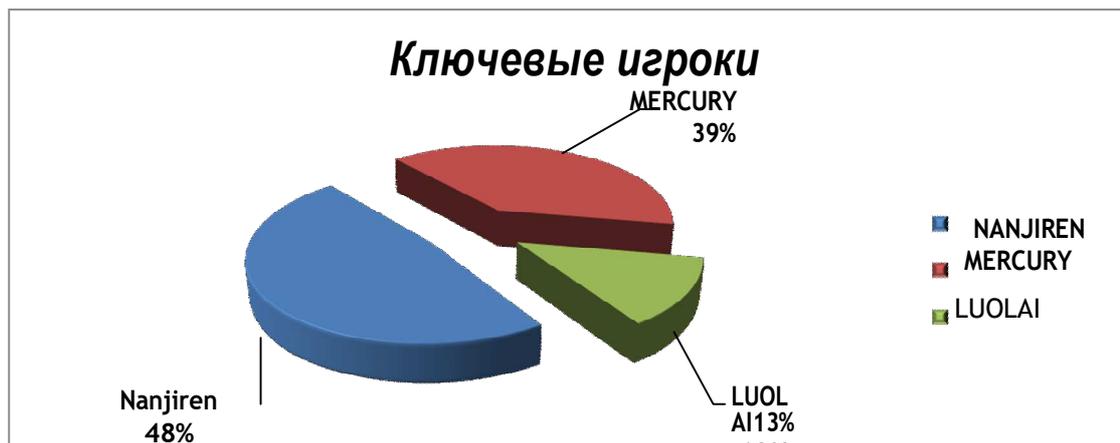


Рисунок 5 - Ключевые игроки на рынке кормов для животных

Более детально раскроем четыре основополагающих политики влияния на потребителей и создания благоприятных условий для роста преимуществ компании перед конкурентами, это: цена, качество, сервис, маркетинг.

При определении эффективности дистрибуции ресурсов необходимо оценить работу службы снабжения фирмы, приняв во внимание: выполнение плана - графика по объемным и качественным показателям, выполнение бюджета фирмы и объем сэкономленных средств, меры по контролю качества входящей продукции, стоимость упущенных продаж, общий объем операций, производительность труда, транспортные издержки. Исходя из этих данных, можно определить: стоимость оформления заказа, долю стоимости материальных ресурсов в объеме продаж готовой продукции; долю затрат по закупке на каждый израсходованный рубль.

Количество компаний, использующих дистрибуцию на территории РФ, растёт с каждым годом, все они занимаются управлением распределения продукции в своих цепях поставок, вот наиболее известные из них:

1) ООО «MENDALE» Компания основана в 1956 году. Это очень крупная компания, которая успешно развивается. Она имеет 7 офисов и 356 филиалов по всей стране. Сегодня эта компания занимает первое место в текстильной промышленности Китая. В 2018 году операционная прибыль компании составила 2,308 млрд юаней, увеличившись на 19,35% по сравнению с 2017

годом.

2) ООО «LUOLAI» Компания основана в 2002 году, в первой половине 2018 года операционная прибыль компании составила 2,197 млрд юаней, увеличившись на 10,87% в годом исчисления.

Все эти и многие другие крупные бренды связаны между собой единой стратегией эффективного взаимодействия всех участников цепи поставок, заинтересованных в максимальной отдаче своих возможностей для развития.

Современные тенденции в формировании логистической системы свидетельствуют о многоплановых ролях посреднических структур как оптовых, так и логистических. Анализ тенденций и прогнозов развития посреднических структур свидетельствует об увеличении объемов и расширении видов их услуг. При этом решающая роль принадлежит посредникам, обеспечивающим продвижение товарных потоков через складскую сеть.

На современном этапе оптовые посредники сочетают коммерческие функции, связанные с обеспечением его физического распределения (складирования, грузопереработки и перевозки). Развитие логистической деятельности посреднических структур связано с формированием специализированных организаций нового типа, оказывающих услуги поставщикам и потребителям логистической системы.

В комплексе таких услуг одно из главных мест отводится складированию и распределению. В связи с этим целесообразно систематизировать перечень функциональных видов торговых посредников (оптовых торговых компаний) по признаку наличия складских мощностей, схема представлена на рисункеб, разделив их тем самым на предприятия, проводящие и не проводящие товарные потоки. Классифицируя оптовые

предприятия, имеющие склады, необходимо учесть их деление на базовые категории:

- независимые оптовые посредники;
- зависимые оптовые посредники, агенты и брокеры;
- специализированные оптовики.

Основной особенностью независимых оптовых предприятий является приобретение товара на свой счет. В число независимых оптовиков, имеющих склады, входят: дистрибуторы, имеющие мощную складскую сеть и обеспечивающие полный цикл обслуживания.

Они могут торговать широкой товарной номенклатурой, смешанным или специализированным ассортиментом. Они отличаются друг от друга главным образом шириной ассортиментного набора товаров:

- оптовики со смешанным ассортиментом, занимающиеся несколькими ассортиментными группами товаров. Они работают с предприятиями с широким смешанным и узкоспециализированным ассортиментом.



Рисунок 6 - Классификация оптовых предприятий торговли

- оптовики с нешироким насыщенным ассортиментом. Они занимаются одной или двумя ассортиментными группами и реализуют ассортимент большой глубины (хлопок, шёлк);

- узкоспециализированные оптовики занимаются частью ассортиментной группы товаров, охватывая ее на большую глубину.

В качестве примера можно привести торговцев, занимающихся дистрибуцией материалов для потребителей. Они предоставляют клиентам полную возможность выбора и обладают глубокими знаниями о каждом товаре; дилеры имеют складскую сеть и выполняют полный перечень услуг. Их основными заказчиками являются коммерческие предприятия, расположенные в близлежащих районах. Они могут осуществлять услуги по доставке почтой. В группе агентов и брокеров хранением и материальной обработкой товаров занимаются только агенты по закупкам и оптовики-комиссионеры, однако перечень предоставляемых ими услуг гораздо меньше. К этой группе можно отнести: агентов по закупкам, которые поддерживают долговременные отношения с покупателями и осуществляют для них закупку необходимых товаров по максимально низким ценам.

Агенты по закупкам обладают знаниями; рынка; оптовиков-комиссионеров (оптовые фирмы-комиссионеры), которые обычно имеют ликвидные товары, которые они продают от своего имени, но на счет владельцев. Располагают офисом и складскими мощностями. Зависимые оптовые предприятия представляют собой третью основную разновидность предприятий оптовой торговли. Их представителем, имеющим склад, является сбытовое отделение. Сбытовые отделения предоставляют различного рода складские услуги [12].

Различные специализированные оптовики. В ряде отраслей экономики имеются специализированные оптовые организации, занимающиеся:

- дистрибуцией материалов;

- дистрибуцией изделий по уходу за потребителями.

Оптовые компании продают и доставляют продукцию предприятиям розничной торговли и предприятиям, занимающимся дальнейшей реализацией продуктов. Оптовые предприятия, не имеющие складов, предоставляют ограниченный спектр функций и услуг.

Среди независимых оптовых предприятий, не занятых складской переработкой грузов, можно выделить оптовиков-коммивояжеров и оптовиков-организаторов. Оптовики-коммивояжеры продают и осуществляют доставку товара розничным покупателям. Они занимаются ограниченным ассортиментом продуктов кратковременного хранения. Их клиентами являются зоомагазины, питомники и ветеринарные аптеки. Получив заказ, оптовик-организатор находит производителя, который отгружает товар непосредственно покупателю, при этом он принимает на себя право собственности на товар и весь связанный с этим риск с момента принятия заказа до момента завершения поставки.

Агенты и брокеры не принимают на себя права собственности на товар. Товарные брокеры заняты сведением покупателей с продавцами и помогают им в заключении сделки, при этом они не состоят в длительных договорных отношениях и не принимают на себя никакого риска. Сбытовые агенты имеют дело с небольшими промышленными фирмами на протяжении длительного периода и занимаются распределением всей выпускаемой ими продукции, заменяя собой торговый аппарат фирм. Полномочные агенты могут предлагать продукцию конкурирующих производителей. В отличие от промышленных агентов они оказывают значительное влияние на цены, сроки и условия продажи [12].

Зависимые оптовые предприятия, не имеющие склада, представлены оптовыми сбытовыми (дистрибьюторскими) конторами. Производители нередко предпочитают собственные дистрибьюторские конторы, чтобы держать под более жестким контролем управление товарными запасами,

распределение и стимулирование продаж. Оптовые дистрибьюторские конторы не ведут физических операций с товаром, часто у них есть только образцы продукции.

Развитие системы интегрированной логистики направлено на оптимизацию использования складских мощностей и координацию движения материальных потоков через склады. Поэтому при построении логистической системы все чаще стали обращаться к тем посредническим структурам, которые способны осуществлять комплекс логистических функций, включающий складскую грузопереработку, что позволяет сократить число затрат логистической системы.

При исследовании экономических аспектов прибыли и затрат на предприятии каждый менеджер, рано или поздно, сталкивается с вопросом «take or buy», то есть делать всё самому или прибегнуть к помощи сторонних компаний, выполняющих такие функции, как: бухгалтерия, производство, транспортирование грузов или их складирование, другими словами перевод на аутсорсинг.

Присутствие в логистической системе посредников, с одной стороны, влечет за собой увеличение числа звеньев, рост затрат, а с другой стороны их участие повышает эффективность продвижения товара на целевые рынки. Необходимость в оптовых торговых посредниках может быть также обусловлена и рядом факторов, например:

- территориальным рассредоточением клиентов;
- высокими издержками дистрибьюции, невыгодными для изготовителя;
- единичным характером заказов клиентов или малым объемом партий;
- потребностью в гибком обслуживании и дополнительных услугах.

Оптовые посредники, находясь между производителями и потребителями, оказывают услуги и тем, и другим.

Вступая в хозяйственные связи с производителями, они освобождают их от транзакций с огромной массой потребителей. Создавая запасы товаров, они

синхронизируют ритм производства с ритмом потребления, которые подвержены разновременным, в том числе сезонным, колебаниям. Благодаря им денежные потоки доходов производителей становятся более регулярными и не зависят от издержек в распределении продукции. Работая на клиента, оптовые предприятия создают условия для преобразования производственного ассортимента множества предприятий, рассредоточенных по различным регионам, в ассортимент, доступный потребителям в требуемом количестве и качестве, в необходимом клиенту месте и в нужное для него время. Тем самым повышается полезность и самого товара.

Функционируя в современных рыночных условиях, оптовые посредники стремятся увеличить перечень основных функций и разнообразить комплекс предлагаемых услуг, в том числе логистических. К основным функциям оптовых торговых посредников следует отнести [12]:

- изучение конъюнктуры товарных и региональных рынков;
- закупку товаров и формирование товарного ассортимента;
- складирование, хранение, грузопереработку и распределение товара;
- транспортно - экспедиционное обслуживание потребителей;
- формирование рациональных логистических каналов, принятие рисков.

Тенденции развития оптовых посредников, указывают на значительные возможности усиления их роли в логистической системе за счет:

- интеграции контрагентов и расширения территориальных сфер влияния;
- расширения масштабов новых видов логистического обслуживания.

Вместе с тем можно отметить следующие тенденции:

- установление кооперационных связей между предприятиями;
- установление ассоциативных отношений на межрегиональном уровне;
- расширение регионов обслуживания.

На основе перечисленных тенденций велика вероятность повышения роли оптовых посредников в логистической системе многих компаний.

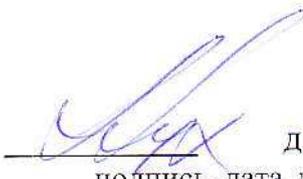
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ С.Л. Улина  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Совершенствование логистической системы распределения продукции на  
предприятии  
38.04.02.19 «Логистика и управление цепями поставок»

Научный руководитель  д.э.н., профессор В.Ф. Лукиных  
подпись, дата должность, инициалы, фамилия

Выпускник  Хуан Хэ  
подпись, дата инициалы, фамилия

Рецензент  28.06.19 д.э.н., профессор Л.А. Якимова  
подпись, дата должность, инициалы, фамилия

Красноярск 2019