

## ОРГАНИЗАЦИЯ МЕЖФУНКЦИОНАЛЬНОГО ЛОГИСТИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В КАНАЛАХ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПИЩЕВОЙ ПРОДУКЦИИ

*В.А. Нос, Л.П. Казимова*

**Рассматриваются предпосылки интеграции производственных и товаропроводящих структур в каналах распределения пищевой продукции на принципах маркетинга и логистики. Обосновываются целевые приоритеты осуществления стратегий «проникновения на рынок», реализуемые посредством организации стратегических партнерств в форме союзов и альянсов.**

*Ключевые слова: канал распределения, интегративный потенциал логистики распределения, межфункциональный логистический менеджмент, стратегические партнерства участников канала распределения.*

На современном этапе конкурентного развития логистика становится широко востребованной, в том числе как инструмент координации взаимодействий производственных и товаропроводящих структур.

Сегодня работа компаний предполагает реструктурирование всех функциональных сфер деятельности предприятий, но главным образом это касается сферы распределения. В условиях жесткой конкуренции эффективное управление распределением позволяет обеспечить предприятию завоевание, сохранение и расширение рыночной ниши не только в традиционных зонах реализации своей продукции, но и ее продвижения в другие регионы и страны. Будучи наукой, охватывающей широкий круг вопросов экономического, правового, организационно-технического и иного характера, логистика распределения как никакой другой вид коммерческой логистики, приобретает строго определенное теоретико-прикладное значение.

Масштабы применения логистики распределения с началом нового столетия претерпели серьезные изменения сообразно значимости процессов распределения в формировании финансовых результатов коммерческой деятельности предприятий. Целый ряд новых факторов развития изменил не только экономическое содержание задач, решаемых методами логистики распределения, но и существенно повысил ее роль в обеспечении конкурентных преимуществ.

Особую остроту эти подвижки приобретают для экономики нашей страны, которая, преодолевая черты экономики так называемого транзитивного типа, должна проявить свое членство в ВТО. Для каждого субъекта хозяйствования это требует освоения новых форм поведения в условиях конкуренции с крупными западными корпорациями и фирмами, накопившими значительный опыт в решении практических задач логистики распределения. Речь идет не только о том, чтобы в сжатые сроки ознакомить руководителей коммерческих

служб предприятий с приемами и методами логистики распределения, но и адаптировать научные достижения западных ученых и специалистов к реалиям российского рынка, учитывая транспортно-географические условия размещения предприятий-производителей и потребителей, инфраструктурные ограничения и целый ряд других факторов, затрудняющих практическое применение инструментария логистики распределения.

В работах ряда отечественных и зарубежных ученых и специалистов [1–3, 5, 6] достаточно подробно рассматриваются теоретические и методические аспекты логистики распределения, описываются модели стратегического планирования, а также анализируется практический опыт взаимодействия товаропроводящих структур с производственными предприятиями. Однако слабо изученной в данном контексте остается отраслевая специфика. Между тем, пищевая промышленность обладает целым рядом особенностей, в числе которых наиболее выражена жесткая конкуренция с зарубежными поставщиками, при том, что рынок продукции обладает высокой емкостью и характеризуется стабильным спросом.

Правильное позиционирование логистики и ее отдельных систем приобретает все большее значение. При этом логистика распределения, будучи частью логистики воспроизводства, должна функционировать не как отдельная система, а как часть целого, построенного на единых принципиальных основах управления потоками. Использование инструментария логистики распределения должно соответствовать целостному представлению о соотношении логистики и маркетинга. Весь комплекс вопросов, относящихся к логистике распределения, должен быть поставлен на стадии логистического планирования, исходя из того, что распределение и сбыт должны заниматься не реализацией уже изготовленной продукции, а формировать производственные программы. Воспроизводственный цикл должен быть построен таким образом, чтобы логистика

снабжения и производственная логистика были содержательным и структурным отражением рыночных задач, сформулированных логистикой распределения, исходя из потребностей рынка. Такой подход к управлению может считаться экономически целесообразной и результативной по своему содержанию логистической позицией, соответствующей требованиям не только логистики, но и маркетинга, общей линией логистического менеджмента.

Изучение и анализ содержательных трактовок логистики распределения позволяют сформулировать мнение относительно ее сущности с учетом особенностей взаимодействия производственных и товаропроводящих структур в каналах распределения: логистика распределения – это интегрированная система, направленная на эффективное взаимодействие структурных составляющих в каналах распределения, с целью удовлетворения потребительского спроса с минимальными общими издержками. Из данного определения следует:

- логистика распределения должна рассматриваться на основе интегрированного подхода, обеспечивающего комплексное управление всеми функциональными областями логистики;
- логистизация распределения в производственных и товаропроводящих структурах предполагает использование инструментария стратегического менеджмента, важнейшей задачей которого предстает реализация эффективной стратегии взаимодействия в каналах распределения.

Исследование интегративного потенциала функционального поля логистики распределения доказывает, что процесс распределения готовой продукции на линии взаимодействия производственных и товаропроводящих структур является сферой приложения инструментария межфункционального логистического менеджмента [4]. Управление каналами распределения преследует цель оптимизации коммуникаций и организационно-экономических отношений в коммерческой деятельности.

Принятие стратегических решений по управлению каналами распределения связано с поиском оптимальных вариантов решения комплекса задач, включая:

- формирование и выбор стратегий каналов распределения;
- обоснование состава участников канала;
- верификация выбора участников канала;
- разработка концепции мотивации участников канала;
- исследование возможностей кооперации и координации в каналах распределения;
- анализ структуры затрат канала распределения и оценка экономической эффективности взаимодействия участников.

Содержательная интерпретация этих задач с учетом специфики пищевой отрасли сопряжена с изучением аналитических данных, свидетельствующих об укреплении потребительского рынка.

Следует ожидать, что вследствие увеличения реальных доходов населения на 3 %, продолжится начатая в 2010 году тенденция к консолидации производственных и товаропроводящих структур на рынке пищевой продукции, новые положительные изменения для отрасли должны произойти от вступления России в ВТО, такие как снижение таможенных пошлин, повышение прозрачности таможенного регулирования и администрирования. Иностранные участники рынка продолжают инвестировать в развитие производства и в продвижение продукции собственных марок, что будет поддерживать аналогичный коммерческий интерес крупных российских компаний.

Интегрированный логистический подход к формированию каналов распределения складывается сочетанием маркетингового и логистического подходов, направленных, соответственно, на управление спросом потенциальных потребителей и управление предложением состоящих во взаимодействии производственных и товаропроводящих структур (рис. 1). Особенностью современного интегрированного логистического подхода можно считать отказ от традиционных принципов и методов решения задач логистики распределения в пользу реализации маркетинговых установок, комплексного внедрения инструментария логистики как по внутреннему контуру предприятия-участника, так и во внешней зоне коммерческих отношений.

Функционирование канала распределения соотносится с реализацией стратегических решений, полагая, что для предприятий пищевой промышленности наиболее приемлемой является стратегия «проникновения на рынок». Она как базовая стратегия развития предприятия предусматривает формулирование соответствующих функциональных стратегий логистики распределения, к числу которых можно отнести стратегии «охвата рынка» и стратегии «охвата потребителей».

Реализация базовой стратегии «проникновения на рынок» позволяет предприятиям пищевой промышленности, с одной стороны, привлечь новых покупателей, а с другой стороны, – повысить спрос со стороны уже имеющихся и, как следствие, увеличить объем продаж с вариантами развития:

- увеличение стоимостной доли прямого канала распределения в регионе нахождения предприятия-производителя пищевой продукции;
- увеличение доли косвенного канала в местах концентрации наибольшего числа перспективных покупателей продукции данных предприятий.

К мероприятиям по увеличению стоимостной доли прямого канала распределения продукции предприятий пищевой промышленности можно отнести:

- повышение качества и увеличение объема выпуска за счет модернизации производства (использование современного импортного оборудова-



Рис. 1. Схема реализации интегрированного логистического подхода к формированию каналов распределения

ния) и, как результат, снижение себестоимости продукции и повышение производительности труда;

- логистизацию и маршрутизацию процессов управления сбытовым товарным потоком, управление транспортом;
- рекламу и др.

Для решения задачи по увеличению косвенного канала производственного предприятия в других регионах можно предложить организацию работы с потенциальными партнерами.

На рис. 2 представлена общая концепция формирования стратегии «проникновения на рынок».

Анализ специальной экономической литературы [5] показывает, что канал распределения пищевой продукции инвариантно состоит из двух основных подсистем: коммерческой и конечного потребителя. Коммерческая подсистема включает в себя ряд горизонтально интегрированных орга-

низаций, таких как производители, а также оптовые и розничные торговцы. Каждый участник коммерческого сектора в процессе достижения своих целей зависит от других организаций. Их партнерские взаимоотношения, или партнерства, основаны на тесных социальных, экономических, служебных взаимосвязях. Цель стратегического партнерства – снижение совокупности затрат и/или повышение возможностей продвижения товара, следствием чего является получение взаимной выгоды. Стороны должны сойтись во мнениях относительно целей, стратегий, а также процедур заказа и физического распределения товаров. Им необходимо постоянно экспериментировать, а в некоторых случаях и целенаправленно применять принципиально новые способы разделения обязанностей при выполнении заказов, управлении товарными запасами, распределении, закупках и послепродажном обслуживании.



Рис. 2. Общая концепция формирования стратегии «проникновения на рынок»

Интеграционной формой сотрудничества производственных и товаропроводящих структур в каналах распределения пищевой продукции предстает добровольное их объединение. Научная школа профессора Щербакова В.В. развивает и конкретизирует особенности устойчивого функционирования интегрированных структур с учетом того, что «... взаимодействие участников обеспечивается на принципах взаимосвязи, взаимозависимости, взаимообусловленности, в том числе по поводу поставок материально-технических ресурсов производства и законченной изготовлением продукции, т. е. построением логистических цепей. Таким образом, развивающееся через интеграцию укрупнение масштабов бизнеса рождает конкуренцию интегрированных структур, формой проявления которой становится конкуренция логистических цепей. Создание интегрированных структур сопровождается корпоратизацией, предполагающей использование преимуществ координированного управления интегрированным бизнесом.» [5, с. 325].

Сравнение традиционных и интегрированных форм сотрудничества производственных и товаропроводящих структур в каналах распределения пищевой продукции представлено в табл. 1.

Изучение специальной экономической литературы [1, 5] позволяет выделить следующие виды стратегических партнерств (табл. 2).

Учитывая специфику предприятий пищевой промышленности, в каналах распределения пищевой продукции предлагается создавать стратегические партнерства в форме союзов и альянсов. По априорным оценкам, развитие отношений стратегического партнерства позволит участникам каналов распределения пищевой продукции:

- усилить экономические и рыночные рычаги без дополнительных инвестиций;
- сократить финансовые риски;
- расширить масштабы деятельности на региональных и международных рынках;
- получить возможность использования новых технологий и/или производственных мощностей;
- реализовать сложные бизнес-проекты;
- обеспечить конкурентный паритет (преимущества) в регионе и/или сфере деятельности.

#### Литература

1. Бауэрсокс, Доналд Дж. Логистика: интегральная цепь поставок: пер. с англ. / Доналд Дж. Бауэрсокс, Дейвид Дж. Клосс. – М.: ЗАО «Олимп - Бизнес», 2001. – 640 с.
2. Коммерческая деятельность производственных предприятий (фирм): учебник / под ред. О.А. Новикова, В.В. Щербакова. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1999. – 416 с.

Таблица 1

Сравнение традиционных и интегрированных форм сотрудничества производственных и товаропроводящих структур в каналах распределения пищевой продукции

Традиционные	Интегрированные формы сотрудничества
Акцент на конкуренцию и собственные интересы производственных и товаропроводящих структур	Акцент на сотрудничество и общность интересов производственных и товаропроводящих структур
Акцент на краткосрочные деловые взаимоотношения	Акцент на долгосрочные деловые взаимоотношения
Акцент на входной контроль качества	Акцент на гарантированное качество, в основе которого лежит качество TQM
Акцент на многочисленных деловых партнеров	Акцент на сокращение количества деловых партнеров
Акцент на традиционные принципы и методы управления	Акцент на управление маркетинговой стратегией и тактикой объектов хозяйствования

Таблица 2

Виды стратегических партнерств в логистике

Виды стратегических партнерств	Содержание
Административные системы	Форма добровольного объединения, которая не опирается на осознанную, формализованную зависимость участвующих сторон. Обычно ведущая фирма (наиболее влиятельная) просто принимает на себя функции лидера и пытается наладить сотрудничество между торговыми партнерами и поставщиками услуг. Все участвующие независимые компании понимают, что выигрывают, если будут работать сообща и «следовать за лидером»
Партнерства и союзы	Форма добровольного объединения, которая опирается на упорядоченную, формализованную зависимость участвующих сторон ради совместного достижения определенных целей. Отличительным признаком партнерства является то, что его участники отчетливо осознают свою взаимозависимость друг от друга, но лишь до тех пор, пока не надо менять фундаментальные принципы и методы своего бизнеса в ответ на потребности партнеров. Важнейшей же чертой союзов является готовность участников вносить изменения в основополагающие принципы своего бизнеса, обмениваться информацией и сообща решать возникающие проблемы. Цель союза – кооперация участников на основе совместных ресурсов, направленная на повышение производительности, качества и конкурентоспособности всего канала распределения
Контрактные системы	Форма добровольного объединения, на основе документально оформленного соглашения (контракта), что обеспечивает некоторую стабильность ее участников. Формальный договор предоставляет необходимые гарантии, оправдывающие принимаемые риски, содержит положения, определяющие обстоятельства и условия расторжения
Альянсы	Форма добровольного объединения, на основе договорной регламентации взаимоотношений и создании ассоциированных структур. Целью является формирование общей (согласованной) стратегии поведения альянса с учетом полезности для всех ее участников
Совместные предприятия	Форма добровольного объединения на основе совместных капиталовложений для создания нового хозяйствующего субъекта, который наделяется специальными функциями, связанными, например, с транспортным обслуживанием товарных потоков в распределительной сети и т.п. Создание совместных предприятий предполагается, в том числе на основе инсорсинга, т. е. включение в структуру материнской компании функций, выполняемых ранее другими хозяйствующими субъектами, через слияние, поглощение, приобретение

3. Костоглодов, Д.Д. Распределительная логистика / Д.Д. Костоглодов, Л.М. Харисова. – М.: Экспертное бюро, 1997. – 128 с.

4. Наумов, В.Н. Управление взаимодействием в системе сбыта: теория, методология, стратегии / В.Н. Наумов. – СПб.: Политехника-сервис, 2011. – 289 с.

5. Основы логистики: учебник / под ред. В. Щербакова. – СПб.: Питер, 2009. – 432 с.

6. Томпсон, А.А.. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник: пер. с англ. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

Поступила в редакцию 29 марта 2012 г.

**Нос Виктор Анатольевич.** Доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов». Область научных интересов – ритейл, транспортная логистика, логистика товарных потоков. E-mail: komilog@finec.ru.

**Nos Victor Anatolyevich** is a Doctor of Science (Economics), Professor, Saint Petersburg State University of Economics and Finance. Research interests: retail, transport logistics, commodity flow logistics. E-mail: komilog@finec.ru.

**Казимова Лилия Павловна.** Старший преподаватель, ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов». Область научных интересов – логистическое распределение. E-mail: komilog@finec.ru.

**Kazimova Lilia Pavlovna** is a senior lecturer of Saint Petersburg State University of Economics and Finance. Research interests: logistic distribution. E-mail: komilog@finec.ru.