

Электронный учебно-методический комплекс

Теоретический раздел

ЗАКУПОЧНАЯ И РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНАЯ ЛОГИСТИКА

КУРС ЛЕКЦИЙ

*для студентов специальности 6-05-1042-01
«Транспортная логистика»*

Составители:
Ивуть Р.Б., Зиневич А.С.

МИНСК 2024

СОДЕРЖАНИЕ

1. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКИ	3
1.1. Содержание закупочной логистики как системы управления входящими материальными потоками организации.....	3
1.2. Информационное обеспечение закупочной логистики	20
1.3. Организационная структура службы логистики	26
1.4. Планирование и проведение закупок в логистике	36
1.5. Нормирование расхода материальных ресурсов в закупочной логистике	48
1.6. Выбор каналов закупки и заключение договоров с поставщиками	55
1.7. Государственные закупки и механизм их реализации	66
1.8. Управление финансовыми потоками и оценка эффективности закупочной логистики	71
2. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ ЛОГИСТИКИ..	81
2.1. Содержание распределительной логистики, ее научный аппарат и основные категории.....	81
2.2. Формы распределения товаров в логистике и их характеристика.....	86
2.3. Государственное регулирование каналов распределения	93
2.4. Оптовая и розничная торговля, их функции и особые формы организации	97
2.5. Каналы дистрибуции и логистические цепи: понятие, анализ, проектирование.....	108
2.6. Управление заказами, поставками и возвратным процессом в распределительной логистике.....	117
2.7. Анализ выполнения плана поставок. Методы оценки управления поставками	124
2.8. Управление конфликтами в распределительной логистике.	127
2.9. Управление логистическим сервисом и обслуживание потребителей на этапе распределения	133
ЛИТЕРАТУРА И ИСТОЧНИКИ.....	144

1. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКИ

1.1. Содержание закупочной логистики как системы управления входящими материальными потоками организации

Вопросы:¹

1.1.1. Сущность и предмет закупочной логистики.

1.1.2. Категориальный аппарат закупочной логистики.

1.1.3. Классификация потребляемых материально-технических ресурсов.

1.1.4. Понятие входящего материального потока и его измерители.

1.1.5. Организация учета и хранения материальных ресурсов в отделе закупок.

1.1.1. Сущность и предмет закупочной логистики

В современных условиях рыночной экономики любой хозяйствующий субъект, осуществляющий производственную либо иную коммерческую деятельность, испытывает потребность в своевременном, регулярном и качественном снабжении различными видами материальных ресурсов: сырьем, полуфабрикатами, деталями, комплектующими, энергоносителями и т. д. Далеко не все виды материальных ресурсов, используемых в процессе производства товаров и оказания услуг, могут изготавливаться самим субъектом хозяйствования в необходимом количестве и с требуемым уровнем качества. Отсюда следует потребность в закупочной деятельности как форме взаимодействия между организациями на конкретном рынке. Вопросы закупки и снабжения в теории логистики и практике логистической деятельности относятся к сфере компетенции особой функциональной области – закупочной логистики [1, с.65].

Под *закупочной логистикой* понимают процесс управления материальными (и сопутствующими) потоками в ходе снабжения производственных и иных коммерческих организаций материальными ресурсами (включая обеспечение торговых организаций товарами и так далее в различных видах экономической деятельности с учетом их специфики) [2, с.63].

¹ *Здесь и далее:* для быстрого перехода к вопросу – кликнуть по его названию.

Экономическая сущность и содержание процесса закупок подразумевают реализацию товарного обмена (в форме купли-продажи товаров и услуг) между двумя контрагентами – *поставщиком* (сторона предложения) и *потребителем* (сторона спроса). Указанные взаимоотношения раскрываются профессором А.У. Альбековым следующим образом: «функция закупок выделяется со стороны потребителя и представляет собой экономически целесообразное для него приобретение товаров и услуг, произведенных не им самим» [3, с.48].

Говоря о сущности закупочной логистики, следует особо отметить существующие различия между семантически схожими научными категориями «закупки», «снабжение», «материально-техническое обеспечение». В теории и на практике указанные термины зачастую используются в качестве синонимов, однако определенные сущностные различия между ними все же существуют.

Так, *закупки* как процесс фактически сводятся непосредственно к приобретению конкретных объектов материальных ресурсов, в то время как процесс *снабжения* включает в себя более широкое смысловое содержание, объединяя целый комплекс дополнительных логистических операций: грузопереработка, складирование, экспедирование и т. д. Таким образом, категория снабжения существенно шире категории закупок и, в частности, включает в себя такие бизнес-функции логистики, как планирование, непосредственную закупку, транспортировку, приемку, хранение, управление запасами, информационное обеспечение поставки.

В свою очередь, *материально-техническое обеспечение* представляет собой процесс физического функционирования отдельной первичной подсистемы в составе интегрированной логистической системы, которая связана с планированием, организацией и контролем движения входящего материального потока [1, с.66].

Закупочная логистика по своему месту в структуре производственного процесса является первой из трех функциональных областей логистики, предшествуя процессам производства и сбыта продукции. Соответственно, подсистема закупочной логистики выступает входящим звеном в составе любой логистической системы, функционирование которого обеспечивает оптимальное управление материальными потоками в процессе обеспечения хозяйствующего субъекта материальными ресурсами с максимально возможной экономической эффективностью [4, с.103].

Как и любой структурный компонент логистики, закупочная логистики обладает собственным *научным аппаратом*, объединяющим ее цель, задачи, объект и предмет исследования.

Цель закупочной логистики может укрупненно быть сформулирована как реализация фундаментального *логистического «правила 7R»* на этапе снабжения хозяйствующего субъекта материальными ресурсами: необходимые предметы снабжения должны поставляться в нужном количестве и с требуемым уровнем качества, в нужное время, в нужное место, заданному потребителю (хозяйствующему субъекту) при оптимальном уровне затрат на доставку. Указанная цель конкретизируется через реализацию следующих задач закупочной логистики:

- координация закупочной подсистемы с производством и сбытом;
- оценка потребности в ресурсах по их номенклатуре и количеству;
- поиск, оценка и выбор оптимальных источников снабжения;
- управление транспортными процессами на этапе снабжения;
- рациональное складирование предметов снабжения;
- общий контроль закупочной деятельности хозяйствующего субъекта.

Предметом закупочной логистики является оптимизация материальных потоков и потоков услуг, а также сопутствующих им финансовых, информационных и иных видов потоков в процессе закупочной деятельности, на этапе снабжения производственного процесса. При этом указанные потоки формируют содержание *объекта закупочной логистики*.

1.1.2. Категориальный аппарат закупочной логистики

Будучи неотъемлемым компонентом интегрированной логистики как науки и сферы практической деятельности, закупочная логистика, как и другие функциональные области, широко оперирует ключевыми логистическими категориями: «ресурсы», «поток», «запас», «логистическая система» и некоторые другие.

Под *ресурсами* в научной литературе понимают элементы экономической системы, используемые в процессе производственного потребления, они же – *факторы производства* [5, с.260].

В логистике комплексно исследуются процессы управления материальными, финансовыми, информационными ресурсами, кото-

рые в зависимости от статичности их состояния могут рассматриваться в качестве потоков (динамичны) и запасов (статичны).

Поток представляет собой совокупность (единое целое) объектов, существующую как процесс на некотором временном интервале и измеряемую в абсолютных единицах за определенный период времени. Параметры потока – это параметры, характеризующие происходящий процесс.

Запас – категория, характеризующая число объектов, имеющих-ся в наличии в некоторый конкретный момент времени и измеряемая в абсолютных единицах. Между статическими величинами запасов и динамическими потоками существует тесная взаимосвязь. Так поток характеризует процесс изменения запаса, а запас отражает результат измерения и накопления потока.

Категории потока и запаса широко используются в макроэкономических моделях, правда, без столь глубокой и детализированной проработки, которая необходима в логистике. Поток и запас не являются локальными логистическими категориями, они имеют общэкономический характер; равно как и важнейшие закономерности логистической теории и практики являют собой частное проявление действия общэкономических законов.

На рис. 1.1 показана схема трансформации материальных ресурсов в материальный поток в ходе формирования интегрированного логистического потока.

I	Хранение ресурсов на складе поставщика	Заклучение договора о поставке и принятие решения об отгрузке	Комплектование отпущенной партии и ее погрузка на транспортное средство	Транспортировка ресурсов потребителю	Разгрузка ресурсов и прием их на склад	Оформление договора и оплата полученных ресурсов	Хранение ресурсов на складе получателя
II	Складской запас поставщика		Погрузочно-разгрузочные операции	Грузовой поток	Погрузочно-разгрузочные операции		Складской запас потребителя
			Материальный поток				
			Финансовый поток				
			Правовой поток				
			Информационный поток				
			Логистический поток				

Рис. 1.1. Схема формирования логистического потока [1, с.49]

Введение категории «логистический поток», во-первых, с большей полнотой отражает как сущность логистических связей между фирмами, так и их отличие от хозяйственных, транспортных и других связей; во-вторых, позволяет избежать необходимости особого учета переходных моментов, характерных для использования материального потока, что способствует упорядочению топологии логистических цепей [1, с.50].

Еще одной дихотомичной парой научных категорий в логистике являются *логистический канал* и *логистическая цепь*. В закупочной логистике под этими понятиями понимаются соответственно частично и линейно упорядоченные множества участников процесса товародвижения (конкретнее – снабжения). Отдельные звенья логистических каналов и цепей, а также их совокупности рассматриваются в логистике с позиции системного подхода как логистические системы различных масштабов и видов.

Формирование логистических каналов и цепей поставок осуществляется с учетом выполнения следующих закономерностей трансформации логистических запасов и цепей

- 1) количественное изменение материального запаса обуславливается наличием входящего или исходящего материального потока;
- 2) взаимодействие двух материальных запасов осуществляется через материальный поток, протекающий между ними;
- 3) необходимым условием для формирования материального потока является наличие как минимум двух материальных запасов;
- 4) преобразование материального потока, сопровождающееся изменением его количественных параметров, связано с пересечением данным потоком как минимум одного материального запаса;
- 5) смена вектора направленности в перемещении материального потока связана с пересечением им материального запаса с нулевым объемом.

Логистическая система – ключевая категория логистики, восходящая к общенаучному трактованию *системы* – множества взаимосвязанных элементов, обладающих структурой и единством. Под логистической системой понимается «сложная интегрированная адаптивная система с обратной связью, состоящая из нескольких подсистем, связанных между собой устойчивой совокупностью звеньев, которые выполняют весь комплекс логистических функций, включая связи с внешней средой» [1, с.57]. В составе логистических

систем выделяют подсистему закупок (снабжения), функционирование которой является сферой исследования закупочной логистики.

В закупочной логистике имеются специфические, более узкие по сфере применения категории, которые являются теоретическим базисом рассматриваемой функциональной области. В качестве примеров ниже представлены несколько особых понятий сферы снабжения, дефиниции которых сформулированы профессором В.И. Сергеевым: предметы снабжения, управление закупками, управление поставщиками.

Предметы снабжения – это конкретный вид поставляемого материального ресурса, товар для перепродажи (готовая продукция для торговых компаний), ресурсы жизнеобеспечения и различного рода производственные услуги [6, с.139].

Управление закупками – «это обеспечение организации продукцией заданного качества и количества из правильного источника, доставленной во время, в нужное время, в нужное место по правильной цене» [6, с.141]. Как видно из дефиниции, процесс управления закупками содержательно соответствует основной цели закупочной логистики, сформулированной выше в форме «правила 7R».

Управление поставщиками – «аспект закупочной деятельности или снабжения, относящийся к рационализации базы поставщиков, их отбору, координированию их работы, оцениванию показателей их функционирования и наращиванию потенциала их деятельности» [6, с.141]. Представленная трактовка отражает содержание одной из ключевых задач закупочной логистики, представленной выше в составе ее научного аппарата.

Наряду с представленными выше понятиями, к категориальному аппарату закупочной логистики можно отнести и другие общеэкономические и общеправовые понятия (поставщик, потребитель, государственные закупки, тендер, аукцион и т. д.).

1.1.3. Классификация потребляемых материально-технических ресурсов

Для субъектов хозяйствования, вовлеченных в процесс производства и реализации различных видов продукции, важнейшим видом ресурсов являются материальные ресурсы с их широчайшим спектром видов. Под *материальными ресурсами* в широком смысле

понимают различные вещественные элементы производственного процесса, которые используются, прежде всего, в роли предметов труда (сырье, запчасти, энергоносители, инструменты) [7, с.32].

В литературе по логистике зачастую употребляется близкий по значению, но более конкретный по содержанию научный термин *материально-технические ресурсы*. В случае его применения акцентируется производственно-техническое назначение сырья и продукции, перемещаемых в рамках функционирующих логистических систем и цепей поставок.

В закупочной логистике в виду многообразия и разнохарактерности предметов снабжения существует несколько вариантов классификации поставляемых и впоследствии потребляемых материально-технических ресурсов. Так, например, в работах профессора В.И. Сергеева номенклатура закупаемых извне материально-технических ресурсов представлена в виде четырех укрупненных классификационных групп:

1) элементы *основного капитала* хозяйствующего субъекта: различные виды основных производственных и непроизводственных фондов, включая технологическое оборудование, подвижной состав, компьютерную технику и т. д.;

2) *материальные ресурсы производственного назначения*: сырье, материалы, детали и иные виду комплектующих, узлы и агрегаты в собранном виде, энергоносители, инструменты и т. д.;

3) *материальные ресурсы непроизводственного назначения*: мебель, элементы оргтехники, канцелярские принадлежности, бумага и т. д.;

4) готовая продукция для целей последующей перепродажи [6, с.140].

Более детальные варианты характеристики материальных ресурсов существуют отдельно для материальных потоков и материальных запасов и применяются в зависимости от того, в каком состоянии – статичном либо динамичном – находятся рассматриваемые материально-технические ресурсы.

Пример существующей классификации материальных потоков в логистике представлен на рис. 1.2. В соответствии с рисунком выделяют четыре основных классификационных критерия: отношение к фокусной компании, количество ассортиментных позиций, степень детерминированности параметров и критерий непрерывности.



Рис. 1.2. Классификация материальных потоков в логистике [6, с.8]

В свою очередь, существующий вариант развернутой классификации материальных запасов в современных логистических системах в сравнении с традиционными системами снабжения представлен в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Сравнительная характеристика запасов в различных системах материально-технического обеспечения [1, с.40]

№	Материальные запасы	
	Логистическая рыночная система материально-технического обеспечения	Централизованная система материально-технического снабжения
1	2	3
1	Запасы в каналах сферы обращения	Сбытовые запасы
2	Запасы в пути (транспортные)	Транспортные запасы
3	Неликвидные запасы средств производства (excess inventory, surplus stock, overstocked producer goods)	Неиспользуемые запасы
4	Переходящие запасы (residual inventory, final stock) – остатки материальных ресурсов на конец отчетного периода	Переходящие запасы – запасы средств производства на конец планового периода (пятилетки, года, квартала)

Продолжение табл. 1.1

1	2	3
5	Подготовительные запасы средств производства (preparatory inventory) – часть запасов товарных средств производства, наличие которых вызвано необходимостью подготовки материальных ресурсов к отпуску потребителям	Подготовительный запас – составная часть запасов, выделяемая при их нормировании (предусматривается на время, необходимое для подготовки и доставки материалов на предприятиях для производственного потребления, или отпуска потребителям со складов поставщиков и снабженческо-сбытовых организаций)
6	Производственные запасы (manufacturing inventory) – часть совокупных запасов средств производства, предназначенная для производственного потребления и находящаяся на предприятиях	Производственные запасы – важнейшая составная часть запасов средства производства, предназначенных для потребления в процессе производства
7	Сезонные запасы средств производства (season inventory) – запасы, образующиеся при сезонном характере производства или производственного потребления и транспортировки	Сезонные запасы - разновидность материальных запасов, на образование которых влияют сезонные факторы производства или потребления продукции
8	Совокупные запасы средств производства (aggregate inventory, total stock) – общий объем запасов продукции производственно-технического назначения	Запасы совокупные – производственные и сбытовые запасы, образующиеся в процессе материально-технического снабжения
9	Страховые запасы средств производства – гарантийные запасы (safety stock) – запасы, предназначенные для непрерывного снабжения производства в случае непредвиденных обстоятельств	Страховой запас, выделяемый при нормировании и анализе запасов. Создается на случай непредвиденных задержек поступления материальных ресурсов и отклонений от установленных расчетных норм
10	Товарные запасы (merchandise inventory, trade inventory) – запасы готовой продукции у поставщиков и в каналах сферы обращения	Запасы на предприятиях по поставкам продукции (товарные запасы) – запасы средств производства в сфере обращения

1	2	3
11	Запасы у поставщиков средств производства (finished goods stocked by manufactures and wholesalers)	Запасы на предприятиях по поставкам продукции – запасы средств производства в сфере обращения

В мировой практике развития торговли практикуется применение международных систем классификации продукции, прежде всего, для целей таможенного регулирования. Ниже описана одна из существующих подобных систем.

Международная конвенция гармонизированной системы описания и кодирования товаров разработана Всемирной таможенной организацией (бывший Совет Таможенного сотрудничества) и вступила в силу в 1988 году. Гармонизированная система представляет собой стандартизированную на международном уровне систему наименований и номеров для классификации продаваемых товаров. Это независимая межправительственная организация, располагающаяся в Бельгии, и включающая в себя 200 стран [8, с.76].

В соответствии с определением Конвенции, гармонизированная система описания и кодирования товаров означает номенклатуру, включающую в себя товарные позиции, субпозиции и относящиеся к ним цифровые коды, примечания к разделам, группам и субпозициям, а также основные правила интерпретации данной системы, которые приведены в приложении.

Вышеуказанная Конвенция была принята в 1983 и введена в действие в 1988 году. Ее положения используются в качестве основы для расчета таможенных тарифов и международной таможенной статистики. Вместе с тем данная система является основой для разработки торговой политики, рассмотрения правил происхождения и мониторинга контролируемых товаров, расчета налогов, тарифов на перевозку, контроля за квотами и ценами, а также для проведения экономических исследований и анализа.

Главная цель создания номенклатуры Гармонизированной системы (НГС), как указывается в Конвенции, заключается в том, чтобы содействовать международной торговле, упростить сбор, сопоставление и анализ статистических данных, в особенности отно-

сящихся к международной торговле, а также уменьшить расходы, вызываемые повторным описанием, классификацией и кодированием товаров при их переходе из одной системы классификации в другую в процессе международной торговли, способствовать стандартизации внешнеторговой документации и т. д.

Международная конвенция о Гармонизированной системе описания и кодирования товаров определяет цели и задачи классификации товаров, обязательства договаривающихся сторон, порядок принятия и разрешения споров и т. д. В данной системе структурирована классификация товаров, состоящая из 21 раздела, которые разделены на 99 групп и обозначены арабскими цифрами. В каждом разделе сосредоточены товары по признаку происхождения, химическому составу, виду материала и по функциональному назначению. При образовании групп заложен принцип последовательности обработки товаров: от сырья, полуфабрикатов до готовых изделий, что создает благоприятные условия для определения таможенных тарифов.

С 1 января 1997 года утверждена Товарная номенклатура внешнеэкономической деятельности Содружества Независимых государств (ТН ВЭД СНГ), в которой описаны товары и им присвоены цифровые коды, детализированные до десяти знаков включительно [8, с.77].

1.1.4. Понятие входящего материального потока и его измерители

Как было отмечено выше, подсистема закупочной логистики занимает первичное входное место в любой логистической системе. Объектом исследования в закупочной логистике являются *входящие материальные потоки* (англ. *inbound material flows*) – разновидность *внешнего материального потока* (англ. *external material flow*), поступающая в рассматриваемую логистическую систему из внешней среды [1, с.44].

Решение практической задачи по эффективному управлению входящим материальным потоком в логистической системе требует использования показателей-измерителей его ключевых параметров. К числу *параметров материального потока* в литературе по логистике относятся:

– номенклатура, ассортимент и количество продукции;

- габаритные характеристики (объем, площадь, линейные размеры);
- весовые характеристики (общая масса, вес брутто, вес нетто);
- физико-химические характеристики;
- характеристики тары (упаковки), товароносителя, транспортного средства (грузоподъемность, грузовместимость);
- условия договора купли-продажи;
- условия транспортировки и страхования;
- финансовые (стоимостные) характеристики;
- условия выполнения иных логистических операций [6, с.7].

К количественным измерителям материального потока относятся его объем, интенсивность, плотность, скорость и т. д. Остановимся подробнее на параметре объема применительно к входящему материальному потоку.

Объем входящего материального потока принято измерять как общее количество объектов из числа материальных ресурсов, которые планируется приобрести и поставить для рассматриваемого хозяйствующего субъекта (фокусной компании в цепи поставок) за установленный временной интервал. Таким образом, различают и измеряют суточный, месячный, квартальный, годовой объемы входящего материального потока в организации. Определяющая роль объема входящего материального потока для конкретной логистической системы состоит в необходимости планирования работ по транспортировке, грузопереработке, складированию. Объем выполнения тех или иных логистических операций непосредственным образом влияет на: трудоемкость выполняемых работ; степень использования производственных мощностей и загрузки логистической инфраструктуры; необходимое количество работников, единиц складского оборудования, транспортных средств и т. д. [9, с.50].

Применение стоимостных показателей для характеристики входящего материального потока в некоторых случаях имеет место, однако не находит широкого распространения ввиду неопределенности величин трудоемкости логистических операций по переработке данного потока в этом случае. Кроме того, стоимостная оценка подвержена влиянию ценового фактора (динамика рыночных цен ресурсов), нарушающего условие сопоставимости денежных эквивалентов потоков за различные временные промежутки. Решением указанной методической проблемы зачастую становится использование условно-натуральных измерителей потока, предполагающих

применение эмпирически установленных значений коэффициентов приведения для разных видов товарно-материальных ресурсов. В результате, суммарный входящий материальный поток характеризуется величиной приведенного грузооборота.

Применение условно-натуральных измерителей материального потока также не лишено двух существенных недостатков: субъективный характер принимаемых значений коэффициентов перевода (либо невозможность их надежного обоснования), а также нивелирование в данном подходе различных физических единиц измерения для отдельных видов потока.

Анализ входящего материального потока в логистике может осуществляться с применением *баланса материально-технического снабжения* предприятия. Указанный вид баланса представляет собой таблицу, которая составляется по каждому виду материально-технического ресурса отдельно. Левая сторона таблицы содержит информацию о потребностях хозяйствующего субъекта в ресурсе, а правая сторона характеризует плановое его количество на заданный период. По результатам анализа материального баланса устанавливается соответствие между плановыми величинами объема потребления ресурса и его поставляемого количества в рамках входящего материального потока. Следует отметить, что в практической деятельности две указанные суммы чаще всего не совпадают, хотя и близки по значениям. Причиной указанного несоответствия является потребность в создании материальных запасов на всех этапах производства и реализации готовой продукции в цепях поставок для целей бесперебойной работы [9, с.51].

Закупочная логистика в число прочего регламентирует формирование производственных запасов на этапе снабжения. Величина запасов обуславливает начальный и конечный остатки в таблице материального баланса по заданному виду ресурса. Каждый из них включается в соответствующую половину баланса: конечный остаток – в расходную часть, характеризуя потребность в ресурсе для цели формирования производственного запаса; начальный остаток – в ресурсную часть, демонстрируя прогноз запаса на начало отчетного периода. Следует отметить наличие следующей обратной зависимости при анализе материального баланса: «если запасы растут, то плановый объем закупки увеличивается, а если снижаются, то размер закупки уменьшается» [9, с.52].

Важнейшей методической задачей, решаемой в закупочной логистике, является планирование потребности в материально-технических ресурсах. Для решения данной задачи на практике широко применяется *метод ABC-анализа*, согласно которому проводится сегментация значимости продуктов по категориям А, В и С. К первой относится продукция, составляющая самый большой удельный вес в объеме закупок (около 70%), к категории В – до 25% и к категории С – 5%.

На втором этапе проводится оценка стоимости данной закупаемой продукции, по отношению к общей годовой стоимости всех поставляемых ее видов. Затем продукцию необходимо опять разделить на следующие три группы: А – продукция, составляющая около 70%, В – до 25% и С – около 5% общей стоимости [1, с.75].

На следующем этапе определяются критерии, являющиеся наиболее значимыми для разработки стратегии закупок организации. В большинстве случаев к ним относятся ценовые колебания, периодичность поставок и др. Первый показатель является определяющим для большинства предприятий. Исходя из этого фактора, вся производимая продукция делится на три категории: А – с наивысшим колебанием цен, В – со средним, а для С характерны низкие ценовые колебания. Далее, продукция делится в зависимости от периодичности поставок на:

- 1) продукцию, поставляемую с большим интервалом времени, который может достигать нескольких месяцев (группа А);
- 2) для группы В данный интервал может растянуться на нескольких недель в среднесрочной перспективе;
- 3) группа С характеризуется краткосрочными поставками сразу же по заявке. Однако, они могут осуществляться и в течение короткого промежутка времени.

Аналогично продукция может быть классифицирована по другим показателям, которые интересуют потребителя. Результаты подобного анализа упрощают процесс обеспечения его материальными ресурсами.

Рассматривая ABC-анализ, следует учесть риски, связанные с поставками, так как они влияют на тот комплекс логистических услуг, который необходим потребителю. Кроме того они, в значительной степени оказывают воздействие на своевременность и качество доставки [1, с.76].

В завершение следует отметить, что ABC-анализ зачастую применяется в сочетании с еще одним методическим инструментом закупочной логистики – *XYZ-анализом*, представляющим собой метод оценки стабильности спроса и ритмичности потребления рассматриваемого вида материального ресурса.

1.1.5. Организация учета и хранения материальных ресурсов в отделе закупок

Под *отделом закупок (снабжения)* (англ. *purchasing department*) понимается структурное подразделение коммерческой организации, к сфере компетенции которого относится закупка требуемых товаров и услуг производственного назначения. Спектр функций, реализуемых отделом закупок, охватывает решение таких задач закупочной логистики, как выбор и оценка поставщика, проверка обоснованности заявок иных структурных подразделений хозяйствующего субъекта на закупку материальных ресурсов, оформление заказов в адрес поставщиков, участие в учете и контроле располагаемых запасов всех видов, утилизация отходов производства [5, с.197].

Поступившие в коммерческую организацию материальные ресурсы подлежат учету и хранению под контролем отдела закупок. При этом в отношении ресурсов осуществляется ряд логистических операций грузопереработки, сопутствующих перемещению материального потока и складированию материальных запасов.

Учет материально-технических ресурсов включает в себя вопросы приёма-отпуска, классификации и оценки запасов.

На предприятии прием-отпуск материально-технических ресурсов определяет:

- порядок приема и отпуска собственных материально-технических ресурсов и материально-технических ресурсов других организаций, принимаемых на ответственное хранение;
- организацию приемки по качеству, количеству и соответствию сведениям в документах;
- порядок проведения входного контроля качества материально-технических ресурсов;
- движение материально-технических ресурсов по центральным и транзитным складам (при наличии);
- порядок предъявления претензий поставщикам;

– перечень документов для учета приёма и отпуска материально-технических ресурсов [11].

Важным аспектом учета является классификация и оценка запасов при их учете. К материально-производственным запасам относятся активы, соответствующие требованиям «Положения по бухгалтерскому учету материально-производственных запасов».

К бухгалтерскому учету в качестве материально-производственных запасов принимаются активы:

– используемые в качестве сырья, материалов и т.п. при производстве продукции, предназначенной для продажи (выполнения работ, оказания услуг);

– используемые для управленческих нужд предприятия (организации).

Материалы, при их постановке на учет оцениваются в размере фактических затрат на их приобретение. Оценка материалов и готовой продукции при их выбытии производится по способу средней себестоимости. Готовая продукция оценивается при постановке на учет по сокращенной производственной себестоимости. Материально-технические ресурсы, приобретенные для перепродажи, оцениваются при их постановке на учет в размере затрат по их приобретению, но без учета расходов по их доставке (включая погрузочно-разгрузочные работы), которые относятся на расходы на продажу. При выбытии товары оцениваются по способу средней себестоимости [11].

Комплекс логистических операций по *грузопереработке* входящего материального потока включает три основных блока работ:

– поступление и приемка материальных ресурсов на склад;
– размещение и хранение на складе;
– отпуск товаров различным структурным подразделениям хозяйствующего субъекта [10, с.80].

Приемка материальных ресурсов на склад предполагает в ходе ее проведения тщательную проверку номенклатуры, ассортимента, количества и качества поступивших грузов, правильность оформления документации по принятию запасов на учет.

Общие условия приемки по количеству и качеству:

– покупатель производит приемку товара по количеству и качеству самостоятельно на складе продавца или в ином месте в соответствии с условиями договора;

– приемка осуществляется согласно данным, указанным в маркировке и сопроводительных транспортных документах, удостоверяющих количество и качество доставляемой продукции (документы: счет-фактуры, спецификации, упаковочные ярлыки, технические паспорта, сертификаты соответствия, удостоверяющие качество и др.).

По завершении приемки полученные материальные ценности подлежат *размещению и хранению* на складе хозяйствующего субъекта. Рациональность складского технологического процесса определяется правильностью выбора порядка укладки продукции, наибольшее распространение получил *номенклатурный порядок укладки*, при котором, в каждом отдельное месте хранения (ячейке) находится продукция одного наименования, сорта, размера и т. д. При *комплектной укладке* в соседних ячейках размещаются товары, которые одновременно отпускаются в производство. При *партийной укладке* товары размещаются обособленно друг от друга самостоятельными партиями. Каждая, вновь поступившая партия товара, имеющая целевое назначение в производственном потреблении, учитывается и отпускается со склада отдельно. В процессе кладки товаров следует учитывать возможные порядки закрепления мест хранения (постоянное, переменное, смешанное) [10, с.83].

Различают пять способов хранения и обработки грузов на складах: стеллажный, штабельный, наливной, насыпной, подвижное хранение штучных грузов [10, с.84].

В отечественной и зарубежной практике используется ряд общих принципов размещения и укладки грузов, которые позволяют увеличить эффективность складских технологий. К таким принципам относятся методы: FIFO (англ. *First-In-First-Out*), LIFO (англ. *Last-In-First-Out*), NIFO (англ. *Next-In-First-Out*).

Под условиями хранения понимается температура, влажность, загазованность, под техникой хранения – порядок и способы размещения, укладки грузов на хранение [10, с.84].

В зависимости от конкретных условий производства отпуск материалов может оформляться разовыми требованиями, лимитными картами, комплектовочными ведомостями. Каждый из этих способов оформления выдачи материалов цехам имеет свои преимущества и недостатки, и их выбор зависит от конкретных условий производства и применяемых методов снабжения [10, с.85].

1.2. Информационное обеспечение закупочной логистики

Вопросы:

1.2.1. Сущность, роль и классификация информации в закупочной логистике.

1.2.2. Источники получения информации в закупочной логистике.

1.2.3. Современные технологии закупок.

1.2.1. Сущность, роль и классификация информации в закупочной логистике

Эффективная координация работы по управлению множественными и разнообразными материальными и финансовыми потоками в закупочной логистике требует надлежащего *информационного обеспечения*. Отсюда необходимость в формировании и обработке обособленных информационных потоков в области снабжения, которые носят сопутствующий характер по отношению к основному потоку материально-технических ресурсов.

В классическом терминологическом словаре по логистике С.М. Резера предложена следующая дефиниция категории *информационного потока* (англ. *information flow*) – это «совокупность циркулирующих в логистической системе и внешней среде сообщений, необходимых для управления и контроля логистических операций» [5, с.108].

Соответственно, в закупочной логистике циркулируют информационные потоки, сопутствующие входящему материальному потоку предметов снабжения. В целом, закупочная логистика оперирует четырьмя ключевыми *видами информации*: *текущей* (состояние самого хозяйствующего субъекта), *оперативной* (характеристика текущих и потенциальных поставщиков), *тактической* (рыночная конъюнктура) и *стратегической* (перспективные изменения в области государственного регулирования сферы закупок).

Доступ и работа лиц, принимающих решения в коммерческой организации, с информацией в области закупок осуществляется в иерархическом порядке, который может быть схематически представлен в форме своеобразной *информационной пирамиды* закупочной логистики, уровневая структура которой условно отражена на рис. 1.3.

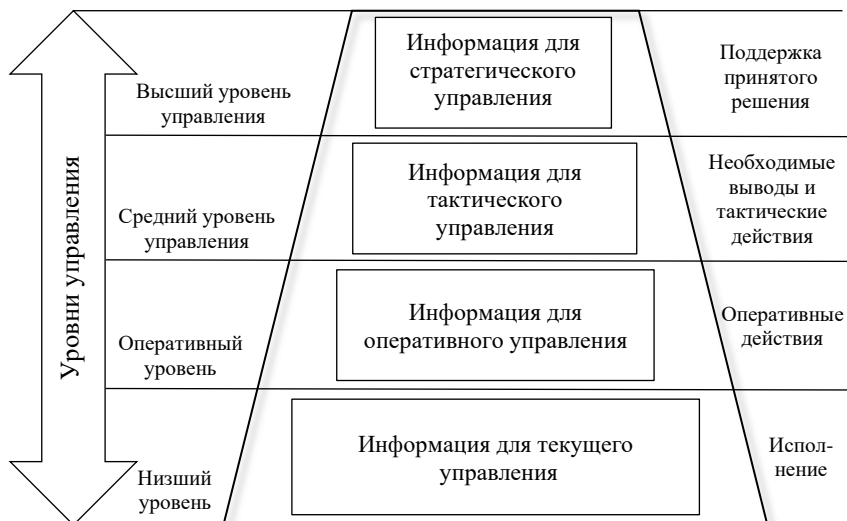


Рис. 1.3. Информационная пирамида коммерческой организации [12]

В соответствии с представленным рисунком в составе информационной пирамиды закупочной логистики выделяют четыре уровня:

- *низший уровень* – текущая информация о получении, приемке, складировании и выдаче товарно-материальных ценностей (уровень учетчиков и работников склада);

- *оперативный уровень* – заключение контрактов, характеристика поставщиков, потребность в материальных ресурсах, количественные и качественные параметры закупаемых ресурсов, контроль процессов снабжения (уровень логистического менеджмента среднего звена);

- *средний уровень* – тактическая информация по исследованию рынка закупок, оценке и выбору поставщиков, планированию поставок, ведение переговоров с текущими и перспективными контрагентами (уровень логистического топ-менеджмента с квалификацией MBA);

- *высший (стратегический) уровень* – принятие стратегических управленческих решений по развитию закупочной деятельности на основе тактических данных, стратегический логистический менеджмент (уровень высшего руководства организации) [12].

В функционировании информационной пирамиды существует не только прямая циркуляция информации (вверх по иерархии), но и обратная (вниз): глобальные цели стратегического планирования реализуются в рамках тактических решений, детализируемых оперативным планом действий, реализуемым на низшем уровне текущего управления закупками.

1.2.2. Источники получения информации в закупочной логистике

Решение проблем закупочной логистики (в частности, оптимальный выбор поставщика) предполагает наличие максимально полной информации обо всех потенциальных контрагентах, сбор и обработка которой предварительно требуют поиска надежных и объективных источников.

В теории и практике закупочной логистики к источникам получения информации относятся:

- каталоги и прайс-листы;
- торговые журналы;
- поисковые системы сети Интернет;
- изучение рекламных материалов: фирменных каталогов, объявлений в средствах массовой информации;
- местные источники, такие как действующие на данной территории юридические лица;
- объявления о конкурсах (тендерах);
- банки и финансовые институты официальных органов;
- выставки и ярмарки;
- торги и аукционы;
- торговые директории (сборники типа «Желтые страницы»);
- торговые представительства;
- собственные исследования;
- переписка и личные контакты с возможными поставщиками;
- конкуренты потенциального поставщика;
- государственные источники, такие как регистрационные палаты, налоговые инспекции, лицензионные службы и прочие, обладающие открытой для ознакомления информацией [3, с.57].

Большая часть представленных информационных источников не требуют дополнительных пояснений, однако следует отметить важную роль и комплексный характер источника «собственное ис-

следование», в спектр которого входят неформальные личные контакты с представителями рынка, общение в устной и письменной форме с потенциальными поставщиками либо их конкурентами.

Ключевым источником информации в закупочной логистике являются общедоступные и информативные справочные издания, к числу которых относятся периодически издаваемые каталоги, торговые журналы, прайс-листы. Важнейшую роль играет многообразная информация из сети Интернет при условии ее тщательного отбора и надежной валидации [6, с.158].

Все многообразие источников получения информации в закупочной логистике может быть укрупненно классифицировано следующим образом:

- *открытые печатные источники* (журналы, каталоги, реклама);
- *открытые электронные источники* (сеть Интернет);
- *коммерческая информация* (прайс-листы изготовителей);
- *служебная информация* (внутрипроизводственная отчетность).

Особым источником информации при международных закупках являются *торговые представительства* – важнейшее звено международных логистических систем распределения, играющее в то же время важную роль в логистике закупок. Они выступают надежным источником зарубежной информации о рынках и их участниках. На базе Министерства иностранных дел Республики Беларусь торговые представительства созданы при всех посольствах страны за рубежом. Их задачей является поиск и сбор, при необходимости, всей заказанной информации, в том числе и по реализуемым товарно-материальным ценностям и их поставщикам [12].

1.2.3. Современные технологии закупок

Базисным элементом любой логистической стратегии в области закупок является эффективное информационное обеспечение. В настоящее время важнейшим фактором развития закупочной деятельности является широкое применение информационных технологий. С помощью *информационных технологий* происходит сокращение времени на обработку данных и ускоряется процесс принятия решений в логистике. Такие решения становятся более рациональными и обоснованными, они принимаются с использованием более строгих и объективных процедур. Три фактора значительно

повлияли на изменения в понимании важности информации и автоматизации в закупочной логистике:

- во-первых, обслуживание клиента считается наиболее эффективным и действенным способом укрепления конкурентоспособности за счет поддержания с клиентами хороших отношений;

- во-вторых, появляются возможности экономнее расходовать ресурсы, в результате создаются предпосылки для уменьшения объемов запасов и повышения эффективности использования персонала;

- в-третьих, более насыщенные и оперативные потоки информации в сфере закупочной логистики повышают эффективность планирования и реализации стратегии развития бизнеса. Преимуществами информационно-цифрового развития в системе поставок выступает сокращение затрат, увеличение производительности труда, применение сбалансированной стратегии производства и сбыта продукции на соответствующих рынках [13].

Современные информационные технологии и системы, используемые для целей автоматизации закупочной деятельности в логистике, объединяют широкую совокупность IT-инструментов и программных продуктов, среди которых следует отметить наиболее распространенные на практике виды:

- *e*-сорсинг, *e*-прокьюремент;
- *e*-аукционы, *e*-тендеры;
- снабженческие порталы;
- *e*-торговые площадки;
- электронная бизнес-разведка и интернет-аналитика;
- *e*-каталоги;
- программные модули «Закупка» корпоративных информационных систем;
- *EDI*-технологии и интернет-коммуникации с поставщиками;
- информационно-программная реализация технологий *SCM*, *SRM*, *VMI*, *ECR*, *JIT*, имеющих отношение к снабжению и многие другие [6, с.178].

Особое значение приобретают все формы электронного взаимодействия при снабжении. Как отмечено в учебнике профессора А.У. Альбекова, «передавая информацию и выполняя электронные транзакции по Интернету, поставщики трансформировались в электронных поставщиков, или *e*-поставщиков, в бурно прогрессирующей электронной коммерции (*e*-коммерции, *e*-бизнесе)» [3, с.66].

В мировой практике электронного бизнеса управленческие решения в логистическом процессе, при реализации взаимодействия компании и конечного потребителя, обозначаются *B2C* (англ. *Business-to-Customer*), между компаниями – *B2B* (англ. *Business-to-Business*), а между коммерческими и правительственными организациями – *B2G* (англ. *Business-to-Government*). Реализация вышеперечисленных решений осуществляется по-разному, например, *B2C* реализуется через интернет-магазины с участием продавца и покупателя, которые оформляют заказ и покупку, влияющие, в конечном итоге, на необходимый уровень запасов. Второй вид деловых отношений *B2B* способствует организации взаимодействия между компаниями или другими звеньями логистической цепи.

Важная роль в информационно-техническом обеспечении закупочной логистики принадлежит штрих-кодированию, т. е. графической информации, которая наносится на какую-либо поверхность, маркировку или упаковку товара и позволяет проводить ее считывание с помощью технических средств. Штрих-код EAN (англ. *European Article Numbering*) был разработан международной ассоциацией EAN (Брюссель) и представляет собой комбинацию последовательных темных штрихов и светлых полос, различной толщины, разделенных между собой. Они также могут представлять любые другие геометрические фигуры. Каждый товар идентифицируется с помощью штрихового и цифрового кода [1, с.386].

Важнейшее значение в реализации стратегии предприятия в области закупок играет электронный обмен данными. В современной логистике широкое распространение получила система EDI (англ. *Electronic Data Interchange*). Она представляет собой целый ряд разработанных стандартов и конвенций по передаче структурированной цифровой информации с использованием разработанных регламентов и форматов.

Применение единых стандартов в EDI позволило централизовать потоки электронных документов, перейти на автоматизированный обмен данными, что способствовало значительному снижению затрат на эти цели и повышению производительности труда. Дальнейшее развитие системы изменило бизнес-процессы и позволило перейти на обмен электронными документами. В настоящее время ставится задача по отказу от многих бумажных носителей, например, документов договорного характера, различных актов по оказа-

нию услуг и по сверке взаиморасчетов и др. Однако, решение проблемы полного отказа от бумажного документооборота, невозможно, вследствие неготовности законодательной базы по использованию документов исключительно в электронном виде. Другой причиной является низкий уровень автоматизации документооборота в отдельных видах деятельности и сложившийся менталитет работников. Трудности возникают и с электронной подписью в случае частого увольнения либо приема на работу нового персонала [1, с.385].

Хотя, в сегодняшних условиях не все бизнес-процессы можно автоматизировать, тем не менее, использование системы EDI позволяет серьезно изменить существующую практику обработки и передачи информации и перейти на полный отказ от бумажных документов. В сочетании с Интернетом EDI может осуществлять любые электронные транзакции в реальном времени с использованием высокоскоростных средств передачи данных, что повышает скорость и достоверность получаемой информации, а персоналу сконцентрироваться на ключевых моментах организации бизнес-процесса.

Имея коммуникационную основу, EDI способствует подключению к ней всех участников любого производственного процесса, независимо от имеющегося документооборота, квалификации персонала, существующей системы учета и отчетности.

Кроме вышеперечисленных преимуществ, EDI система обеспечивает возможность программного взаимодействия разных компьютерных систем, надежного и безопасного доступа к информации, создание единого информационного поля, обеспечивает возможность обмена цифровой информацией и т. д. В данной системе используются коммуникационные и информационные стандарты в сочетании. Первые определяют возможности приема и преобразования сигнала, а также скорость передачи данных [1, с.386].

1.3. Организационная структура службы логистики

Вопросы:

1.3.1. Цель, задачи и функции управления закупками.

1.3.2. Организационная структура службы закупок: факторы построения, типы.

1.3.3. Современные требования к специалисту по закупочной логистике.

1.3.1. Цель, задачи и функции управления закупками

Для того, чтобы охарактеризовать цель управления закупками для современной коммерческой организации, строящей свою производственно-хозяйственную деятельность на основе логистического подхода, рассмотрим следующее определение. Как отмечено в пособии П.А. Дроздова, «закупка – это комплекс мероприятий, направленных на обеспечение организации в заранее установленные сроки, в необходимом объеме и по минимально возможной цене качественными ресурсами, поставляемыми надежными поставщиками, и способствующих повышению конкурентоспособности организации» [4, с.104].

Исходя из представленной дефиниции можно сделать вывод о том, что *целью* эффективного управления закупками в современной рыночной экономике на микроэкономическом уровне хозяйствования является обеспечение высокого уровня конкурентоспособности хозяйствующего субъекта и его продукции путем соблюдения логистического «правила 7R» в области снабжения.

Как отмечает, в свою очередь, профессор В.И. Сергеев, «функционал логистики снабжения включает решение следующих типовых задач:

- сбор и обработка заявок подразделений компании на предметы снабжения и услуги;
- планирование потребности в предметах снабжения;
- управление процедурами заказов;
- определение и корректировка условий договоров, контрактов на закупку;
- логистическая поддержка доставки закупаемой продукции;
- получение и входной контроль качества закупаемой продукции;
- хранение, грузопереработка предметов снабжения в складской системе («на входе») компании;
- управление запасами предметов снабжения в логистических каналах закупок;
- подготовка документов для оплаты предметов снабжения и услуг, расчеты с поставщиками» [6, с.164].

Важно подчеркнуть, что ведение закупочной деятельности и осуществление снабжения в целом существенно различаются в слу-

чае их базирования на современном логистическом подходе к организации товародвижения в отличие от традиционного подхода, связанного с образованием и хранением значительных объемов запасов материально-технических ресурсов.

Сравнительная характеристика традиционного и логистического подходов к управлению закупками с позиции различных аспектов снабжения представлены в табл. 1.2.

Таблица 1.2

Особенности традиционного и современного (логистического) подхода к закупочной логистике [2, с.66]

Аспект	Традиционный подход	Современный подход
1	2	3
Структура управления	Вертикальная, иерархическая, функциональная ориентация. Закупочная деятельность рассматривалась как самостоятельная отдельная функция	Горизонтальная, более плоская, применяющая самоуправляемые команды, координированные взаимоотношения. Закупки рассматриваются как часть интегрированного управления в цепи поставок
Организация процедуры	На бумажной основе. Медленные транзакции, высокие издержки. Все обеспечение осуществлялось через закупочную деятельность	На основе прикладных информационных технологий. Оперативно, с небольшими затратами. Повышенное внимание к закупкам, управляемым из центра
Поставки	Множество источников. Локальные или национальные. Небольшое использование закупочных консорциумов	Сокращение базы поставщиков. Глобальный подход к источникам поставок. Повышенное использование закупочных консорциумов
Взаимоотношения с поставщиками	Краткосрочные, негативные и конфронтационные. Переговоры типа «победа или поражение». Ограниченное информирование	Долгосрочные, партнерство и сотрудничество. Переговоры типа «победа – победа». Постоянный обмен информацией

1	2	3
Качество и спецификация	Спецификации покупателя по проекту и качеству. Проверка товаров при их получении	Спецификации поставщика по проекту и качеству. Сертификация поставщиков
Запасы и время выполнения заказа	Большие запасы для обеспечения надежной работы. Большое время выполнения заказа	Низкие уровни запасов из-за требований поставки «точно в срок», в результате чего устраняются потери на содержание запасов и их устаревание. Короткое время выполнения заказа
Показатели закупочной деятельности	Оцениваются в основном по разнице цен и полученной экономии	Оцениваются прежде всего по видам деятельности, добавляющим ценность как часть в общей цепи поставок

Современную закупочную деятельность, основанную на системном логистическом подходе к управлению входящим материальным потоком, целесообразно представить в виде процесса последовательно реализуемых операционных циклов (рис. 1.4).

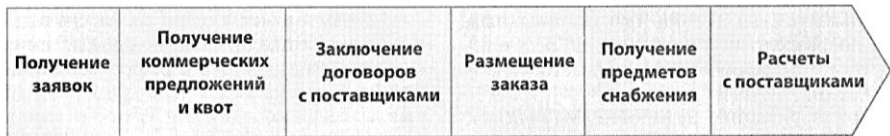


Рис. 1.4. Закупочная деятельность как процесс [6, с.165]

Процесс управления закупками предполагает практическую реализацию широкого спектра логистических *функций*: планирование снабжения материальными ресурсами, собственно закупки, доставка предметов снабжения, управление поставками, приемка и входной контроль качества, хранение, отпуск на производство, распоряжение невостребованными поставками, утилизация отходов, оценка результатов материально-технического снабжения по уровням качества обслуживания, производительности и издержек [10, с.6].

1.3.2. Организационная структура службы закупок: факторы построения, типы

На микроэкономическом уровне хозяйствования отдельной коммерческой организации деятельность по закупкам осуществляется специальными структурными подразделениями – службой закупок, отделом закупок, департаментом снабжения и т. д. При этом важным условием ведения эффективной закупочной деятельности является рациональный выбор организационной структуры профильного подразделения.

На организационную структуру службы закупок предприятия оказывают влияние ряд *факторов ее построения*:

- отраслевая принадлежность предприятия, которая предопределяет номенклатуру и объем закупаемого сырья и материалов;
- объем, тип и характер производства, которые влияют на стабильность номенклатуры потребляемых материалов;
- степень специализации и кооперации производства;
- широта и глубина выпускаемой продукции;
- месторасположение предприятия;
- степень развития товаросопроводительной сети [10, с.31].

В современной практике организационного построения закупочной деятельности на предприятии преобладающий характер имеют *линейно-функциональные организационные структуры управления* закупками. В случае реализации соответствующей схемы подчинения отдел либо служба закупок является обособленным структурным подразделением хозяйствующего субъекта, получающим в распоряжение от руководства бюджет на закупку предметов снабжения, включая средства обеспечения производственной деятельности и необходимые товары непродуцированной группы.

В составе самого отдела закупок, как правило, функционирует собственная инфраструктура транспортного и складского хозяйства; в отделе работают маркетологи, логисты, экспедиторы, юристы, контролеры качества входящего материального потока и иные квалифицированные специалисты в области снабжения.

В пособии В.И. Маргуновой [2] приведена примерная организационная структура управления закупками крупной промышленной организации, производящей энергоемкую продукцию промышленного назначения. Соответствующая схема отражена на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Примерная организационная структура управления закупками промышленной организации [2, с.74]

Определенные особенности управления закупками имеются в *дивизиональных организационных структурах*. Часть или все штабные функции делегируются структурным подразделениям (диверсифицированным территориально или по ассортименту производи-

мой или продаваемой продукции). Дивизиональная оргструктура характерна для организаций, использующих корпоративную стратегию концентрированного роста: развитие географии сбыта, расширение ассортимента продукции, при этом указанная оргструктура может рассматриваться как соединение отдельных линейно-функциональных структур, обслуживающих продуктовую специализацию. Основные штабные функции управления осуществляются из центрального органа управления. К числу таких структур можно отнести организационные структуры управления, ориентированные:

- на продукт или потребителя;
- на определенный регион сбыта (производства);
- на сектор рынка и т.п. [2, с.77].

На рис. 1.6 и 1.7 приведены примерные организационные структуры управления розничной торговой организации в целом, а также дирекции по логистике.

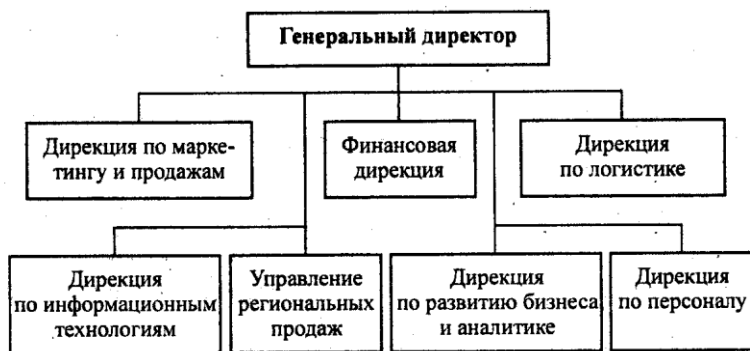


Рис. 1.6. Примерная укрупненная организационная структура управления розничной торговой организацией [2, с.77]

В оргструктуру розничной торговой организации входит 6 дирекций, в том числе дирекция по логистике, которой подчинена вся закупочная деятельность и закупки по импорту.

В число основных структурных подразделений розничной торговой организации входят: дирекция по маркетингу и продажам, финансовая дирекция, дирекция по логистике, дирекция по информационным технологиям, дирекция по развитию бизнеса и аналитике, а также управление региональных продаж [2, с.77].

Закупочная деятельность подчинена директору по логистике и непосредственно входит в функционал отделов внутренней и внешней логистики, образуя контур управления закупками.



Рис. 1.7. Примерная оргструктура дирекции по логистике розничной торговой организации [2, с.78]

Для крупных производственных объединений (холдингов, концернов) применяется практика создания нескольких управлений по различным направлениям снабжения. При этом могут быть реализованы три варианта *форм организации снабжения*: централизованная, частично централизованная и децентрализованная.

В структурах служб снабжения предприятия преобладают товарные отделы, бюро, которые специализируются на снабжении производства отдельных видов сырья, материалов, оборудования и изделий. Особенно это характерно для средних и крупных предприятий, а также для производственных объединений [10, с.33].

1.3.3. Современные требования к специалисту по закупочной логистике

Руководитель службы закупок должен иметь высшее экономическое образование, магистерскую степень в области логистики и опыт работы в данной области. *Главные специалисты службы закупок* должны иметь высшее экономическое образование в области логистики и опыт работы в данной области. *Специалисты службы закупок* должны иметь высшее экономическое образование в области логистики. Что касается *квалификационной характеристики* специалиста службы закупок, то он должен:

а) знать:

- концепцию логистики;
- методы, применяемые в закупочной логистике;
- основы транспортной логистики;
- логистические методы управления складированием;
- основные методики создания запасов;
- основы построения распределительных сетей и каналов;
- основы организации международных транспортных операций;
- оперативное планирование закупок;
- основные методы закупок;
- этапы процедур закупок;
- классификацию потребляемых материалов;
- организацию учета материальных ресурсов в отделе закупок;
- основные термины и определения в закупочной логистике;
- методы определения потребности в материальных ресурсах;
- способы выбора поставщика;
- процедуру проведения государственных закупок;

б) уметь:

- разрабатывать и выполнять планы закупок;
- проводить закупку материальных ресурсов;
- планировать доставку грузов;
- выбирать оптимальный размер заказа;
- планировать и организовывать международные перевозки;
- организовывать учет материальных ресурсов;
- проводить государственные закупки и т. п. [11].

В основные *обязанности (функции) менеджеров* службы закупок входят:

- проведение маркетинговых исследований конъюнктуры рынка материалов, в том числе импортных;
- выявление потребности организации в материальных ресурсах для основного и вспомогательного производства, ремонтно-эксплуатационных и хозяйственных нужд;
- проведение анализа, учета и хранения документации, получаемой от соответствующих технических служб;
- подготовка документации для заключения договоров;
- подготовка и передача в вычислительный центр сведений для автоматизации расчетов потребности в материальных ресурсах;
- разработка для оперативных групп службы закупок заданий на приобретение в материальных ресурсах; составление таблиц сроков обеспечения общества материальными ресурсами;
- расчет норм производственных запасов;
- обоснование выбора форм транзитных или складских поставок;
- разработка и участие во внедрении мероприятий, направленных на максимальное сокращение расхода материальных ресурсов;
- ведение единого справочника материалов;
- ведение реестра поставщиков;
- составление сводного плана закупок и ежедневных смет затрат по данным оперативных групп службы закупок;
- контроль за выполнением планов закупок, составление соответствующей отчетности;
- внедрение прикладных программных пакетов и информационных систем, применяемых при выполнении основных функций подразделений службы закупок [2, с.74].

Также к компетенции указанных менеджеров относятся: проведение экономического анализа и выявление причин возникновения издержек, а также резервов сокращения затрат; разработка мероприятий по устранению и снижению потерь, использованию резервов, повышению организационно-технического уровня в системе обеспечения материальными ресурсами; аналитическая работа с банком данных (поставщики, цены, условия поставки и т. п.); оперативное решение текущих вопросов; совершенствование организации работы групп службы закупок; работа с техническими службами, которые заказывают материальные ресурсы; проведение работы со службой финансов и экономики; согласование документов (получение виз) [2, с.75].

1.4. Планирование и проведение закупок в логистике

Вопросы:

1.4.1. Исследование рынка закупаемых материалов.

1.4.2. План закупок как составная часть бизнес-плана коммерческой организации.

1.4.3. Закупочная политика предприятия.

1.4.4. Управление решением МОВ в закупочной логистике.

1.4.5. Основные методы закупок в логистике.

1.4.6. Этапы проведения закупок в логистике.

1.4.1. Исследование рынка закупаемых материалов

Важным тактическим направлением закупочной деятельности хозяйствующего субъекта является подготовка информационного обеспечения для принятия управленческих решений. Одним из ключевых источников информации в логистике закупок выступают результаты *исследования рынка закупаемых материалов*. Указанный рынок анализируется с целью повышения эффективности снабжения и снижения рисков в разрезе следующих аспектов:

- 1) закупаемые специфические сырье, продукция или услуги;
- 2) закупаемые основные сырье и товары;
- 3) поставщики;
- 4) система закупок [12].

Первое направление анализа рынка (объект исследования – специфическое сырье, продукция или услуги) зачастую реализуется на практике с помощью *метода анализа ценностей*, разработанного в корпорации General Electric экспертом Лоренсом Майлсом. В ходе анализа сопоставляются функциональность и стоимость приобретаемых ресурсов с целью минимизации последних.

Второе направление анализа рынка (объект исследования – закупаемые основные сырье и товары) предполагает использование инструментов экономического прогнозирования в отношении поступления и потребления ресурсов, закупаемых за счет преобладающей доли оборотных средств хозяйствующего субъекта.

Третье направления анализа рынка (объект исследования – поставщики материально-технических ресурсов) проводится в рамках решения фундаментальной проблемы закупочной деятельности по

выбору оптимального поставщика. При это принимаются во внимание множество оценочных критериев и характеристик потенциальных контрагентов: финансовое состояние поставщика, его производственные мощности, расходы на закупку, доставку и хранение материальных ресурсов, качество продукции и др.

Четвертое направление анализа рынка (объект исследования – система закупок) обеспечивает информационную базу для принятия еще одного фундаментального решения в закупочной деятельности – речь идет о формировании и эксплуатации системы управления закупками. В ходе исследования оцениваются возможности применения тех или иных методов закупок, процедур снабжения, анализируются цена закупки и сопутствующие логистические издержки. Кроме того, широко применяются методы оценки экономической эффективности и качества функционирования системы снабжения и профильных структурных подразделений предприятия.

Исследование рынка закупаемых материалов по всем направлениям анализа включает следующие основные *этапы*:

- 1) сбор и обработка информации;
- 2) анализ информации;
- 3) оценка поставщиков;
- 4) принятие решений о закупке [12].

На всех четырех этапах исследования применяются общенаучные и специфические логистические методы анализа, множество которых можно укрупненно разделить на два класса: количественные и качественные. *Количественные инструменты анализа* основаны на теории и методах математики, статистики, теории вероятностей и носят формализованный характер. *Качественные инструменты анализа* являются результатом синтеза общенаучных методов познания и объективных экспертных оценок.

Различают две формы исследования рынка закупаемых материалов по способу их проведения – кабинетные и полевые. Основным различием является характер используемой информации с точки зрения ее получения. *Полевые исследования* строятся на первичной информации о рынке, собранное и обработанной специалистами отдела закупок путем проведения опросов, наблюдений, экспериментов, имитационного моделирования. *Кабинетные исследования* основываются на вторичной информации о рынке, собираемой из открытых источников (каталоги, журналы, отчетность и др.) [12].

1.4.2. План закупок как составная часть бизнес-плана коммерческой организации

В современной рыночной экономике необходимым условием для эффективного хозяйствования коммерческой организации и поддержания ее конкурентоспособности на рынке является бизнес-планирование деятельности. Одной из стратегических и тактических задач в области планирования является подготовка и реализация плана закупок.

Под *планом закупок* в теории и на практике понимают «совокупность планово-расчетных документов, в которых обосновывается потребность в материалах для производства, а также определяются источники их удовлетворения» [12]. Структура плана закупок включает два основных его раздела: первый – планирование потребности в материальных ресурсах по их видам и количеству, второй – баланс закупок. Расширенный и систематизированный вариант плана закупок зачастую называют *планом материально-технического обеспечения (снабжения) производства*.

Целью подготовки плана закупок является обеспечение согласованности действий всех внутрифирменных подразделений и должностных лиц предприятия по решению ряда задач закупок [12]. В частности, именно планом закупок регламентируются:

- 1) установление потребности в ресурсах в разрезе их номенклатуры и количества;
- 2) выбор метода закупок и установление договорных отношений с поставщиками ресурсов;
- 3) всесторонний контроль реализации поставок и выполнения поставщиками договорных обязательств.

По критерию горизонта планирования различают *стратегические* (более 3 лет), *тактические* (от 1 года до 3 лет) и *оперативные* (до 1 года) планы закупок. При составлении плана закупок используются как натуральные, так и стоимостные показатели, характеризующие закупаемые материальные ресурсы. План закупок является неотъемлемой частью бизнес-плана коммерческой организации и находится в полной согласованности с иными плановыми документами. Помимо различного горизонта планирования стратегические, тактические и оперативные планы отличаются между собой масштабами решаемых проблем и поставленных перед предприятием

целей. Наиболее масштабные цели и задачи находят свое отражение в стратегических планах. В свою очередь, тактические и оперативные планы служат для регламентации более краткосрочных и локальных задач, связанных с управлением заказами, поставками, хранением материальных ресурсов.

На практике различают два варианта планов закупок: в укрупненной и специфицированной номенклатурах. Далее отмечены основные различия между ними:

– *план закупок в укрупненной номенклатуре* составляется на первоначальном этапе планирования, укрупненно оценивает потребность хозяйствующего субъекта в материально-технических ресурсах с составлением соответствующего баланса;

– *план закупок в специфицированной номенклатуре* является более детализированным и выступает основанием для установления хозяйственных взаимоотношений с текущими и потенциальными поставщиками ресурсов [12].

Процесс планирования закупок проводится в следующей последовательности:

- 1) подготовительный этап;
- 2) определение потребности в материальных ресурсах и их группировка по степени значимости;
- 3) выбор логистической системы закупок;
- 4) планирование методов закупок;
- 5) планирование процедур закупок;
- 6) планирование источников закупки сырья и материалов;
- 7) разработка баланса закупок;
- 8) специфицирование потребностей и установление хозяйственных связей.

План закупок неразрывно связан с *планом производства* и *планом продаж* хозяйствующего субъекта через систему количественных показателей совокупного процесса производства и реализации продукции (товаров, работ, услуг).

Одним из факторов, регламентирующих плановую деятельность хозяйствующего субъекта в области закупок, является закупочная политика предприятия. Далее детально рассмотрены ее сущность, структура и особенности реализации в условиях рыночных условий хозяйствования и системного логистического подхода к организации процессов товародвижения.

1.4.3. Закупочная политика предприятия

В настоящее время в литературных источниках по экономике и логистике не сформировался единый общепринятый подход касательно сущности категории «закупочная политика», или «политика закупок предприятия». Многие авторы в попытке дать ее дефиницию ссылаются на более широкую категорию «закупочная деятельность», однако они безусловно не синонимичны. Следует учитывать, что под политикой в общенаучном смысле понимают метод действий или сами действия, направленные на решение проблемы либо их совокупности отдельным человеком или сообществом людей. Если ориентироваться на сферу практической деятельности, то можно, опираясь на положения о закупочной политике крупных мировых корпораций, отнести к ее содержанию не только процедуру осуществления процесса закупок, но его цели, принципы и основные требования к снабжению [14].

Вариант представления структуры закупочной политики предприятия показан на рис. 1.8.



Рис. 1.8. Структура закупочной политики организации [16]

Закупочная политика должна отвечать следующим *требованиям*:

- соответствовать целям организации;
- учитывать возможности организации;
- включать обязательство соответствовать требованиям и постоянно повышать результативность подсистемы;

- создавать возможность постановки и анализа целей в области закупочной деятельности;
- обеспечивать понятность и применимость для персонала организации [15].

Важными элементами закупочной политики предприятия являются *стратегия* и *тактика* снабжения материальными ресурсами.

Как отмечает профессор В.И. Сергеев, «современные *стратегии снабжения* организаций бизнеса включают в себя комплекс взаимосвязанных задач, касающихся управления как поставщиками, так и закупками» [6, с.143]. При этом к ключевым из указанных задач следует отнести маркетинговые исследования рынков материальных ресурсов и их основных поставщиков, процедуры выбора оптимальных поставщиков и оформление с ними договорных отношений, осуществление и контроль поставок и т. д. Решение данных задач предполагает предварительный анализ финансовых аспектов снабжения и логистических рисков в процессе его осуществления.

В рамках стратегического аспекта закупочной политики хозяйствующего субъекта разграничивают внутренний и внешний статус снабженческой деятельности (рис. 1.9).

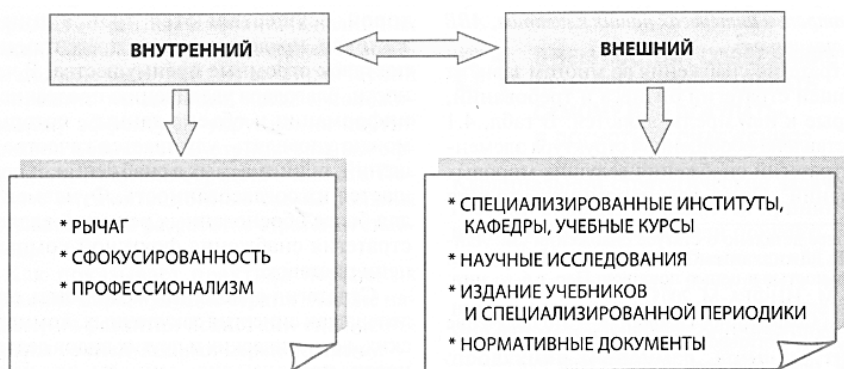


Рис. 1.9. Статус снабжения как компонент закупочной политики [6, с.143]

Внутренний статус снабжения объединяет так называемый рычаг снабжения (способность эффективной закупки повышать рентабельность бизнеса), сфокусированность деятельности по закупкам и профессионализм ее ключевых исполнителей.

Внешний статус снабжения обуславливается наличием в стране либо регионе мира сложившейся школы логистики (прежде всего, закупочной функциональной области), действенной системы подготовки компетентных кадров (в том числе высшей квалификации) в области логистики, проводимых научных исследований по актуальным вопросам развития теории и практики закупочной логистики, развитой нормативной базы.

Тактика снабжения хозяйствующего субъекта материальными ресурсами предполагает решение проблемы МОВ, применение конкретных методов закупок и реализацию основных этапов проведения закупок. Тактическим аспектам закупочной политики коммерческой организации посвящены три следующих вопроса темы.

1.4.4. Управление решением МОВ в закупочной логистике

В закупочной логистике перед каждым предприятием встает дилемма выбора в рамках нескольких классических логистических компромиссов: «купить или сделать самим» (англ. “*Make or Buy*”, *МОВ*), транзитная либо складская форма товародвижения, толкающая или тянущая система управления материальными и сопутствующими потоками и т. д. Остановимся более подробно на методологии принятия управленческого решения МОВ.

Решение «делать самому либо покупать товар/услугу» МОВ является одной из кардинальных стратегических задач, решаемых в рамках сферы компетенции современной закупочной логистики [6, с.145]. Когда хозяйствующий субъект рассматривает возможность закупки некоторого материального ресурса, в качестве одной из альтернатив ему следует оценить возможность и целесообразность самостоятельного производства определенного вида продукции вместо их покупки у сторонних продавцов. В данной ситуации принятие окончательного управленческого решения требует анализа издержек и уровня качества продукции по каждому из двух вариантов (закупка либо самостоятельное производство). В теории и практике стратегического менеджмента данная дилемма носит название задачи «*делать или покупать*» (*МОВ*).

Решение задачи МОВ предполагает реализацию следующего алгоритма действий, включающего два укрупненных этапа:

- 1) *расчет затрат*:

– на самостоятельное производство продукции (с учетом требуемых ресурсов, сырья, общехозяйственных расходов и др.);

– на закупку продукции (продажная цена плюс стоимость доставки, упаковки, складирования, страхования и иные расходы);

2) *принятие решения:*

– «делать самому» (аргументы: затраты на производство ниже, чем на закупку; качество продукции может быть обеспечено на высоком уровне; имеется значительный и стабильный спрос на продукцию в производственном процессе и т. д.);

– «купить» (аргументы: затраты на закупку ниже, чем на производство; отсутствие технической, технологической или кадровой возможности самостоятельно обеспечить высокое качество продукции; отсутствие значительного и стабильного спроса на продукцию в производственном процессе и т. д.) [2, с.67].

Основные принципы и аргументы для принятия управленческого решения МОВ в закупочной логистике представлены в систематизированном виде в табл. 1.3.

Таблица 1.3

Основные причины альтернативных вариантов
в задаче МОВ [6, с.146]

Причины «делать»	Причины «покупать»
1	2
<ul style="list-style-type: none">➤ Поддержание имеющихся ключевых компетенций в производстве➤ Снижение себестоимости производства➤ Отсутствие подходящих поставщиков➤ Страхование проблемных поставок➤ Использование своих избыточных трудовых ресурсов или производственных мощностей➤ Достижение желаемого уровня качества продукции	<ul style="list-style-type: none">➤ Высвобождение управленческого персонала для сосредоточения на основном бизнесе➤ Снижение затрат на приобретение продукции➤ Сохранение обязательств перед поставщиками➤ Получение технических или управленческих способностей➤ Неадекватные мощности➤ Уменьшение затрат на содержание запасов➤ Подключение альтернативных источников

1	2
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Предотвращение сговора поставщиков ➤ Защита персонала от временного увольнения ➤ Защита патентованных продуктов или технологий ➤ Способствование увеличению размера компании 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Не отвечающие требованиям управленческие или технические ресурсы ➤ Налаживание сотрудничества с поставщиками ➤ Определенные позиции продукции защищены патентами (авторскими правами)

Решение иных логистических компромиссов осуществляется путем совместного применения инструментария закупочной логистики и смежных функциональных и ресурсных отраслей (производственная логистика, логистика запасов и складирования и т. д.).

1.4.5. Основные методы закупок в логистике

Ввиду многообразия видов материально-технических ресурсов, а также источников и способов их получения для производственных целей либо с целью продажи в закупочной логистике выделяют различные виды, формы и методы логистических закупок.

В логистике выделяют *два вида закупок*, содержание которых отличается для производственных и торговых организаций – *традиционные* и *нетрадиционные* (табл. 1.4).

Таблица 1.4

Виды логистических закупок для производственных и торговых организаций [2, с.107-108]

Традиционные закупки	Нетрадиционные закупки
1	2
<i>Производственные предприятия</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Сырье ➤ Особые товары ➤ Стандартные товары ➤ Малоценные предметы 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Основные товары ➤ Услуги ➤ Товары для перепродажи

1	2
<i>Торговые предприятия</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Основные товары производственного и торгового ассортимента ➤ Сопутствующие товары ➤ Товары, родственные по спросу 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Услуги ➤ Товары и упаковочные материалы

Представленные в таблице различия видов логистического снабжения в разрезе предметов снабжения обусловлены специфическими особенностями различных видов экономической деятельности, связанных с производством либо с торговлей.

Важнейшей задачей закупочной логистики является выбор оптимального *метода осуществления закупок*. Принятие соответствующего управленческого решения обуславливается сложностью производимой продукции и номенклатурой ее комплектующих для производственных предприятий либо сложностью ассортимента товаров для торговых организаций. Перечень наиболее распространенных методов закупок в логистике приведен на рис. 1.10.



Рис. 1.10. Используемые методы закупок в логистике [2, с.111]

Кроме того, *методы осуществления закупок* в логистике также классифицируются в рамках двух групп – *традиционные* и *современные*. Перечень и особенности различных методов закупок в каждой из групп представлены в табл. 1.5.

Таблица 1.5

**Характеристика традиционных и современных методов закупок
в логистике [4, с.118-123]**

Наименование метода	Преимущества	Недостатки
<i>Традиционные методы закупок</i>		
<i>Закупка товара партией на длительный период</i>	Низкие накладные расходы, высокие гарантии, повышенные торговые скидки	Потребность в складских площадях, замедление оборачиваемости капитала
<i>Закупка товаров с немедленной сдачей, или заказ товаров по необходимости</i>	Свобода выбора поставщика	Значительные транзакционные издержки
<i>Регулярные закупки мелкими партиями в течение периода с оформлением контракта на всю поставку</i>	Высокие гарантии, стабильная цена, повышенная оборачиваемость капитала, низкие транзакционные издержки	Вероятность заказа избыточного количества материалов, необходимость оплаты всего товара по контракту (можно минимизировать <i>опционом</i>)
<i>Современные методы закупок</i>		
<i>Метод «точно в срок», или система производства с нулевыми запасами</i>	Снижение издержек на хранение, минимизация оборотных фондов, высокое качество продукции и точные сроки поставок	Повышенные расходы на транспортировку, требование высокой степени дисциплины от партнеров и эффективного менеджмента
<i>Электронно-информационный метод, или закупки посредством системы электронного обмена данными</i>	Высокие скорости обмена данными, совокупность преимуществ электронных цифровых технологий	Отсутствие прямого физического контакта с контрагентом, возможности мошенничества в сети Интернет
<i>Электронные закупки (англ. e-procurement)</i>	Высокие скорости обмена данными, совокупность преимуществ электронных цифровых технологий	Отсутствие прямого физического контакта с контрагентом, возможности мошенничества в сети Интернет

Действенным инструментом по минимизации рисков в закупочной деятельности в рамках метода регулярных закупок является *опцион* – «ценная бумага в виде текста срочного контракта об обмене активами в будущем с правом отказа от исполнения контракта одной из сторон» [4, с.119].

В завершение следует отметить, что закупки в логистике в зависимости от их участников дополнительно классифицируются на *государственные* и *коммерческие*, и в рамках каждой из них применяются специфические *формы (способы) закупок*, такие как открытые либо закрытые конкурсные торги, запрос котировок, обратный аукцион и др. Указанные инструменты рассмотрены более подробно ниже в теме, посвященной процедурам выбора оптимального поставщика в закупочной логистике.

1.4.6. Этапы проведения закупок в логистике

Процесс закупки товара является типовым и состоит из следующих этапов:

- 1) размещение (отправка) заявки на закупку;
- 2) подтверждение заявки и ее возможная корректировка исходя из возможностей поставщика;
- 3) оформление инвойса;
- 4) представления счета к оплате;
- 5) оплата (при отсутствии товарного кредита);
- 6) экспедирование заказа и его отгрузка;
- 7) оприходование (получение) материальных ресурсов и готовой продукции [2, с.80].

Подготовка и оформление *заявки* на материальные ресурсы включает следующие этапы:

- определение потребности в материальных ресурсах;
- подготовка заявки на материальные ресурсы;
- оформление заявки на материальные ресурсы;
- согласование заявки на материальные ресурсы.

Осуществление закупок начинается с проведения *переговоров*, которые должны завершиться оформлением договорных отношений, то есть заключением *контракта*.

Договорные отношения формируют хозяйственные связи, рационализация которых осуществляется через закупочную логистику.

Осуществление закупок включает в себя:

- выбор метода закупок;
- разработку условий поставки и оплаты;
- организацию транспортировки материальных ресурсов;
- составление графиков поставки;
- осуществление экспедирования;
- организацию таможенных процедур при необходимости;
- приемный контроль.

Одной из значимых задач контроля осуществляемых поставок является контроль качества поставки, т. е. учет количества рекламаций и брака.

Контроль поставок включает в себя также:

- отслеживание сроков поставки (количество ранних поставок или опозданий);
- отслеживание сроков оформления заказа, сроков транспортировки;
- контроль состояния запасов материальных ресурсов [11].

1.5. Нормирование расхода материальных ресурсов в закупочной логистике

Вопросы:

1.5.1. Нормы и нормативы расхода материальных ресурсов.

1.5.2. Методы определения потребности в материальных ресурсах.

1.5.3. Источники покрытия потребности в материальных ресурсах.

1.5.1. Нормы и нормативы расхода материальных ресурсов

Исходя из задач, функций и стратегии закупок, формируется потребность в материально-технических ресурсах. Современные высокотехнологичные производства и сфера услуг требуют серьезных комплексных маркетинговых исследований для успешного обеспечения производства необходимыми товарами. Деятельность предприятий сопровождается непрерывным потреблением огромного количества самых разнообразных материалов. На материальные ресурсы приходится 50–60% всех затрат по производству продукции [1, с.79].

Объем производства рассчитывается в процессе определения уровня объема продаж, т. е. он зависит от ожидаемых (прогнозируемых) изменений потребительского спроса, желаемой доли рынка и требуемой прибыльности предприятия. Величина входящего материального потока определяется объемом производства, который может быть переменным (изменяться во времени в зависимости от потребности сбыта) или постоянным (поддерживаемым на неизменном уровне в течение определенного времени, независимо от размера сбыта).

Для разработки плана материально-технического обеспечения составляется номенклатура потребляемых материалов, определяются цены на них и устанавливаются технически обоснованные нормы расхода по каждому виду материально-технических ресурсов [1, с.79].

Норма расхода (англ. *material consumption rate*) – это максимально допустимое количество сырья, материалов, топлива и т. д., расходуемое на изготовление единицы продукции установленного качества, выполнение технологической операции и т. д. [5, с.183]

Номенклатура материалов – это структурированный перечень материалов, используемых в организации, где указываются их основные свойства, технические характеристики, размеры и условные обозначения (индексы) [1, с.79]. Является частным случаем *номенклатуры продукции*; может составлять от нескольких десятков или сот наименований до нескольких десятков тысяч наименований и более [5, с.182].

Подобное единообразие в систематизации материалов способствует рациональной работе служб, занимающихся закупками. Потребность организации в материалах невозможно определить без технически обоснованных плановых норм расхода на единицу продукции ($H_{р.м}$) или на выполнение определенных видов работ (например, на ремонт и техническое обслуживание оборудования). Данные нормы должны предусматривать рациональное использование материалов в конкретных условиях производства.

В производственной деятельности предприятий используются и плановые нормативы, показывающие удельные затраты материалов на единицу готовой продукции или объема производства. Таким нормативом является, например, коэффициент использования материалов. Данный показатель представляет собой отношение чистой массы изделия к норме расхода материалов:

$$K_u = \frac{m_q}{H_{p.m}}, \quad (1.1)$$

где m_q – чистая масса изделия;

$H_{p.m}$ – норма расхода материала [1, с.80].

Существуют различные *методы, устанавливающие нормы расхода материалов*, такие как: опытно-статистические, аналитико-расчетные, экспериментально-лабораторные и другие. В большинстве случаев основные материалы нормируют вторым и третьим методом. То, что касается вспомогательных материалов, вещественно не входящих в изделие, но потребляемых в процессе обработки, их нормируют как расчетным, так и экспериментальным путем. Иногда могут использоваться полученные опытно-статистические данные, они устанавливаются на одно изделие (упаковка), на одного работника предприятия (спецодежда), на станко-час работы оборудования (смазочные материалы) и т. п. [1, с.80].

Разница между фактическим объемом спроса и фактическим объемом производства (т. е. предложением) регулируется запасами готовой продукции в сторону ее уменьшения или увеличения.

1.5.2. Методы определения потребности в материальных ресурсах

Для разработки и реализации действенных подходов по определению нужд в надлежащих ресурсах следует знать методы и механизмы планирования, условия работы предприятий, а также другие факторы [1, с.81].

Так как конечной целью закупочной логистики является своевременная закупка и доставка качественных материальных ресурсов от надежных поставщиков с требуемым уровнем сервиса, то возникает необходимость в *расчете потребного объема входящего материального потока*, который отображает количество материальных ресурсов, нужное для закупки и поставки на предприятие за определенный период времени. Например, для транспортных предприятий, на основании данного показателя, рассчитываются: объем перевозок и грузооборот, грузопотоки, количество транспортных средств, необходимых для осуществления перевозок, мощности складского хозяйства, погрузочно-разгрузочные средства и т. п.

Для производства продукции необходимо осуществлять закупку большого количества различных материальных ресурсов, вследствие чего закупочная логистика становится сердцевиной бизнес-стратегии многих организаций. Однако она должна взаимодействовать с производственной сферой, так как в ее основном плане (англ. *Master Production Schedule – MPS*) содержится вся необходимая информация о заказах на закупку (количество необходимых материальных ресурсов, время и последовательность доставки). Начинаться данный процесс должен с изучения и использования потенциальных и фактических возможностей собственного производства [1, с.82].

Существует широкий выбор объектов закупок, из которого следует выделить самый оптимальный с учетом множества тонкостей, связанных со спецификой бизнеса. Руководству предприятия требуется знание методов планирования процессов закупок, условий поставок и других смежных показателей для выявления информации о потребности в материальных ресурсах отдельных подразделений. Эта информация является важнейшим фактором, влияющим на стратегическое планирование и развитие деятельности организации.

На первоначальном этапе, после расчета величины материального потока, он оценивается в денежном выражении. Вместе с тем, в практической деятельности предприятий, данный показатель не всегда можно использовать, т. к. он затрудняет, к примеру, определение трудоемкости некоторых операций.

На величину общего объема материального потока существенное влияние оказывает изменение цен, что не всегда позволяет сопоставить данные по разным периодам времени. В этом случае, используются различные условные физические единицы. Например, для сравнения перевезенного объема грузов и транспортной работы используются переводные коэффициенты, с помощью которых можно определить величину грузопотока. Здесь в качестве примера приведены транспортные потоки, однако, не по всем материальным потокам имеются такие коэффициенты. В большинстве случаев материальный поток выражается в различных натурально-физических единицах (т, м³, л и т. п.), следовательно, здесь величину закупок необходимо определять по отдельным материальным ресурсам.

С целью снабжения предприятия материалами, разрабатывается *баланс материально-технического обеспечения*, который помогает сопоставить ресурсы с потребностью в них (см. выше вопрос 1.1.4).

Расчет потребности предприятия в материальных ресурсах является самым трудным и ответственным, т. к. здесь очень важно найти его оптимальную величину. При этом множество факторов влияют на выбор расчетного метода, но главными являются: объемы закупок, стоимость материалов и регулярность их потребления.

В настоящее время существует множество *методов определения потребности в материальных ресурсах*: точные (например, метод прямого счета), упрощенные и др. При этом, для целей прогнозирования, используются интуитивные, формализованные и статистические методы, выбор которых зависит от множества факторов. Например, необходимо знать объем закупок и их ритмичность (закупка товара одной партией за один раз – оптовая закупка; регулярные закупки мелкими партиями; ежедневные (ежемесячные) закупки по котировочным ведомостям; получение товара по мере необходимости; закупка товара с немедленной сдачей) [1, с.83].

К методам определения потребности в материальных ресурсах относятся следующие их группы и конкретные виды:

- *метод прямого счета* (объединяет методы: поиздельный, по-детальный, по аналогии, по типовым представителям);
- *метод динамических коэффициентов* (с учетом индексов программы производства и норм расхода материалов);
- *метод рецептурного состава* (специфический метод для пищевой промышленности, металлургии, промышленности строительных материалов и т. д.);
- *качественные методы прогнозирования* (основаны на экспертных оценках);
- *методы динамических рядов* (статистический ретроспективный анализ: метод скользящей средней, метод экспоненциального сглаживания и др.) [2, с.98-101].

Определяя годовую потребность какого-либо основного материала на производственную программу (N), необходимо знать годовую программу запуска по каждому виду выпускаемых изделий (N_i) и соответствующую сводную норму расхода материала на единицу продукции (q_i):

$$N = \sum_{i=1}^n N_i \cdot q_i, \quad (1.2)$$

где i – число позиций в номенклатуре продукции, для производства которой используется данный вид и сорт материала.

Расчет требуемого количества материалов, при большой номенклатуре выпускаемых предприятием изделий с целью упрощения, может производиться по типовым представителям соответствующих групп изделий. Если потребный материал используется в качестве вспомогательного, например, для ремонтных (N_p) и инструментальных цехов ($N_{и}$), эксплуатационных нужд ($N_{э.н}$), капитального строительства (N_k), для работ, связанных с повышением эффективности производства ($N_{эфф.п}$), то нормы расхода могут задаваться не только на единицу продукции, но и на станко-час (смазочные материалы) работы, ЕРС (единицы ремонтной сложности), на один рубль выпуска продукции (материалы, расход которых зависит от множества факторов.) и т. д. [1, с.84].

При разработке плана материально-технического обеспечения предприятия по каждому виду и сорту материала, следует учитывать разницу между нормативными запасами материала на складах на конец планового периода ($P_{нк}$) и их фактическими остатками на начало данного периода ($P_{нн}$). Разность этих показателей позволяет определить нужное количество материалов для пополнения или сокращения складских запасов.

Рассчитывая объем материала подлежащего закупке, учитывается возможность использования в производственной деятельности различных отходов ($R_{от}$): обрезка листов и прутков, применение пруткового материала, получающегося из-за некратности длины прутка длине изготавливаемых из него деталей и т. д.

Учитывая вышеперечисленные факторы, количество закупаемых материалов по каждой позиции номенклатуры можно определить по формуле:

$$N = N_p + N_{э.н} + N_k + N_{эфф.п} + (P_{нк} - P_{нн}) - R_{от}. \quad (1.3)$$

В случае использования материалов в качестве вспомогательных, количество определяется на основе удельных норм их расхода, статистических данных, а также укрупненно в процентном отношении к расходу основных материалов. Потребное количество технологического топлива устанавливается в зависимости от объема производства и норм расхода (на 1 т штамповок или паковок и т. п.).

Годовые планы материально-технического обеспечения подразделяются на помесечные и поквартальные. План материально-технического обеспечения есть баланс материальных ресурсов, необходимых для осуществления производственно-хозяйственной деятельности предприятия [1, с.84].

При планировании издержек производства, а также установлении потребности в оборотных средствах, необходимых для приобретения материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий, следует знать величину транспортно-заготовительных расходов.

1.5.3. Источники покрытия потребности в материальных ресурсах

Зная потребность необходимого количества и номенклатуры материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий, определяются поставщики и заключаются соответствующие договора на поставку. Состав и порядок определения материальных ресурсов может различаться в зависимости от выпускаемой продукции или оказываемых услуг, их организации, масштабов производства, характера и типа предприятия. Для других видов деятельности могут использоваться, отличные от изложенных выше, методические и практические подходы по решению проблемы, связанной с управлением процессом закупок. Задача служб, занимающихся закупками, состоит в обеспечении получения максимальной прибыли при использовании имеющихся ресурсов [1, с.85].

Источниками покрытия потребности в материальных ресурсах могут быть *собственные* или *заемные средства*. Потребность в материальных ресурсах планируется по всей номенклатуре материалов в стоимостном и натуральном выражении.

Объемы и сроки поставок материалов на предприятие определяются режимом их производственного потребления, созданием и поддержанием необходимого уровня производственных запасов.

Источниками покрытия являются:

- закупаемые материалы;
- остатки на складе;
- экономия за счет применения новых технологий [12].

Ожидаемые остатки на складе на начало планируемого периода (O_o) рассчитываются по следующей формуле:

$$O_o = O_\phi + Z_o + P_o, \quad (1.4)$$

где O_ϕ – фактические остатки на первое число планового месяца;

Z_o – завоз ожидаемый;

P_o – расход ожидаемый.

На завершающем этапе определяется величина закупки B_z путем разработки *баланса закупок* с использованием следующей формулы:

$$B_z = O_n - O_o, \quad (1.5)$$

где O_n – общая потребность предприятия на планируемый период.

Уровень ожидаемого наличия материальных ресурсов рассчитывается по формуле:

$$O_n = O_\phi + O_u + O_d - O_p, \quad (1.6)$$

где O_ϕ – фактическое наличие (остаток) материального ресурса на момент составления плана снабжения (по отчетным данным);

O_u – ожидаемое поступление за период от даты, на которую определен фактический остаток, и до начала планового периода;

O_d – ожидаемое поступление за тот же период (определяется на основе договоров поставки);

O_p – ожидаемый расход за тот же период (определяется на основе производственной программы) [12].

Следующим этапом реализации механизма закупочной логистики после определения потребности в материально-технических ресурсах является формирование каналов закупки.

1.6. Выбор каналов закупки и заключение договоров с поставщиками

Вопросы:

1.6.1. Проблемы выбора оптимального поставщика в логистике.

1.6.2. Критерии оценки и выбора поставщиков материальных ресурсов.

1.6.3. Методы выбора лучшего поставщика.

1.6.4. Содержание договора поставки и его существенные условия.

1.6.1. Проблемы выбора оптимального поставщика в логистике

Процесс закупки материально-технических ресурсов, осуществляемый на основе системного логистического подхода, представляет собой сложный длительный взаимосвязанный процесс, начинающийся с установления потребности в материальных ресурсах и заканчивающийся поступлением материалов на склад при надлежащем контроле качества [3, с.55]. Важнейшим этапом реализации процесса закупок является проблема выбора оптимального поставщика, в наибольшей степени отвечающего всем потребностям и запросам хозяйствующего субъекта, осуществляющего закупку.

Иными словами, в ходе закупки товара возникает проблема по выбору и оценке потенциальных источников закупок. Критерием, определяющим ее важность, служит тот факт, что выбранный поставщик должен быть надежным партнером потребителя, с целью снижения себестоимости реализованной продукции и складских запасов [1, с.85].

Проблему выбора поставщика следует рассматривать в качестве ключевого компонента в рамках следующего алгоритма реализации процесса закупок:

1) *определение потребностей в ресурсах* (формируется номенклатура закупаемых материально-технических ресурсов);

2) *формирование требований потребителей* (устанавливаются конкретные параметры материальных ресурсов, требуемых к закупке предприятием);

3) *решение «делать или покупать»* (принимается в контексте рассмотрения альтернатив закупки требуемой продукции от третьей стороны либо самостоятельного его производства, см. вопрос 1.4.4);

4) *определение типов закупок* в зависимости от продолжительности и сложности (существующие виды, формы и методы закупок рассмотрены выше в вопросе 1.4.5);

5) *выявление потенциальных поставщиков* (подразумевает сбор и систематизацию информации о возможных источниках поставки с использованием доступных информационных ресурсов);

6) *анализ выявленных поставщиков* (предполагает реализацию алгоритма оценки и выбора оптимального поставщика исходя из предъявляемых критериев и с использованием логистических методов выбора);

7) *доставка материальных ресурсов* (включает заключение договора поставки, процессы транспортировки, грузопереработки, складирования, хранение, информационное обеспечение доставки);

8) *контроль и оценка выполнения закупок* (оценивается фактическая работа поставщика с точки зрения качества продукции, финансовых условий сделки, соблюдения сроков доставки, оказания сопутствующего сервиса) [3, с.56].

К способам выбора нового поставщика в закупочной логистике относят ряд конкурентных способов (форм) закупки, краткая сравнительная характеристика которых приведена в табл. 1.6.

Таблица 1.6

Преимущества и недостатки конкурентных способов закупки
при выборе поставщика [6, с.192]

Способ закупки	Преимущества	Недостатки
1	2	3
1. Открытые конкурсные торги	Привлечение большого числа конкурентных предложений и как следствие – достижение цены ниже среднерыночной	Длительная процедура, требующая привлечения большого числа квалифицированных специалистов (подготовка конкурсной документации, оценка предложений и т. д.) и средств
2. Закрытые конкурсные торги	Привлечение предложений только от проверенных поставщиков. Достижение относительно низкой цены	Длительная процедура, требующая привлечения значительного числа квалифицированных специалистов и средств. Ограничение числа участников часто не позволяет достигнуть низкой цены
3. Двухэтапные конкурсные торги	Привлечение большого числа конкурентных предложений. Возможность уточнения требований к закупаемой продукции в ходе проведения торгов	Длительная процедура, требующая привлечения квалифицированных специалистов и значительных средств

1	2	3
4. Запрос котировок	Относительно быстрая процедура, не требующая особых затрат на ее организацию и проведение	Цена обычно выше, чем получаемая в результате торгов
5. Обратный аукцион	Достижение цены ниже рыночной. Не требуется специальной документации	Относительно длительная процедура. Основным критерием выбора победителя является цена предложения
6. Конкурентные переговоры	Возможность учета всех пожеланий покупателя и уточнения предложений	Достаточно длительная процедура. Итоговая цена не всегда ниже среднерыночной

Дальнейшее описание процедуры выбора оптимального поставщика в закупочной логистике предполагает установление оценочных критериев и исследование методов выбора оптимальных поставщиков.

1.6.2. Критерии оценки и выбора поставщиков материальных ресурсов

Критерии оценки и выбора поставщиков зависят от требования покупателей к качеству товара, количеству и срокам поставки. Выбирая поставщиков, количество которых может определяться несколькими десятками, следует знать, что независимо от специфики и размеров предприятия, особенностей производства, важнейшими *критериями оценки и отбора* являются:

- 1) надежность, качество и цена поставляемой продукции;
- 2) кредитоспособность и финансовая устойчивость;
- 3) репутация и имидж в своем виде деятельности;
- 4) наличие резервных мощностей и т. д.

Поскольку таких критериев может быть большое количество, то оценка поставщиков может усложнить процесс их выбора. Кроме того, некоторые критерии не позволяют достаточно точно охарактеризовать поставщика вследствие невозможности дать ему количе-

ственную оценку. В отдельных случаях, оценке присущ субъективный фактор. Поэтому на практике выбор поставщика обычно осуществляется в два этапа. На первом – анализируется рынок предлагаемых услуг и идет поиск потенциальных поставщиков и их предварительная оценка. Для осуществления поиска необходимо проанализировать информацию о деятельности источников снабжения на рынке. Такую информацию можно получить за счет:

- компьютерной сети;
- каталогов, торговых журналов, объявлений различных фирм и организаций;
- ярмарок, выставок, аукционов, торгов;
- контактов с самими поставщиками с помощью переписки, телефонных звонков;
- проведения тендеров (популярный вид поиска поставщиков), в случае планирования покупки сырья на крупную денежную сумму и др.

Более подробно об источниках информации в закупочной логистике рассказано выше в вопросе 1.2.2.

Кроме названных, существует множество дополнительных критериев, которые характеризуют отдельные виды закупочной деятельности и другие факторы. К ним можно отнести:

- существующую систему управления качеством материалов у поставщиков;
- способность обеспечивать качественную и своевременную поставку необходимых запчастей и оборудования для проведения ремонтных и сервисных работ;
- компактное расположение поставщиков относительно потребителей при минимальной удаленности друг от друга;
- возможность выполнения важных экстренных заказов и др.

При наличии нескольких поставщиков и критериев выбора, используется метод экспертных оценок. Совокупность методов выбора оптимального поставщика исследована в следующем вопросе.

1.6.3. Методы выбора лучшего поставщика

Так как одним из условий долгосрочного сотрудничества с новым поставщиком служат надежность и ликвидность, следовательно, следующий этап – это проверка поставщика. Сама проверка

происходит уже при знакомстве с потенциальным поставщиком, также нужную информацию о нем можно получить: исходя из финансовой отчетности поставщика и государственных источников; встретившись с руководством организации; с помощью финансовых институтов и конкурентов. В результате, формируется список таких поставщиков, чья репутация является наилучшей для дальнейшего сотрудничества.

Для достижения конечной цели используется метод многокритериальной оценки. Данный метод охватывает множество показателей: ценовой уровень, надежность, точность, качество сервиса и т. д.

В мировой практике оценки поставщика используются и другие методы, например, балльный, который позволяет определить критерии значимости при оценке. В этом случае, выбираются различные критерии оценки и их величина, на основании которых определяется максимальная сумма баллов при выборе множества поставщиков. Она и определяет потенциального поставщика материальных ресурсов.

Широко используется метод, когда выбор определяется показателем идеального поставщика, который выбирается из их множества и сравнивается с идеалом.

На практике пользуются и методом расстановки приоритетов, он позволяет выбрать поставщика по результатам фактической оценки их работы. При этом, идет отбор важнейших критериев оценки деятельности поставщика с определением относительной важности каждого параметра по принятому методу оценки результатов [1, с.86].

В настоящее время наиболее распространенными методами выбора поставщиков являются:

1) *метод рейтинговых оценок* (алгоритм: установление перечня оценочных критериев, присвоение им коэффициентов значимости экспертным методом, оценка потенциальных поставщиков по выбранным критериям, расчет взвешенных сумм баллов по каждому поставщику, выбор поставщика с максимальной суммой – рис. 1.11);

2) *метод оценки затрат* (применим в случае возможности расчета совокупных логистических издержек, связанных с доставкой и администрированием поставки, по каждому из альтернативных вариантов возможных поставщиков с учетом рисков);

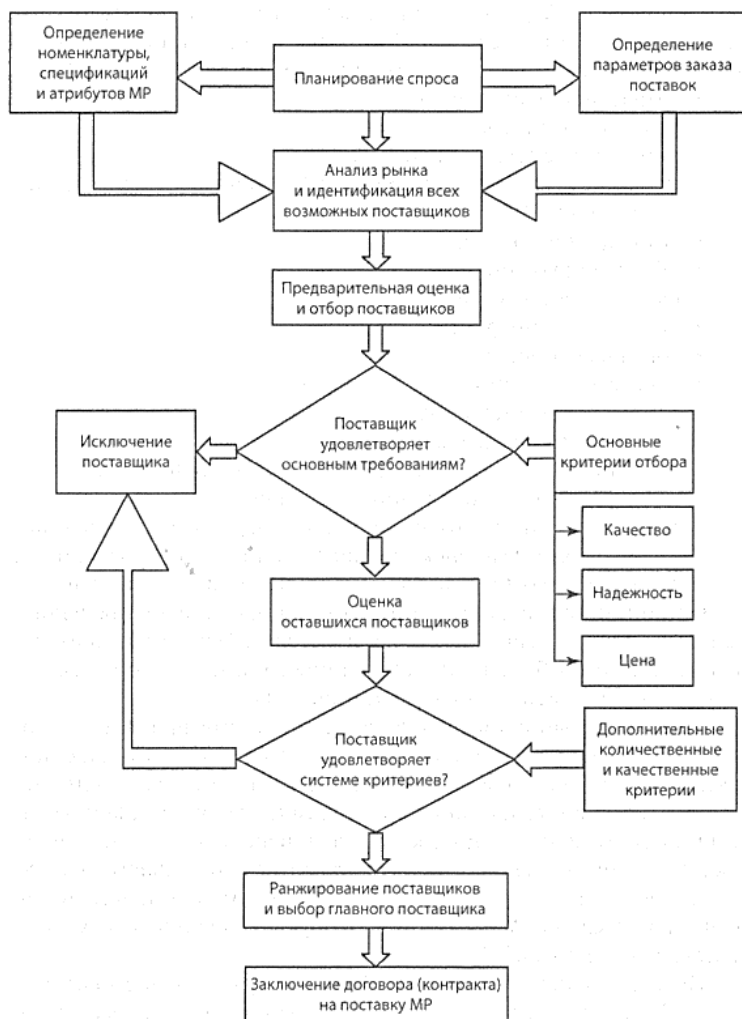


Рис. 1.11. Алгоритм выбора поставщика методом рейтинговой оценки (МР – материальные ресурсы) [3, с.58]

3) *метод доминирующих характеристик* (применяется в практических ситуациях, когда для хозяйствующего субъекта существует один наиболее значимый критерий оптимальности поставщика, например: стоимость продукции, стоимость транспортировки и др.);

4) *метод категории предпочтений* – «зависит от информации, стекающейся из многих подразделений фирмы. Инженерные службы дают свою оценку способности поставщика производить высокотехнологическую продукцию и могут компетентно судить о ее качестве. Диспетчерская докладывает о сроках доставки закупаемых материальных ресурсов. Производственные отделы – о простоте и удобстве пользования материальных ресурсов в производственном процессе. Такой метод подразумевает наличие обширной и разнообразной информации из множества источников, которая позволяет рассматривать каждый фактор наравне с остальными, в то время как для фирмы, возможно, какой-то фактор является ключевым, например, простота использования продукции в производственном процессе» [17];

5) *метод аналитической иерархической процедуры* – «заключается в структурировании комплексной проблемы на основе построения системы иерархии критериев. В методе используются управленческие оценки, которые выражаются в попарном сравнении показателей на определенном уровне иерархии с учетом их влияния на следующие, более высокие уровни. Попарное сравнение выделяет относительную важность одного показателя перед другим. Процесс данного метода начинается с определения относительной важности критериев в соответствии с поставленными целями. Измеряется степень соответствия альтернатив выбранным критериям, и вычисляется относительная важность каждой из альтернатив» [17].

Таким образом, воспользовавшись одним из вышеперечисленных методов оценки, можно сделать наиболее точный, оптимальный выбор потенциального поставщика.

На завершающем этапе после объявления конкурса, тендера или поступления заявок, а также после анализа по различным критериям сформированного списка поставщиков, происходит его окончательный выбор. Важнейшим правовым аспектом процесса установления взаимоотношений с выбранным поставщиком является заключение договора поставки, рассмотренного в следующем вопросе.

По завершении процесса поставки товаров определенной номенклатуры от поставщика до потребителя, организовывается проверка качества продукции. Постоянный анализ качества позволяет влиять на производство предприятий-поставщиков, способствуя его повышению [1, с.87].

1.6.4. Содержание договора поставки и его существенные условия

Процесс взаимоотношений с поставщиками должен осуществляться в рамках действующего правового поля на договорной основе. В Республике Беларусь различные аспекты взаимодействия хозяйствующего субъекта с поставщиками материальных ресурсов регламентируются целым рядом нормативных правовых актов, в том числе: Гражданским кодексом Республики Беларусь, Законом Республики Беларусь «О поставках товаров для государственных нужд», Постановлением Пленума Высшего Хозяйственного Суда Республики Беларусь «О хозяйственном договоре поставки», Положением о поставках товаров в Республике Беларусь, Указом Президента Республики Беларусь «О некоторых мерах по упорядочению посреднической деятельности при продаже товаров», Постановлением Совета Министров Республики Беларусь «О некоторых вопросах по внедрению товарной нумерации и штрихового кодирования» и др.

Основным документом, регулирующим взаимоотношения по закупкам и поставкам материальных ресурсов, является *договор поставки*. Он представляет собой соглашение, по которому поставщик (изготовитель, посредник) обязуется сформировать и направить соответствующий материальный поток (передать в собственность потребителю обусловленного ассортимента и качества в установленные сроки и в требуемом количестве), а потребитель – принять и оплатить эту продукцию [11].

Ниже представлены основные *нормативные требования*, которым должен соответствовать договор поставки в Республике Беларусь:

- соблюдение принципа свободы заключения договора (ст. 2, 39 Гражданского кодекса Республики Беларусь);
- наличие согласованности воли сторон для заключения договора (ст. 3, 155 Гражданского кодекса Республики Беларусь);
- соблюдение соответствующей формы (ст. 161, 162, 164, 165 Гражданского кодекса Республики Беларусь);
- соответствие договора законодательству (ст. 329 Гражданского кодекса Республики Беларусь);
- согласование сторонами по договору всех его существенных условий (ст. 402 Гражданского кодекса Республики Беларусь).

При разработке договора поставки в рамках современной концепции логистики и с учетом практики правоприменения следует руководствоваться следующими принципами:

- внедрение принципов логистики в практику взаимоотношений с поставщиками;
- сокращение времени на подготовку и заключение договоров;
- использование накопленного опыта заключения договоров;
- недопущение ошибок, имеющих место в практике взаимоотношений с поставщиками;
- распространение в организации опыта высококвалифицированных работников по заключению договоров;
- включение в договор четких, однозначно воспринимаемых сторонами формулировок;
- совершенствование документооборота во взаимоотношениях с поставщиками;
- принятие наиболее рациональной схемы расчетов за продукцию;
- ускорение доставки грузов;
- применение современных информационных технологий при заключении договоров [2, с.119].

Типовые рекомендации по содержанию положений договора поставки в закупочной логистике представлены в табл. 1.7.

Таблица 1.7

Рекомендации по заключению договоров с поставщиками
в закупочной логистике [2, с.119-120]

Раздел договора	Рекомендации
1	2
Общие рекомендации	<p>Определить, по каким материалам, товарам и с какими поставщиками целесообразно:</p> <ul style="list-style-type: none"> – заключить письменный договор того или иного вида (купли-продажи); – составлять сокращенный вариант договора с указанием только наименования товара, его количества и цены; – не составлять договор, а ограничиться товарно-транспортной накладной и расчетными документами.

1	2
Предмет договора, количество, ассортимент	Правильно в соответствии с классификацией называть наименование товаров, четко излагать требования к их ассортименту. В соответствии с пп. 15-23 Положения о поставках товаров в Республике Беларусь четко излагать требования к ассортименту. Продумать форму спецификации, предусмотрев в ней все характеристики товарного ассортимента, количество товаров и сроки поставки. Перечислить все интересующие показатели принадлежности товара (технический паспорт, сертификат качества и т.п.). При установлении количества определиться с выбором варианта: твердофиксированная цифра, поставка в определенных пределах, по опциону и др.
Качество, маркировка, упаковка	Однозначно выбрать способ установления качества: – по стандарту; – согласно техническим условиям; – на основании спецификации; по образцу; – по результатам предварительного осмотра.
Цены и порядок расчетов	Четко оговорить характер формирования цены: – фиксируемая в процессе исполнения контракта; – твердая; – подвижная; – скользящая. Однозначно указать порядок и сроки оплаты.
Порядок и сроки поставки и транспортировки	Установить предельно конкретно, с какого момента обязательство по поставке товара должно считаться исполненным. Четко разграничить функции поставщика и покупателя по исполнению поставок. Точно определить размеры партий и сроки поставки с учетом принятой в организации логистической системы
Срок действия договора, расторжение договора, рассмотрение споров	Проявить повышенное внимание к установлению места рассмотрения споров (особенно в международных договорах). Досконально продумать содержание и порядок получения документов, являющихся основанием для предъявления и рассмотрения претензий. Смоделировать порядок рассмотрения споров в случае их возникновения.

1.7. Государственные закупки и механизм их реализации

Вопросы:

1.7.1. Понятие государственных закупок материальных ресурсов.

1.7.2. Механизм реализации государственных закупок в Республике Беларусь.

1.7.1. Понятие государственных закупок материальных ресурсов

Рассмотрим основную терминологию осуществления государственных закупок – особой формы закупочной деятельности, одной из сторон в которой является государство.

Государственные нужды – это «потребности, обеспечиваемые в соответствии с расходными обязательствами государства или за счет средств республиканского и местных бюджетов и внебюджетных источников финансирования потребности государства в товарах, работах, услугах, необходимых для осуществления функций государства» [6, с.190].

Государственный заказ (англ. *public supply contract*) – это «выдаваемое поставщику от имени государства поручение изготовить и поставить потребителю (потребителям) продукцию, выполнить определенную работу; основной документ, определяющий права и обязанности государственного заказчика и поставщика для государственных нужд» [5, с.56]. Понятие государственного заказа неразрывно связано с категорией «прокьюремент».

Под *государственными закупками* понимают «приобретение товаров (работ, услуг) полностью или частично за счет бюджетных средств и (или) средств государственных внебюджетных фондов получателями таких средств» [4, с.108].

Прокьюремент (англ. *procurement*) – это система методического обеспечения (методов), используемого для целей организации государственных закупок и распределения государственных заказов между потенциальными поставщиками посредством реализации процедуры конкурсных торгов.

Согласно абзацу тринадцатому статьи 1 Закона Республики Беларусь от 13.07.2012 № 419-З «О государственных закупках товаров (работ, услуг)» [18], *предмет государственной закупки* представляет собой товары (работы, услуги), определенные заказчиком для

приобретения в рамках процедуры государственной закупки. При этом ограничений по минимальному объему (количеству) предмета государственной закупки, который можно приобретать в рамках отдельной процедуры государственной закупки, не установлено.

В составе инструментария прокьюремента выделяют два основных *способа размещения государственного заказа*:

1) путем проведения торгов в форме конкурса, аукциона, в т. ч. аукциона в электронной форме;

2) без проведения торгов (запрос котировок, у единственного поставщика (исполнителя, подрядчика), на товарных биржах [6, с.190].

Сравнительная характеристика государственных и коммерческих закупок представлена в табл. 1.8.

Таблица 1.8

Сравнительная характеристика государственных и коммерческих закупок [6, с.192]

База сравнения	Закупки	
	государственные	коммерческие
Источник средств	Бюджет (республиканский, местный)	Собственные средства предприятия
Цели закупок	Получение необходимой продукции, работ и услуг с приемлемым качеством по минимальной цене	
	Целевое расходование бюджетных средств	–
	Стимулирование отечественных поставщиков	–
Уровень формализованных процедур	Высокий	Низкий
Срок проведения конкурса	От 45 суток	От 30 дней
Оповещение	Посредством специализированного бюллетеня	По выбору организатора конкурса
Контроль	Руководство, проверяющие органы	Внутренний контроль

Основными *целями и принципами* в сфере государственных закупок в Республике Беларусь являются:

- эффективное расходование бюджетных средств и (или) средств государственных внебюджетных фондов;
- гласность и прозрачность при осуществлении государственных закупок;
- обеспечение развития конкуренции;
- обеспечение справедливого и беспристрастного отношения к потенциальным поставщикам (подрядчикам, исполнителям);
- стимулирование инноваций;
- экологизация государственных закупок;
- профессионализм при осуществлении государственных закупок;
- оказание поддержки отечественным поставщикам (подрядчикам, исполнителям) в той мере, в которой это не противоречит международным договорам Республики Беларусь;
- предотвращение коррупции [18].

1.7.2. Механизм реализации государственных закупок в Республике Беларусь

В Республике Беларусь законодательно разграничены *процедура государственных закупок* и коммерческие закупки за счет собственных средств. Механизм реализации государственных закупок в Беларуси нормативно регламентирован Законом Республики Беларусь от 13.06.2012 г. № 419-З «О государственных закупках товаров (работ, услуг)» [18]. Указанный нормативный правовой акт в числе прочего регулирует процесс выбора поставщика (подрядчика, исполнителя) и оформления с ним договорных отношений посредством заключения *договора на государственную закупку*.

Кроме того, в Законе отдельно оговорены роль и функции такого субъекта (участника) системы государственных закупок, как *оператор* – это «юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, осуществляющие государственную закупку, в том числе через обособленное подразделение юридического лица (включая филиал либо представительство), уполномоченное от имени этого юридического лица» [18].

Наряду с Законом [18] нормативными источниками, упорядочивающими отношения в сфере государственных закупок в республике, являются:

- постановление Совета Министров Республики Беларусь от 22.08.2012 г. № 778 «О некоторых мерах по реализации Закона Республики Беларусь “О государственных закупках товаров (работ, услуг)”»;
- постановление Совета Министров Республики Беларусь от 17.03.2016 г. № 206 «О допуске товаров иностранного происхождения и поставщиков, предлагающих такие товары, к участию в процедуре государственных закупок»;
- постановление Министерства торговли (с сентября 2016 года – Министерства антимонопольного регулирования и торговли Республики Беларусь, МАРТ) от 26.06.2013 г. № 11 «Об утверждении Инструкции о порядке согласования Министерством торговли Республики Беларусь проведения заказчиком (организатором) процедуры закупки из одного источника при осуществлении государственных закупок»
- постановление Министерства торговли от 26.06.2013 г. № 12 «Об утверждении Инструкции о порядке рассмотрения Министерством торговли Республики Беларусь жалоб при осуществлении государственных закупок»;
- постановление МАРТ от 28.06.2017 г. № 30 «О формировании и ведении списка поставщиков (подрядчиков, исполнителей), временно не допускаемых к участию в процедурах государственных закупок»;
- постановление Министерства торговли от 26.06.2013 г. № 14 «Об утверждении примерных форм документов по процедурам государственных закупок»;
- постановление Министерства торговли от 06.06.2016 г. № 21 «О заполнении сертификата формы СТ-1 для целей проведения процедур государственных закупок» [4, с.108].

Особой сферой государственных закупок являются закупки работ, услуг и товаров при строительстве, в том числе возведении, реконструкции, ремонте, реставрации, благоустройстве, сносе объектов. Сфера регулируется следующими нормативными актами:

- Указ Президента Республики Беларусь от 20.10.2016 г. № 380 «О закупках товаров (работ, услуг) при строительстве» (Национальный реестр правовых актов от 24.10.2016 г. № 1/16695),
- постановление Совета Министров Республики Беларусь от 31.01.2014 г. № 88 «Об организации и проведении процедур закупок товаров (работ, услуг) и расчетах между заказчиком и подрядчиком при строительстве объектов».

Республиканские унитарные предприятия, государственные органы, государственные объединения, иные юридические лица, имущество которых находится в республиканской собственности, либо хозяйственные общества, в уставных фондах которых более 25% акций (долей) принадлежит Республике Беларусь или организациям, имущество которых находится в республиканской собственности, за исключением операторов сотовой подвижной электросвязи, осуществляют закупки, за исключением государственных закупок, товаров (работ, услуг) (закупки за счет собственных средств) на основании постановления Совета Министров Республики Беларусь от 15.03.2012 г. № 229 «О совершенствовании отношений в области закупок товаров (работ, услуг) за счет собственных средств». Закупки осуществляются за счет собственных средств с применением конкурсов, электронных аукционов и других видов конкурентных процедур закупок, а также процедуры закупки из одного источника [4, с.109].

Преимущества и недостатки различных конкурентных способов закупки (конкурс, аукцион и др.), используемых в области государственных закупок, детально рассмотрены выше в вопросе 1.6.1.

Далее отдельно перечислены нормативные правовые акты, регламентирующие механизм закупки за счет собственных средств:

- постановление МАРТ от 28.06.2017 г. № 33 «Об утверждении Инструкции о порядке формирования и ведения реестра поставщиков (подрядчиков, исполнителей), временно не допускаемых к закупкам»;

- постановление Министерства торговли от 06.07.2016 г. № 25 «О заполнении сертификата формы СТ-1 для целей проведения процедур закупок за счет собственных средств».

Закупочная деятельность в сфере информатизации регламентируется указами Президента Республики Беларусь от 02.12.2013 г. № 531 «О некоторых вопросах информатизации», от 22.12.2014 г. № 612 «Об осуществлении государственных закупок в сферах информатизации, информационно-коммуникационных технологий и телекоммуникаций» [4, с.110]. Процедуры закупок в электронном формате в республике дополнительно регулируются отдельным актом законодательства – Указом Президента Республики Беларусь от 31.12.2013 г. № 590 «О некоторых вопросах государственных закупок товаров (работ, услуг)» [4, с.110].

1.8. Управление финансовыми потоками и оценка эффективности закупочной логистики

Вопросы:

1.8.1. Управление финансовыми потоками в закупочной логистике.

1.8.2. Эффективность закупочной логистики и методы ее оценки.

1.8.3. Ключевые показатели эффективности (KPI) в закупочной логистике.

1.8.4. Ценовая политика в закупочной логистике.

1.8.1. Управление финансовыми потоками в закупочной логистике

В современной рыночной экономике важнейшим целевым ориентиром производственно-коммерческой деятельности является задача по минимизации совокупных издержек, реализация которой обеспечивает повышение эффективности работы и конкурентоспособности субъекта на рынке.

На всех этапах осуществления закупочной деятельности (управление закупками, выбор поставщика, реализация поставки и др.) формируется определенный уровень затрат, связанных со снабжением. На его уровень влияет оптимальность размера заказа, правильность выбора наилучшего поставщика, эффективность управления запасами и т. д. Во всех логистических процессах и операциях закупочной логистики так или иначе присутствует финансовый поток, сопутствующий материальному и обеспечивающий нормальное функционирование логистической подсистемы снабжения в целом.

Как отмечено в литературе по логистике, «оптимизация движения материальных потоков в логистических системах во многом достигается за счет улучшения их обслуживания финансовыми потоками» [11]. В процессе функционирования хозяйствующего субъекта финансовые ресурсы играют важную роль в том числе и благодаря возможности их трансформации в любые иные виды ресурсов: материальные (сырье, материалы, товары), человеческие (оплата труда персонала), услуги и др. В целом, оптимальная циркуляция финансовых потоков в логистической системе предприятия является необходимым условием совокупной экономической эффективности его работы.

Под *финансовым потоком* понимают «движение денежных (финансовых) средств, необходимых для функционирования других видов потоков», «движение финансовых ресурсов в логистической системе, обеспечивающих ее эффективное функционирование» [1, с.401]. Соответственно, в закупочной логистике финансовый поток циркулирует внутри логистической системы, а также на ее входе (между системой и внешней средой), создавая необходимые условия для эффективного движения материальных ресурсов.

В составе финансового потока следует выделять распределенные во времени входящие и исходящие потоки денежных средств, которые образуются в процессе осуществления производственно-коммерческой деятельности предприятия. Поскольку основная цель деятельности любого коммерческого предприятия – максимизация прибыли, то оно должно зарабатывать деньги в процессе производства и реализации товаров и услуг, а также инвестировать располагаемые финансовые ресурсы в новые виды производств и освоение новых рынков сбыта. Непрерывный процесс получения и использования прибыли носит название «*цикл движения денежных средств*». Данный циклический процесс неразрывно связан с логистическим циклом производства и реализации продукции предприятия, начальным этапом которого является процесс снабжения и, в частности, закупочная деятельность.

Ввиду многообразия финансовых потоков в логистике принято их классифицировать по целому ряду критериев, среди которых состав, назначение, направленность и др. Указанная классификация имеет большое значение в оптимизации перемещения финансовых потоков по логистическим системам. Важнейшим среди критериев классификации финансовых потоков выступает *направление движения*: по данному критерию различают положительный (приток) и отрицательный (отток) потоки финансовых средств. Важным условиям финансовой устойчивости и эффективности деятельности хозяйствующего субъекта является баланс его денежных потоков. Совокупность потоков финансов предприятия рассматривается комплексно как единый объект логистического менеджмента.

Одним из результирующих показателей деятельности коммерческих организаций является *чистый денежных поток* (англ. *Net Present Value*) – важнейший критерий в системе оценки эффективности инвестирования денежных средств в бизнес.

Что касается стратегических приоритетов в области управления финансовыми потоками в системе снабжения, «основной целью оптимизации движения финансовых потоков в закупочной логистике является обеспечение движения материальных потоков финансовыми ресурсами в необходимых объемах, в нужные сроки с использованием наиболее эффективных источников финансирования» [11].

1.8.2. Эффективность закупочной логистики и методы ее оценки

Анализ эффективности закупочной деятельности на предприятии и контроль ее текущего уровня и динамики должны осуществляться в полном соответствии с целями и задачами, отраженными в закупочной политике и реализуемыми в практике хозяйствования в соответствии со стратегией и тактикой снабжения. Классический вариант анализа эффективности закупочной логистики включает следующие направления исследования и оценки:

- анализ рыночных условий закупок и поставщиков;
- контроль бюджета на закупки;
- анализ финансовой деятельности, связанной с закупками;
- контроль и анализ качества закупаемой продукции;
- контроль и анализ логистических процедур доставки, складирования и грузопереработки ресурсов и готовой продукции;
- анализ системы планирования потребности в материально-технических ресурсах и готовой продукции и т. д. [6, с.187].

Анализ процедур закупочной логистики проводится в рамках следующих областей потенциальной эффективности с обособленным рассмотрением факторов влияния (рис. 1.12) по каждой из них:

- снижение затрат на размещение заказов (в разрезе различных источников закупки и предметов снабжения);
- всестороннее соблюдение условий поставки (прежде всего, в части своевременности поступления материальных ресурсов);
- повышение удовлетворенности сторон в сделках по закупке;
- использование эффекта масштаба для целей экономии в области закупок за счет их консолидации централизации
- формирование и развитие отношений взаимовыгодного партнерства с текущими и новыми поставщиками;
- управление качеством в области снабжения (стандарты ISO);
- всесторонняя информатизация и цифровизация снабжения.



Рис. 1.12. Факторы, влияющие на эффективность снабженческой (закупочной) деятельности [6, с.188]

Анализ эффективности функционирования подразделения коммерческой организации, специализированного на закупках и снабжении в целом, проводится по трем ключевым показателям-критериям, которые могут быть в дальнейшем детализированы в виде частных показателей: *время, цены, надежность*.

Профессор В.И. Сергеев предлагает в своих работах следующий развернутый перечень *направлений исследования эффективности снабжения (закупок)*:

- установление закупочных цеп на предметы снабжения, услуги;
- определение рентабельности снабженческой деятельности и ее вклада в эффективность бизнеса компании;
- определение зависимости добавочной стоимости снабженческой деятельности от сезонных и конъюнктурных факторов на рынке закупок;
- определение степени доступности к источникам внешних и внутренних ресурсов (в контексте решения проблемы МОВ – «делать или покупать»);

– установление качества закупаемых предметов снабжения (в контексте неисполнения поставщиком условий поставки по качеству или неправильного описания потребности заказчиком);

– определение степени сложности поиска информации о рынке закупок и обоснованности затрат на эту операцию;

– функционально-стоимостный анализ ТСО в закупках;

– поиск предметов снабжения – заменителей;

– повышение качества спецификаций;

– разработка новых корпоративных стандартов на поставки предметов снабжения, услуг;

– определение направлений расширения логистического аутсорсинга в снабжении;

– выбор и обоснование стратегии снабжения и системы закупок;

– разработка политики закупок и руководства для ее реализации;

– анализ расходов поставщиков на производство и логистическую составляющую доставки предметов снабжения;

– анализ динамики расходов на осуществление закупочной деятельности;

– определение вклада снабжения в повышение конкурентоспособности компании;

– управление возвратными потоками в логистике снабжения;

– нормирование расхода и планирование потребности в материальных ресурсах;

– постановка управленческого учета в сфере снабжения;

– совершенствование процедур оценки поставщиков;

– регулярный мониторинг и пересмотр базы поставщиков;

– определение сфер ответственности и компетенций персонала подразделений снабжения;

– проведение программ обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала подразделений снабжения и организация системы его стимулирования;

– исследование возможностей применения в закупочной деятельности новых информационных систем и технологий;

– ликвидация отходов и устаревшего оборудования;

– разработка терминологических стандартов и регламентов для закупочной деятельности [6, с.188].

Что касается *методов оценки эффективности закупочной логистики*, наряду с представленными направлениями и частными кри-

териями оценки широкое применение находят универсальные *методы оценки эффективности инвестирования*, применимые во всех видах экономической деятельности и функциональных областях логистики. Классификация указанных методов представлена на рис. 1.13.

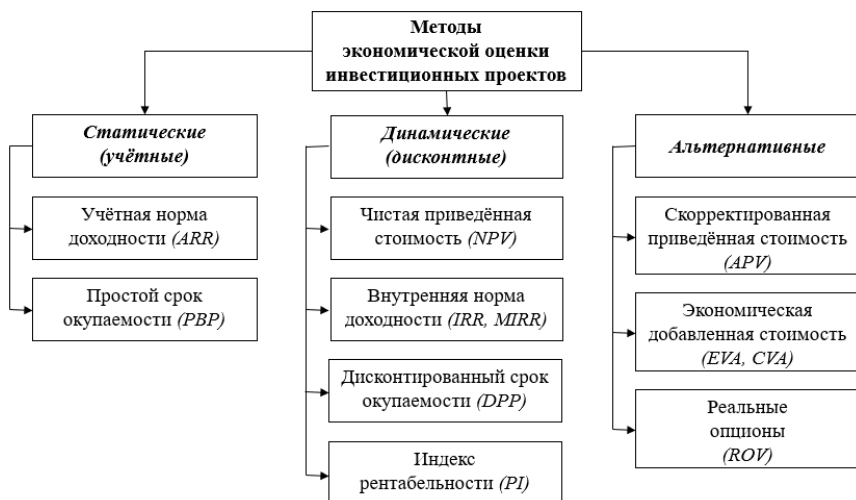


Рис. 1.13. Классификация методов оценки экономической эффективности инвестиционных проектов

Принятие любого стратегически значимого управленческого решения в области закупочной логистики должно предваряться проведением технико-экономического анализа и расчетом показателей чистой приведенной стоимости (NPV), внутренней нормы доходности (IRR), индекса рентабельности (PI), дисконтированного срока окупаемости (DPP) по внедряемому проектному решению с учетом альтернативных способов вложения денежных средств хозяйствующего субъекта.

Современная практика оценки эффективности логистической деятельности предполагает широкое использования методических инструментов *системы сбалансированных показателей* и *ключевых показателей эффективности KPI*, использованию которых на примере анализа функционирования поставщиков рассмотрено далее.

1.8.3. Ключевые показатели эффективности (KPI) в закупочной логистике

В рамках решения важной методической задачи закупочной логистики по оценке эффективности закупочной логистики на предприятии зачастую используется аналитический инструмент, получивший в литературе и на практике название *ключевые показатели эффективности (индикаторы результативности, KPI)*. В русскоязычной литературе по логистике и менеджменту в тех же целях также применяется термин «система сбалансированных показателей» (ССП). Чаще всего, KPI в закупочной логистике применяется для целей оценки такого немаловажного аспекта снабжения, как эффективность функционирования выбранного поставщика – источника входящего материального потока в логистической системе.

При *оценке эффективности поставщика* могут применяться следующие укрупненные группы показателей-критериев KPI:

- финансовые результаты (в частности, общие затраты на закупку в рамках модели *дифференцированного анализа общих затрат TCO* (англ. *Total Cost of Ownership*);
- качество поставляемых материально-технических ресурсов;
- надежность логистического обслуживания в ходе поставки;
- время выполнения заказа (продолжительность логистического цикла) и др. [6, с.156].

В издании профессора В.И. Сергеева представлен пример широко применяемого на практике комплекса показателей KPI, используемого для оценки эффективности поставщика в закупочной логистике. Указанная система показателей охарактеризована в табл. 1.9.

Необходимым условием ведения эффективной закупочной деятельности является систематический мониторинговый контроль показателей KPI для всех выбранных поставщиков в разрезе представленных выше групп показателей и конкретных критериев. Анализ эффективности закупок должен проводиться в динамике и на постоянной основе. Для предприятия важной задачей в области информационного обеспечения закупочной логистики выступает ведение единой динамической базы данных поставщиков, где будут фиксироваться значения KPI по действующим поставщикам в сочетании с регулярно пополняемой информацией о потенциальных поставщиках в рамках аналитического инструмента *бенчмаркинга*.

Таблица 1.9

Показатели эффективности функционирования поставщика [6, с.157]

Показатель	Единица измерения	Определение
Доля бракованных товаров	%	Отношение количества бракованного товара (шт.) к общему количеству товара в заказе. Бракованный товар – товар с любыми дефектами (не функциональный, без документов, с поврежденной упаковкой и т. д.)
Точность заполнения инвойса	%	Отношение числа строк инвойса (счета-фактуры), не содержащих ошибок, к общему числу строк инвойса
Процент заказов, доставленных вовремя	%	Отношение количества товара (шт.), доставленного вовремя, к общему количеству товара в заказе (числу строк в заказе, выполненных вовремя к общему числу строк)
Полнота выполнения заказа	%	Отношение количества товара (или числа строк в заказе), доставленного полностью, к общему заказанному количеству товара (или числу строк в заказе) по объему и ассортименту
Время доставки	Дни/часы	Количество дней (часов) с момента размещения заказа у поставщика до получения товара
Общая стоимость затрат на закупку	Руб./м ² (усл. поддон)	Сумма всех затрат, связанных с закупкой товара конкретного ассортимента у поставщика, отнесенная на объем заказа в натуральных единицах

Бенчмаркинг бизнес-процессов закупочной логистики проводится с целью постоянного улучшения деятельности и использования лучших практик на рынке. Важно отметить при этом, что «периодичность проведения бенчмаркинга определяется стратегией компании в снабжении, исследуемой номенклатурой предметов снабжения и результатами мониторинга имеющейся и потенциальной базы поставщиков» [6, с.156].

1.8.4. Ценовая политика в закупочной логистике

Как было отмечено выше, стратегическим приоритетом в развитии закупочной логистики является высокая степень оптимальности использования материальных (МР), финансовых и иных видов ресурсов хозяйствующего субъекта. Способом достижения желаемого результата для предприятия в данном случае является решение ряда оптимизационных задач. Как отмечает профессор С.И. Сергеев, «одной из таких типичных задач является определение объемов закупаемых МР и времени их оплаты. Для этого требуется оценить составляющие транспортных расходов, затрат на содержание запасов и определить цены закупаемых МР. Здесь возможны несколько ценовых стратегий» [6, с.150].

В теории и практике логистики снабжения различают некоторые основные ценовые стратегии. Первым вариантом возможной стратегии поведения для предприятия в закупочной логистике является *«закупка МР к моменту их непосредственного потребления»* [6], что в полной мере отражает содержание логистической концепции «точно в срок», реализуемой в рамках тянущих (вытягивающих) логистических систем.

Второй вариант поведения – *«покупка вперед»*, или так называемая *форвардная сделка*. Во втором случае достигается страхование хозяйствующего субъекта от риска потенциального роста цен на материально-технические ресурсы в обозримой перспективе. При этом тактическими инструментами реализации стратегии выступают *фьючерсные контракты* и *опционы* [6, с.150].

Третий вариант поведения – так называемые *смешанные стратегии*, которые предполагают сочетание оплаты одних закупаемых ресурсов к моменту потребления и форвардной формы оплаты иных материальных ресурсов. Данный тип стратегии в наибольшей степени применим к закупке ресурсов, динамика цен на которых описывается сезонными моделями: в случае подъема цены применяется форвардная оплата, а в ситуациях ее спада – оплата по факту поставки.

Четвертый вариант ценовой стратегии закупочной логистики – *стратегия осреднения цены*. Эта стратегия имеет определенное сходство со стратегией покупки вперед, но при этом в ней отсутствуют ограничения на колебания цен сезонного характера. Вместо

этого предполагается условие случайного характера возрастания цен в течение отчетного периода (года). В ходе реализации описываемой ценовой стратегии временной интервал осуществления закупок носит фиксированный характер (например, один раз в квартал либо полугодие). При этом в сделке применяется средняя цена закупаемого ресурса за указанный временной промежуток. В данном случае «осреднение осуществляется за счет количества закупаемых МР путем установления бюджета закупок по цене первого месяца фиксированного интервала» [6, с.150]. Существенным недостатком стратегии осреднения цены является фиксированный характер бюджета: объем закупаемых материально-технических ресурсов может оказаться недостаточным для полного удовлетворения производственной потребности, что может привести к сбоям в работе предприятия.

Наряду с представленными четырьмя основными ценовыми стратегиями закупочной логистики на практике широко применяются разнообразные по условиям *стратегии ценовых скидок* [6, с.150]. Наиболее распространена скидка за количество, применяемая в случае больших объемов единовременно закупаемых партий материальных ресурсов. Недостатком для хозяйствующего субъекта, закупающего ресурсы, является возможность увеличения затрат на хранение и управление запасами. Указанное увеличение не должно превышать выгоду от скидки, в противном случае рассматриваемая стратегия теряет смысл. В связи с этим перед реализацией стратегии скидок специалисты структурного подразделения предприятия, занимающегося закупками, должны тщательно рассчитывать и контролировать оптимальный размер заказа с помощью методического инструментария управления запасами.

2. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ ЛОГИСТИКИ

2.1. Содержание распределительной логистики, ее научный аппарат и основные категории

Вопросы:

2.1.1. *Сущность и предмет распределительной логистики.*

2.1.2. *Особенности взаимодействия распределительной логистики и маркетинга.*

2.1.1. Сущность и предмет распределительной логистики

Выделение и оформление распределительной логистики как самостоятельной функциональной области в составе логистической науки и практики произошло во второй половине XX века с развитием научно-технического прогресса и постепенным становлением концепции интегрированной логистики. В литературе выделяют ряд предпосылок для интеграции разрозненных функций и операций, связанных с распределением готовой продукции, в оформившуюся область логистических знаний. Они отражены на рис. 2.1.

С теоретической точки зрения *распределительная логистика* – это наука об управлении перемещением товарных потоков от производителя к потребителю с целью удовлетворения его спроса и извлечения выгоды (прибыли) участниками распределения [1, с.295].

С практической точки зрения *распределительная логистика (дистрибуция)* – это комплекс взаимосвязанных функций, реализуемых в процессе распределения материального потока между различными оптовыми покупателями, т.е. в процессе оптовой продажи товаров. Процесс розничной продажи в логистике изначально не рассматривался, хотя в современных изданиях по логистике широко используется понятие «логистика в розничной торговле».

Основной *целью распределительной логистики* является обеспечение доставки нужных товаров в нужное место и в нужное время, в нужном количестве и с необходимым уровнем качества, заданному потребителю с минимальными затратами (до конечных или промежуточных потребителей), т. е. по сути реализация логистического «правила 7R» на этапе распределения готовой продукции.

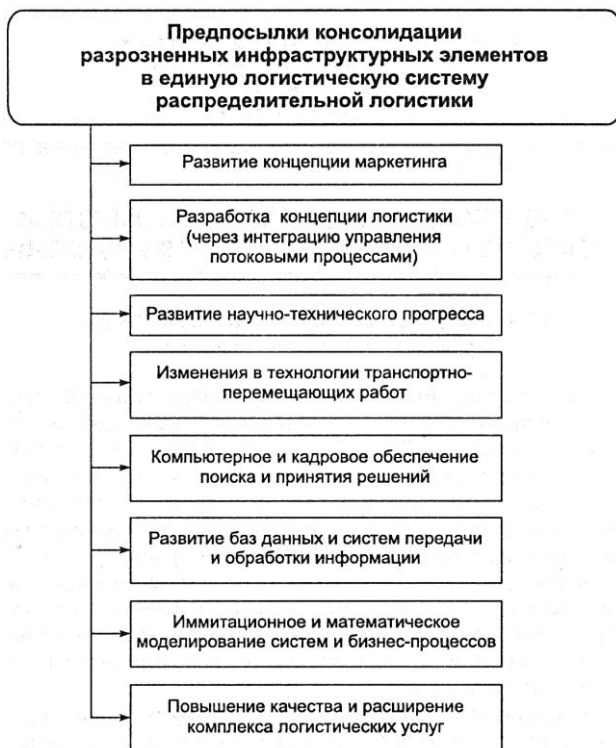


Рис. 2.1. Предпосылки выделения распределительной логистики [19, с. 6]

В логистике содержание категории *распределения (дистрибуции)* охватывает физическое, вещественное содержание процесса перемещения произведенных материальных благ к их потребителям. Соответственно, *объектом* распределительной логистики является материальный и сопутствующие ему потоки на стадии движения от производителя (поставщика) к потребителю. В свою очередь, предметом распределительной логистики выступает процесс управления потоковым процессами ресурсов в ходе доведения продукции от производителя к конечному потребителю с использованием сети посредников либо без их участия [2, с.171].

Существует два подхода к определению *функций распределительной логистики*. Первый охватывает комплекс операций по отгрузке готовой продукции со склада поставщика. При втором под-

ходе считается, что распределительная логистика реализует весь процесс обращения материальной продукции, начинающийся с момента, когда она сходит с поточной линии до момента, когда она попадает на склад потребителя. При этом следует иметь в виду, что различные задачи распределения решаются на уровнях микро- и макрологистики.

На микроуровне решаются следующие задачи распределения:

- планирование процесса реализации;
- выбор упаковки продукции, ее комплектация и консервирование;
- организация отгрузки продукции;
- контроль транспортировки и доставка продукции потребителю;
- организация послереализационного обслуживания.

На макроуровне к задачам распределительной логистики относятся:

- выбор схемы распределения материальных потоков;
- формирование каналов распределения;
- размещение распределительных центров.

Важнейшие функции распределительной логистики:

– управление (планирование, организация и т. д.) транспортными процессами в логистической системе в послепроизводственный период;

- управление товарными запасами;
- получение заказов на поставку продукции и их эффективная обработка;
- комплектация, упаковка ряд других логистических;
- организация рациональной отгрузки;
- планирование, организация и управление логистическим сервисом и др.

Сущность и содержание современной распределительной логистики следует рассматривать в контексте ее тесной взаимосвязи с маркетинговой деятельностью предприятия.

2.1.2. Особенности взаимодействия распределительной логистики и маркетинга

По своим функциям и решаемым задачам распределительная логистика тесно связана с маркетингом и иными функциональными и ресурсными областями логистики. Существующая между ними система координации деятельности графически отражена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Функции логистики распределения и координация смежных служб при их реализации [6, с.194]

Важно подчеркнуть, что хотя распределительная логистика и маркетинг имеет общее поле функционирования – завершающий этап распределения в совокупном производственном процессе, однако предмет исследования (и инструментарий) у них разные.

В отличие от *маркетинга*, который занимается выявлением и стимулированием спроса, *распределительная логистика* призвана удовлетворить сформированный маркетингом спрос с минимальными затратами, исходя из задач удовлетворения основных потребностей потребителя:

- своевременная доставка товара;
- способность удовлетворить экстренные нужды заказчика;
- бережное обращение с готовой продукцией при погрузо-разгрузочных работах;
- готовность изготовителя к быстрой замене дефектных изделий и поддержанию определенного (оптимального) уровня товарно-материальных запасов.

В экономической литературе некоторые авторы объединяют маркетинг и логистику в одно понятие – *маркетинговая логистика*. Это планирование, оперативное управление и контроль физических потоков материалов и готовых продуктов, начиная с мест возникно-

вения потоков исходного сырья, комплектующих деталей и т. п. и заканчивая доведением конечных продуктов до потребителей, в целях наиболее эффективного удовлетворения их запросов [20, с.262].

Концепция маркетинговой логистики основана на объединении идей маркетинга и логистики. Некоторые специалисты связывают маркетинговую логистику скорее только с процессами производства и доведения до потребителей востребованных ими продуктов. В широком смысле в задачу маркетинговой логистики входит координация действий поставщиков, снабженцев, производителей, маркетологов, участников процесса товародвижения и потребителей.

В маркетинговой логистике комплексно решаются задачи ассортиментной загрузки производства на основе сформированного маркетинговыми службами портфеля заказов, определяется технология оптимального перемещения ресурсов и продуктов, вырабатываются стандартные требования к упаковке, качеству продуктов, выявляются производственные резервы. В маркетинговой логистике существенную роль играют современные информационные технологии и цифровизация логистической деятельности. Затраты на маркетинговую логистику составляют порой 30-40% от себестоимости готовых продуктов [20, с.262].

При этом маркетинг и распределительная логистика в их классическом представлении все же имеют ряд различий, отраженных в систематизированном виде в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Сравнительная характеристика маркетинга и распределительной логистики [4, с.226]

Характеристика	Маркетинг	Распределительная логистика
1	2	3
Область управления	Начиная от производителя товара и заканчивая его потребителем	
Цель	Изучение и достижение максимального уровня потребительской удовлетворенности	Обеспечение оптимальных затрат и длительностей циклов в процессе товародвижения

1	2	3
Объект изучения	Продукция, удовлетворяющая потребности потребителя	Материальный поток от поставщика к потребителю
Предмет изучения	Потребности потребителей, а также методы их стимулирования	Оптимизация процесса товародвижения продукта от производителя к потребителю
Субъекты	Производители и потребители продукции, торговые посредники, поставщики логистических услуг (2PL- и 3PL-операторы, провайдеры высших уровней), банки, страховые компании и другие организации	
Отвечает на вопросы	Кому, какой товар необходим, какого качества, в каком количестве, где и когда	Кому должен быть доставлен товар, на каких условиях, в каком количестве, когда и каким образом

В целом, маркетинг и распределительная логистика представляют собой два различных, но тесно взаимосвязанных направления практической деятельности, связанной с выявлением, поддержанием и удовлетворением спроса. И маркетинг, и распределительная логистика нацелены, в конечном итоге, на эффективное функционирование цепей поставок, наиболее полное удовлетворение запросов потребителей и максимизацию прибыли предприятия.

Одной из ключевых категорий в распределительной логистике являются каналы *распределения*, которым ниже посвящена тема 2.2.

2.2. Формы распределения товаров в логистике и их характеристика

Вопросы:

2.2.1. Понятие распределения товаров.

2.2.2. Сущность каналов распределения и их основные виды.

2.2.3. Роль производителя и транспортной сети при выборе канала распределения.

2.2.1. Понятие распределения товаров

В современной экономической теории и практике хозяйствования под *распределением* понимается отдельная завершающая стадия воспроизводственного процесса, в ходе реализации которой произведенные материальные блага находят своих промежуточных и конечных потребителей [2, с.171]. В русскоязычной экономической литературе границы распределения в отличие от маркетинга одной из первых очертила в своих трудах М.Е. Залманова, отнеся к специфическим функциям распределения упаковку продукции, экспедирование, управление сбытом и транспортировкой [3, с.99].

Спектр функций, реализуемых распределительной логистикой, предопределяет выделение в ней трех существенных *аспектов*:

- *коммерческое распределение* (управление сбытовой деятельностью, экономический аспект);
- *канальное распределение* (формирование и эксплуатация логистических каналов и цепей поставок, управленческий аспект);
- *физическое распределение* (реализация конкретных логистических операций по хранению, транспортировке, складированию готовой продукции и т. п., организационный аспект) [2, с.178].

Наряду с представленными тремя аспектами в литературе по логистике также выделяют *три вида распределения продукции*:

- *интенсивное распределение* (с применением широкого круга сбытовых посредников, снабжаемых запасами готовой продукции в требуемых количествах);
- *эксклюзивное распределение* (с ограниченным количеством сбытовых посредников, обладающих исключительным правом на распространение конкретного вида продукции в границах заданной территории);
- *селективное распределение* (с функционированием среднего количества сбытовых посредников на рынке – их число больше, чем при эксклюзивном виде распределения, но меньше, чем при интенсивном его виде) [3, с.100].

Как отмечает профессор А.У. Альбеков в издании [21], еще одним классификационным аспектом процесса распределения товаров является разграничение трех групп товаров с позиции динамичности спроса на них в рамках рассматриваемого рынка:

- *товары среднего спроса* (спрос колеблющегося характера);

- *массовые товары* (спрос стабильный, неизменный);
- *специальные товары* (спрос разовый, ограниченный).

В современной англоязычной литературе по логистике для описания и изучения процессов распределения используется категория «*дистрибуция*» (англ. *distribution* – распределение, раздача, разделение).

Дистрибуция – это комплексная деятельность по продвижению продукции от производителя к потребителю, организации продаж и сервиса, создающая потребительскую ценность продукции и формирующая необходимые потребителю пространственные, организационно-временные, сервисные и финансовые условия доступности. Она не является инструментом маркетинга в чистом виде, поскольку не управляется (а значит, и не контролируется) им полностью. Она позволяет улавливать нюансы покупательского спроса и транслировать их производителю для принятия адекватных управленческих решений. Дистрибуции свойственны две важные функции:

- а) *логистическая функция*, задача которой доставлять товар потребителям в нужное время, в нужном количестве;
- б) *маркетинговая функция*, отвечающая за продвижение и контакты с потребителями [1, с.297].

Комплекс мероприятий по созданию, эксплуатации и развитию системы распределения в рамках конкретного предприятия называют *политикой распределения*. К *стратегическим задачам* политики распределения относят формирование каналов распределения и цепей поставок, к *тактическим задачам* – текущие аспекты управления (планирование, организацию, контроль и др.) физической дистрибуцией, или товародвижением, в рамках сформированных каналов сбыта.

2.2.2. Сущность каналов распределения и их основные виды

Логистический канал (англ. *logistical channel*) – это «частично упорядоченное множество, состоящее из потребителя, поставщика, посредников, перевозчиков, страховщиков и др. лиц, участвующих в товародвижении» [5, с.150]. В рамках логистических каналов осуществляется доведение материального потока от конкретного производителя начального уровня до конечных потребителей.

В русскоязычной литературе по логистике в отношении логистических каналов также используются понятия «канал распределения», «канал сбыта», «канал товародвижения» [2, с.178].

Множество субъектов логистического канала является частично упорядоченным до тех пор, пока не сделан выбор конкретных участников процесса продвижения материального потока от поставщика к потребителю.

Каналы распределения товаров можно охарактеризовать по числу составляющих их уровней. *Уровень канала* – это посредник, который выполняет работу по приближению товара и права собственности на него конечному потребителю. Протяженность канала определяется по числу промежуточных уровней между производителем и потребителем, которые, как и уровни канала, является членами канала распределения.

Существуют следующие уровни каналов распределения (рис. 2.3):

- а) канал нулевого уровня;
- б) одноуровневый канал;
- в) двухуровневый канал;
- г) трехуровневый канал.

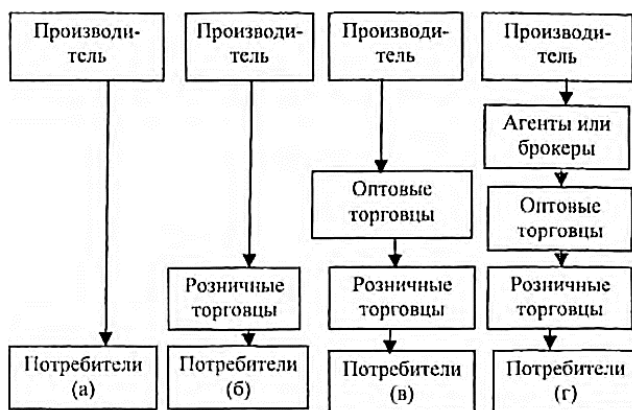


Рис. 2.3. Каналы распределения потребительских каналов [20, с.265]

При выборе канала распределения происходит выбор *формы товародвижения* – *транзитной* (без промежуточной грузопереработки) или *складской* (с грузопереработкой и использованием посред-

ников). Использование транзитной формы товародвижения предполагает формирование *прямых логистических каналов*. В случае реализации складской формы товародвижения формируются *эшелонированные (косвенные) логистические каналы*.

В свою очередь, косвенные каналы распределения делятся на два самостоятельных подвида:

- *горизонтальные каналы распределения* (объединяют юридически независимых посредников);

- *вертикальные каналы распределения* (состоят из юридически взаимосвязанных партнеров, функционирующих как единая система дистрибуции) [4, с.229].

Среди вертикальных каналов распределения различают три типа систем:

- *корпоративные* (производство и распределение в едином владении);

- *договорные* (строятся на договорных отношениях между партнерами – производителем и торговыми посредниками);

- *управляемые* (производство и распределение координируются крупным рыночным игроком) [4, с.229].

На уровне макрологистики логистические каналы являются связями между подсистемами макрологистических систем. В зависимости от вида макрологистической системы каналы распределения имеют различное строение. В логистических системах с прямыми связями каналы распределения не содержат каких-либо оптово-посреднических фирм. В гибких и эшелонированных системах такие посредники имеются.

Выбор каналов распределения осуществляется на основе экономических критериев, т. е. сравнивается объем реализации с затратами на создание и функционирование канала, с целью его контроля и адаптирования под сбыт новых продуктов или под работу в новых условиях. Выбор каналов распределения и их эффективное использование, влияют на объем сбыта организации в целом.

К основным параметрам канала распределения относятся:

- *мощность логистического канала* – количество продукции, проходящее через канал за фиксированный временной промежуток;

- *длина логистического канала* – число его уровней (см. рис. 2.3);

- *ширина логистического канала* – число независимых участников на любом уровне товародвижения [4, с.232].

2.2.3. Роль производителя и транспортной сети при выборе канала распределения

Формирование канала распределения предполагает отбор его участников, к которым в соответствии с рис. 2.4 относятся следующие группы предприятий:

- производственные предприятия;
- предприятия торговли и сферы услуг;
- оптовые предприятия;
- логистические посредники;
- инфраструктурные участники (банки, биржи, страховые компании и др.).

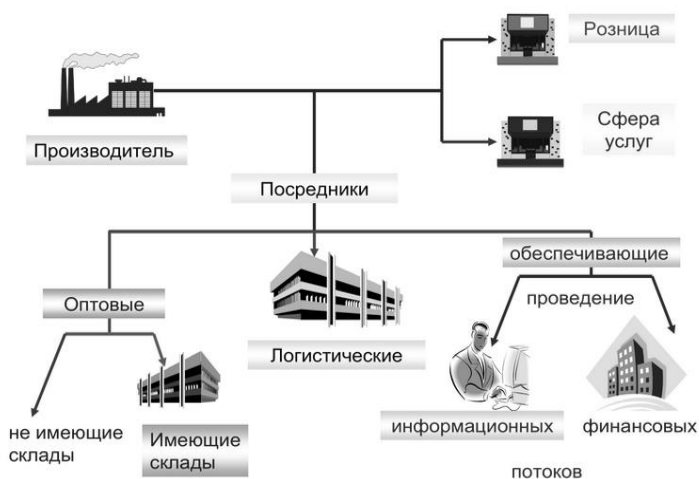


Рис. 2.4. Основные участники системы распределения [6, с.203]

Роль производителя в логистических каналах состоит в своевременном производстве необходимого количества продукции, номенклатура и количество которой должны в полной мере соответствовать потребностям рынка на текущий момент с учетом перспектив краткосрочного изменения спроса. На производственных предприятиях формируются специальные структурные подразделения (отделы либо службы сбыта (распределения), которые отвечают за формирование логистических каналов и цепей и их функционирование.

Роль транспортной сети в процессе распределения готовой продукции носит системообразующий инфраструктурный характер: именно транспорт является связующим звеном как в системе реализации производственного цикла (снабжение – производство – сбыт), так при обеспечении товародвижения в логистических каналах и цепях. Важное значение в функционировании логистических каналов имеют *логистические посредники* – «различные специализированные транспортные, экспедиторские транспортно-экспедиторские фирмы, грузовые терминалы и терминальные комплексы, склады общего пользования и коммерческие склады, грузовые распределительные центры» [6, с.203], а также иные субъекты логистической деятельности, способствующие продвижению материального потока готовой продукции.

Изначально функция управления распределением и формирования логистических каналов на предприятиях производственного и торгового типа возлагалась на *коммерческий отдел*. Указанная тенденция изменилась с широким распространением и внедрением концепции интегрированной логистики, когда хозяйствующие субъекты стали создавать в своей структуре *отделы логистики*. В современной практике два указанных подразделения могут функционировать совместно и в тесной связи друг с другом, распределяя функционал сбыта следующим образом: коммерческий отдел занимается куплей-продажей продукции, поиском потребителей, установлением договорных отношений с ними и др.; логистические службы формируют цепи поставок и управляют ими, взаимодействия со всеми звеньями и объектами логистической инфраструктуры. Именно логистические отделы и службы осуществляют проектирование сети распределения и логистических каналов внутри них на основе оптимизации имеющихся ресурсов [6, с.206]

Следует отметить, что проектирование сети распределения осуществляется только в случае самостоятельной реализации производственным предприятием процесса распределения. Альтернативой является аутсорсинг функций распределения профильным сбытовым посредникам.

В процессе выбора и дальнейшей эксплуатации логистического канала важной управленческой задачей является комплексный анализ эффективности логистических процессов и операций с элементами прогнозирования их будущих состояний с развитием рынка.

2.3. Государственное регулирование каналов распределения

Вопросы:

2.3.1. *Формы государственного регулирования товаров распределения.*

2.3.2. *Административно-правовые формы регулирования.*

2.3.3. *Социально-экономические формы регулирования.*

2.3.4. *Материальные балансы и их роль в регулировании распределения товаров.*

2.3.1. *Формы государственного регулирования товаров распределения*

Современная рыночная экономика на уровне отдельной страны функционирует в рамках действующего правового поля. Направляющее и ограничивающее влияние на протекание рыночных процессов хозяйствования осуществляется через инструментарий *государственного регулирования экономики* – это совокупность мер, реализуемых государственными органами в целях достижения устойчивого и эффективного экономического развития.

Меры государственного регулирования экономика осуществляются в различных видах экономической деятельности и реализуются на всех стадиях производственного процесса. Не является исключением и сфера товародвижения: здесь осуществляется *государственное регулирование каналов распределения*.

Конкретные инструменты государственного регулирования каналов распределения классифицируются в рамках различных форм и методов регулирования. *Форма регулирования* определяется принципами и направлениями воздействия субъекта управления (государства) на объект управления (предприятия на рынке). Под *методами регулирования* понимаются конкретные способы указанного воздействия. Процесс государственного регулирования каналов распределения осуществляется профильными государственными органами власти (в частности, это Министерство антимонопольного регулирования и торговли Республики Беларусь), а также частично делегируется региональным и отраслевым органам управления в рамках их компетенций.

Различают следующие *формы государственного регулирования* каналов распределения:

- *административная форма* (меры основаны на силе и авторитете государственной власти, объединяют меры запрета, ограничения, разрешения и принуждения);

- *экономическая форма* (меры основаны на общегосударственном прогнозировании и планировании бюджетно-налоговой системы, денежно-кредитной и таможенной политики).

В издании [22] к формам государственного регулирования каналов распределения отнесены *правовая форма* (законодательство, иные регламенты) и *организационная форма* (стимулирование, координация и иные управленческие аспекты государственной поддержки).

В свою очередь, в литературе различают следующие группы *методов государственного регулирования* каналов распределения:

- *прямые методы* (составляют основу административной формы регулирования и реализуются через обязательные к исполнению нормативные правовые акты: законы, указы, постановления, распоряжения; имеют форму жесткого регламента);

- *косвенные методы* (мотивируют и стимулируют хозяйствующие субъекты действовать в интересах всего государства, предполагают вариативность форм поведения рыночных игроков: налоги и налоговая политика, цены и ценовая политика, таможенные пошлины и таможенная политика, кредитно-денежное регулирование, формы и системы оплаты труда).

К *предметным областям* государственного регулирования каналов распределения относят товарную, ценовую, маркетинговую и сервисную политику.

В условиях трансформации экономики Республики Беларусь по пути развития рыночной системы хозяйствования формируется текущее соотношение применяемых форм и методов государственного регулирования каналов распределения. Актуальной задачей является расширение применения косвенных методов воздействия, приоритетность которых характерна для стран с развитой рыночной экономикой, в отличие государств с командно-административной системой управления, где преобладают прямые методы воздействия.

2.3.2. Административно-правовые формы регулирования

Как было отмечено выше, специфика существующих *административно-правовых форм регулирования* каналов распределения состоит в их обязательности для исполнения и использовании в качестве основания различных видов законодательных актов. Развернутый перечень административно-правовых форм регулирования бытовой деятельности государством включает:

- нормативные правовые акты (включая Конституцию Республики Беларусь и Гражданский кодекс Республики Беларусь, а также профильные акты законодательства в области торговли);
- государственный заказ (см. выше вопрос 1.7.1 на с. 66);
- государственная собственность (часть государственного сектора экономики, функциями которого является достижение социально-экономического развития);
- инвестиционная политика государства (включая использование государственного материального резерва);
- лицензирование видов экономической деятельности;
- бюджетное субсидирование и дотации;
- нормы и правила в области охраны труда, защиты экологии, ресурсосбережения и др. [22, с.78-81]

2.3.3. Социально-экономические формы регулирования

Альтернативной формой государственного регулирования каналов распределения по отношению к рассмотренным административно-правовым методам директивного характера являются *социально-экономические формы регулирования*, к числу которых относятся:

- хозяйственное законодательство;
- финансово-кредитная система государства (инструменты: налоговая политика, кредитование, дифференцирование процентных ставок, льготы и др.);
- инструменты прогнозирования, программирования и планирования отдельных аспектов социально-экономического развития (различные формы научного предвидения, содержащие (программа, план), либо не содержащие (прогноз) целеполагание и элементы управленческих решений);

- антимонопольное регулирование экономики (защита конкуренции на рынках, ценовое регулирование, защита прав потребителей);

- научно-техническая и инновационная политика государства (поступательное развитие науки и техники, внедрение их передовых достижений в практику хозяйствования);

- инвестиционная и амортизационная политика государства (регулирование процессов реализации инвестиционных проектов, установление норм начисления амортизации) [22, с.81-85].

2.3.4. Материальные балансы и их роль в регулировании распределения товаров

Использование материальных балансов во всех видах экономической деятельности и на различных этапах совокупного производственного процесса обеспечивает согласование спроса и предложения, сопоставление поступления и расходования ресурсов и т. д.

В экономической теории и практике хозяйствования под *материальным балансом* понимается «система показателей, характеризующих ресурсы какого-либо продукта в сопоставлении с потребностями в нем» [22, с.85].

Материальный баланс является частью плана материально-технического снабжения хозяйствующего субъекта. Вопросы назначения, составления и использования материальных балансов в закупочной деятельности предприятий рассмотрены выше в вопросах 1.1.4 и 1.5.3.

Материальные балансы классифицируются в соответствии со следующими *критериями*:

- *период и стадии планирования* (долгосрочные, текущие);
- *уровень планирования* (отраслевые, территориальные, частные);
- *вид балансовой модели* с позиции номенклатуры ресурсов (однoproдуктовые, многопродуктовые);
- *применяемые единицы измерения* (натуральные, стоимостные) [22, с.86].

Предназначение материальных балансов с точки зрения регулирования каналов распределения состоит в оценке располагаемых товарных запасов, статистическом учете движения потоков ресурсов, обосновании объемов экспорта и импорта и т. д.

2.4. Оптовая и розничная торговля, их функции и особые формы организации

Вопросы:

- 2.4.1. *Сущность оптовой торговли и ее функции.*
- 2.4.2. *Сущность розничной торговли и ее функции.*
- 2.4.3. *Лизинг как особая арендная форма сбыта.*
- 2.4.4. *Франчайзинг как особая форма организации торговли.*
- 2.4.5. *Сущность встречной, посылочной и комиссионной торговли.*
- 2.4.6. *Особенности аукционной и биржевой торговли.*

2.4.1. Сущность оптовой торговли и ее функции

Торговля (англ. *commerce, trade*) – это «обособленная форма хозяйственной деятельности, включающая совокупность процессов по доведению товаров и услуг до потребителей посредством купли-продажи» [5, с.320]. Двумя основными видами торговли являются оптовая и розничная торговля; в свою очередь, в рамках указанных видов различают множество отдельных форм торговли (к примеру, розничная торговля бывает развозной, комиссионной, дистанционной и др.). Основным количественным измерителем торговой деятельности является показатель *товарооборота*. В общем смысле, под товарооборотом понимают объем продажи товаров и оказания услуг в стоимостном измерении за установленный временной промежуток. К частным показателям товарооборота относят товарооборот в текущих ценах, в сопоставимых ценах, время и скорость обращения, ассортиментную структуру продаж и т. д. [22, с.90].

Оптовая торговля (англ. *wholesale*) – это «форма товародвижения, реализация товаров одним производителем другому, производителем – посреднику, одним посредником – другому» [5, с.194].

В теории и на практике различают две основные *формы оптовой торговли*, которые по своему содержанию соответствуют рассмотренным выше формам товародвижения в логистических каналах:

– *транзитная* (реализация продукции оптовым посредником без использования собственных складских мощностей для целей промежуточного хранения);

– *складская* (реализация продукции с собственных складов оптового посредника в рамках существующих методов продаж) [22, с.91].

К основным *функциям* субъектов оптовой торговли (*посредников-оптовиков*) относятся: исследование спроса, хранение товарных запасов и грузопереработка, упаковка и маркировка товаров, информационное обслуживание потребителей и др.

В экономической литературе принято различать следующие виды оптовых посредников с позиции комплексности обслуживания ими потребителей (классификация по В.Ф. Егорову [22, с.93]):

- *оптовики с полным циклом обслуживания* (оказание полного спектра сопутствующего логистического сервиса при оптовых продажах);

- *оптовики с ограниченным циклом обслуживания* (предоставление ограниченной номенклатуры логистических услуг потребителям при оптовых продажах);

- *разные специализированные оптовики* (коммивояжеры, брокеры, консигнаторы и т. д.).

К числу особых форм организации оптовой торговли на практике относятся аукционная, биржевая, ярморочно-выставочная торговля и иные виды, которые рассмотрены ниже более подробно.

2.4.2. Сущность розничной торговли и ее функции

Под *розничной торговлей* понимают «вид торговли, связанный с приобретением и продажей товаров личного, семейного, домашнего и иного подобного использования, не связанного с предпринимательской деятельностью, если иное не установлено законодательными актами Республики Беларусь» [22, с.94].

Функционирование розничной торговли в государстве предполагает реализацию функций по исследованию рынков, анализу спроса и предложения в разрезе различных товаров и товарных групп, формированию торгового ассортимента, грузопереработке в отношении товаров для розничной продажи, информационному обеспечению процесса розничного товарообмена.

Ключевыми тенденциями развития *логистики розничной торговли* в настоящее время являются:

- 1) усиление контроля розничных торговцев над дистрибьюцией и участниками, стоящими выше по цепочке поставок;
- 2) реинжиниринг логистических систем;

3) применение логистических систем и технологий «быстрого реагирования», в том числе логистических концепций QR, ECR, VMI, CPFR.

Современная розничная торговля сочетает в себе реализацию собственно торговых и технологических функций:

– *торговые функции*: анализ спроса, формирование ассортимента, ценообразование, заявки на закупку, оплата поставок и др.;

– *технологические функции*: приемка поставляемых ресурсов по их количеству и качеству, хранение материальных ресурсов на складах, операции грузопереработки, перемещение и размещение товаров в торговых объектах (включая мерчандайзинг) [22, с.95].

Различают две основные *формы розничной торговли* товарами – *магазинная* и *внемагазинная*. В Республике Беларусь классификация торговых объектов (магазинов), участвующих в процессе розничной торговли, регламентирована постановлением МАРТ от 7 апреля 2021 г. № 23 «О классификации торговых объектов по видам и типам». Важную роль в современной розничной торговле играют торговые сети.

«*Розничная сеть* – это основанная на логистических принципах торговая организация, объединяющая в единую структуру специализированные магазины в виде отдельных строений, магазинов на территории крупных торговых центров или арендуемых отделов универмагов» [6, с.228].

К сфере розничной торговли относятся также *розничные предприятия услуг* – субъекты рынка, деятельность которых связана с обслуживанием физических лиц. К особенностям функционирования сферы услуг относят полную зависимость от спроса и его сезонность, совмещение процессов производства и реализации, существование различных по величине и функциям организаций обслуживания и т. д.

2.4.3. Лизинг как особая арендная форма сбыта

Лизинг (англ. *leasing*) – это «совокупность экономических и правовых отношений, возникающих в связи с реализацией *договора лизинга* – соглашения, в соответствии с которым арендодатель (*лизингодатель*) обязуется приобрести в собственность указанное арендатором (*лизингополучателем*) имущества у определенного им

продавца и предоставить лизингополучателю это имущество за плату во временное владение и пользование» [5, с.141].

В большинстве случаев под лизингом понимают долгосрочную аренду машин, оборудования, транспортных средств и сооружений производственного назначения. Представляется, что лизинг имеет сложную тройственную основу и содержит в себе одновременно элементы торговой сделки, инвестиционной и арендном форм деятельности, которые тесно сочетаются и взаимодействуют друг с другом, образуя новую экономико-правовую форму предпринимательской деятельности.

Предмет лизинга является собственностью лизингодателя в течение договора лизинга. Схема сделки представлена на рис. 2.5.

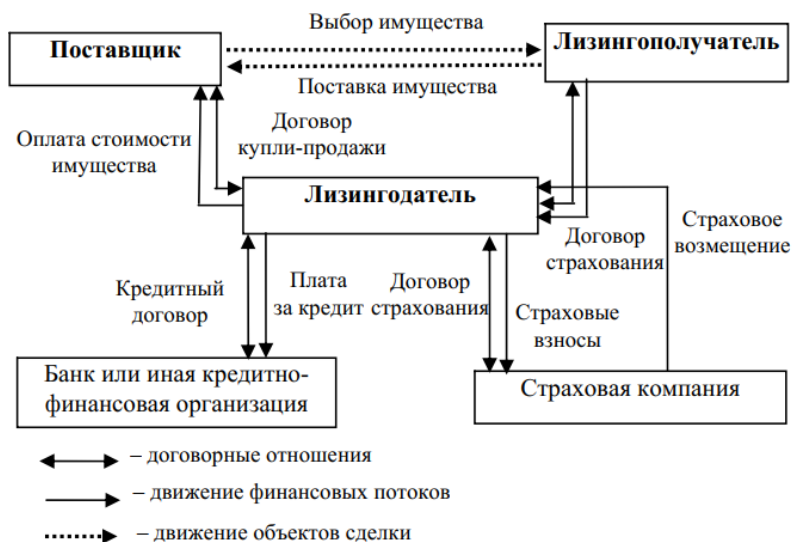


Рис. 2.5. Типовая схема лизинговой сделки [23, с.9]

Для лизингодателя (лизинговой компании) лизинг – это основа бизнеса; по своей форме и сути он является одним из видов инвестиционной деятельности. За счет лизинга расширяется круг выполняемых операций (т. е. происходит их диверсификация), а лизингодатель получает доход в виде комиссионного вознаграждения и процентов по кредитам, а также привлекает новых клиентов, рас-

ширяя свою сферу влияния на рынке определённых (транспортных в случае с лизингом автотранспорта) услуг.

Конкретные *преимущества лизинга для лизингодателей* могут быть сформулированы следующим образом:

- безопасность сделки – право собственности на объект лизинга остается за лизингодателем;

- согласованность расходов – расходы и доходы от инвестиций идут параллельно;

- четкая определенность размеров лизинговых платежей – обеспечивает финансовую устойчивость лизингодателя;

- уменьшение негативных последствий колебания конъюнктуры рынка – устанавливаются долгосрочные отношения с пользователем и относительно стабильные лизинговые платежи;

- возможность использования налоговых льгот – право собственности на передаваемое в лизинг имущество даёт существенные налоговые льготы.

Преимущества лизинга для лизингополучателей перечислены ниже:

- гибкость системы платежей – адаптация платежей к возможному движению денежных средств пользователя;

- упрощённая схема обеспечения договора лизинга: ведь основным обеспечением являются сами поставленные по договору лизинга объекты сделок;

- улучшение показателей баланса лизингополучателя – лизинговые платежи полностью относятся на себестоимость и уменьшают налогооблагаемую базу по налогу на прибыль и т.д.;

- снижение потребностей в собственном капитале т.к. сделка полностью финансируется лизингодателем;

- доступность средств – лизинг может быть единственным источником средств для фирм, ещё не имеющих деловой истории и достаточных активов для обеспечения залога;

- ускоренная амортизация объекта лизинга – расширяется возможность оперативного обновления устаревшего оборудования, снижение налогооблагаемой прибыли;

- фактор времени – срок лизинга может быть значительно больше срока кредита;

- налоговые льготы, государственная поддержка – уменьшение налогооблагаемой прибыли, снижение таможенных пошлин и налогов по операциям международного лизинга;

- увеличение производственного потенциала;
- совершенствование технологии производства;
- снижение риска при освоении новой продукции – в случае недостаточного спроса есть возможность вернуть взятое в аренду (лизинг) имущество лизингодателю.

Обладая неоспоримыми преимуществами как форма инвестирования, лизинг не лишён некоторых недостатков. *Основные недостатки лизинга* сводятся к следующему:

- зачастую обязательным условием лизинга является необходимость оплатить авансовый взнос лизингодателю, который может составлять до 30% от стоимости оборудования. В этом случае долгосрочный кредит более привлекателен, поскольку при достаточно надёжном финансовом положении заёмщика возможно 100% кредитование всей стоимости оборудования;

- кроме того, процедура лизинга считается более сложной в организационном плане (в виду большего количества участников сделки), а значит более длительной, вследствие чего срок приобретения крайне необходимого оборудования может длиться месяцами и даже годами.

На практике существует множество форм и видов реализации лизинговых отношений. Двумя наиболее распространенными формами лизинговых сделок являются финансовый и оперативный лизинг. Их сравнительная характеристика представлена в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Сравнительная характеристика финансового и оперативного лизинга

Критерий	Финансовый лизинг	Оперативный лизинг
1	2	3
Сроки лизинга	длительный	короткий
Степень возмещения стоимости объекта лизинга	более 75%	менее 75%
Право выкупа объекта лизинга по остаточной стоимости по окончании срока договора	да, если предусмотрено договором	нет

1	2	3
Уровень рисков для лизингодателя	низкие	высокие
Уровень лизинговых ставок	низкие	высокие
Спектр дополнительного обслуживания лизингодателем	не предусмотрено	широкий

В мировой практике финансовый и оперативный лизинг гармонично дополняют друг друга, предоставляя участникам лизингового рынка наиболее полный набор возможностей, связанных с обновлением лизингополучателями своих основных средств. В свою очередь, для производителей промышленной продукции лизинг является эффективным инструментом сбыта, для использования которого в их структуре создаются специализированные подразделения и дочерние предприятия, осуществляющие лизинговую деятельность.

2.4.4. Франчайзинг как особая форма организации торговли

Особой формой современной системы организации маркетинга и дистрибуции продукции является франчайзинг.

Франчайзинг, франшиза (англ. *franchise*) – это «форма сотрудничества между двумя юридическими самостоятельными, но связанными между собой договором (*франчайзинговым контрактом*) предприятиями. В силу этого контракта одно предприятие (*франчайзер*) передает за определенное вознаграждение другому предприятию (*франчайзи*) права на использование *торговой марки*, предоставляет ему программу маркетинга, участвует в финансировании капитальных вложений и берет на себя часть текущих затрат» [5, с.346]. В издании [6] профессором В.И. Сергеевым уточняется, что наряду с торговой маркой при франчайзинге могут передаваться права на использование фирменного дизайна, ноу-хау, деловой репутации, маркетинговых технологий [6, с.233].

Схема реализации двухсторонних отношений сторон при франчайзинге представлена на рис. 2.6.

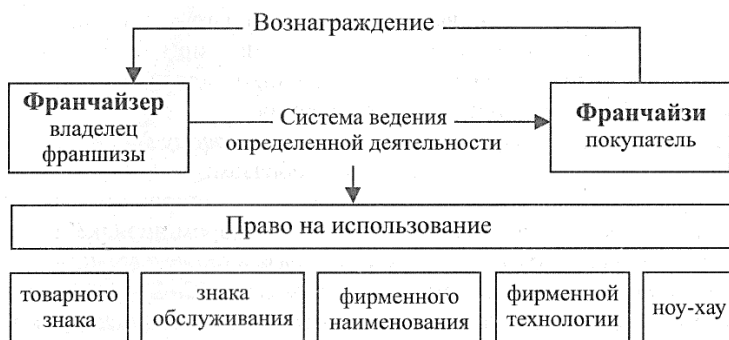


Рис. 2.6. Схема франчайзинга [22, с.114]

Франчайзинг как смешанная форма крупного и мелкого предпринимательства является взаимовыгодным для обеих сторон договора франчайзинга:

- для *франчайзера* это эффективный инструмент роста и расширения рынков, при использовании которого экономятся собственные ресурсы;
- для *франчайзи* это способ мотивации к устойчивому развитию бизнеса под известной и популярной маркой сетевой компании.

В сфере торговли существует два основных варианта организации франчайзинговой деятельности, характеристика которых представлена в табл. 2.3.

Таблица 2.3

Различия между видами франчайзинга [6, с.234]

Вид франчайзинга	Основные различия
Товарный	Передача исключительных прав на реализацию продукции, выпускаемой франчайзером, под его товарным знаком на определенной территории
Бизнес-формат	Передача не только товарного знака, но и технологии ведения бизнеса, отработанной и апробированной фирмой-франчайзером

При всех преимуществах франчайзинга как способа сбыта и особой формы организации фирменной торговли, существует и ряд не-

достатков. В частности, большую роль в франчайзинговой деятельности играют личные отношения между высшим руководством сетевой компании (франчайзера) и региональных партнеров (франчайзи). Кроме того, франчайзинговая деятельность чревата рисками конкуренции со стороны франчайзи в адрес сетевой компании в случае разрыва между ними деловых отношений.

2.4.5. Сущность встречной, посылочной и комиссионной торговли

Встречная торговля (англ. *countertrade, trade-in*) – это «форма торговли, при которой реализация товаров (услуг) увязывается с покупкой товаров (услуг) либо, наоборот, закупка обуславливается продажей при полном или частичном отказе от использования механизма валютно-финансовых отношений. Основными видами встречной торговли являются бартерные сделки, встречные закупки, авансовые закупки и др.» [5, с.46].

В издании [22] отмечено возникновение двух видов сделок в рамках осуществления встречной торговли:

- *коммерческая компенсация* (кратковременная операция, не связанная с производством и характеризующаяся отсутствием взаимосвязи между обмениваемыми товарами);
- *промышленная компенсация* (товарный обмен производственного оборудования на производимую с его помощью впоследствии продукцию).

Кроме того, выделяют три вида международных встречных сделок по И.Н. Герчиковой и Н.Ю. Родыгиной:

- товарообменные и компенсационные сделки на безвалютной основе;
- компенсационные сделки на коммерческой основе;
- компенсационные сделки на основе соглашений о производственном сотрудничестве [22, с.119].

К основным видам *встречной торговли* относятся бартерные операции, выкуп устаревшей продукции, встречные закупки, компенсационные сделки, операции с давальческим сырьем.

Посылочная торговля (англ. *mail order business*) – это «разновидность торговли, предоставляющей возможность потребителю получать товары на дому после передачи на них заказа по обычной почте, телефону, факсу и т. п.» [5, с.228].

Торгово-оперативный процесс посылочной торговли включает следующие стадии:

- 1) формирование каталогов товаров;
- 2) выбор условий оплаты;
- 3) распространение каталогов;
- 4) сбор заказов;
- 5) обработка и комплектование заказов;
- 6) отправка товаров покупателям;
- 7) организация возврата товара;
- 8) оплата покупателями полученных товаров [22, с.139].

Комиссионная торговля (англ. *disposal of unneeded property, sale by commission*) – это «реализация посредником различного имущества, принадлежащего физическим или юридическим лицам. Посредник (комиссионер) от своего имени, но за счет комитента продает принадлежащие последнему товары» [5, с.116].

Торгово-оперативный процесс комиссионной торговли включает следующие стадии:

- 1) прием товара на комиссию;
- 2) подписание договора;
- 3) продажа товара в специализированных магазинах;
- 4) оплата покупателями полученных товаров;
- 5) организация возврата непроданного товара;
- 6) расчеты с комитентом [22, с.137].

2.4.6. Особенности аукционной и биржевой торговли

Аукцион (англ. *auction*) – это «форма продажи реальных товаров с публичных торгов» [5, с.24]. Различают *открытые аукционы*, круг участников торгов при которых не ограничен, и *закрытые аукционы*, в которых принимают участие только специально приглашенные лица.

Различают следующие виды аукционов:

- 1) *по критерию возможности участия* – открытые и закрытые;
- 2) *по уровню цен* – на повышение цены и на понижение цены;
- 3) *по форме проведения* – гласные и негласные.

Организация аукциона предполагает реализацию основных его этапов:

1) оформление заявки на участие и предложение на выдвижение товара;

2) экспертная работа аукционных комиссий;

3) предварительный этап (подготовка каталога товаров);

4) знакомство с товаром потенциальных покупателей;

5) торги;

6) оформление и исполнение сделок [22, с.136].

Особым видом аукционных торгов является *электронный аукцион*, под которым понимается «информационная торговая система, предназначенная для проведения электронных аукционов, доступ к которой осуществляется через сайт в глобальной компьютерной сети интернет» [22, с.133].

Биржа (англ. *commodity exchange, stock exchange*) – это «регулярная форма оптовой торговли продукцией производственно-технического назначения, товарами народного потребления, продажи ценных бумаг и т. п.» [5, с.31]. В отличие от аукционной торговли при биржевой торговле сделки заключаются не по реальным товарам, а имеют срочный характер (как правило, не менее 6 месяцев). В Республике Беларусь биржевая торговля регламентируется . Законом Республики Беларусь от 5 января 2009 г. № 10-З «О товарных биржах», а также иными нормативными правовыми актами.

Обязательным инфраструктурным элементом биржевой торговли является *товарная биржа*. Это «постоянно действующий объект рыночной инфраструктуры, осуществляющий организацию в определенное время и на определенной площадке (в том числе и электронной) торгов для заключения сделок купли-продажи качественно однородных и взаимозаменяемых товаров» [22, с.123].

К основным *функциям биржевой торговли* относятся: обеспечивающая (создание условий для торгов), организационная (проведение торгов), экспертная (экспертиза качества товаров), маркетинговая (исследование спроса и предложения на рынке), ценовая (установление котировок цен и изучение их динамики) и др.

В Республике Беларусь важнейшим субъектом биржевой торговли выступает созданная в 2004 году *Белорусская универсальная товарная биржа* (БУТБ). БУТБ является институциональной основой для развития *биржевой логистики* в стране, реализуя три важнейшие функции: биржевой склад, биржевой перевозчик и биржевой эксперт [22, с.127].

2.5. Каналы дистрибуции и логистические цепи: понятие, анализ, проектирование

Вопросы:

2.5.1. Сущность канала распределения с позиции маркетинга и логистики.

2.5.2. Логистический канал и логистическая цепь: различия, проблемы управления.

2.5.3. Типы посредников в распределительной логистике.

2.5.4. Понятие логистической дистрибутивной цепи (ЛДЦ) в распределительной логистике.

2.5.5. Комплексная методика создания логистической цепи распределения товаров.

2.5.1. Сущность канала распределения с позиции маркетинга и логистики

Маркетинговый канал – совокупность взаимозависимых организаций, участвующих в процессе, направленном на то, чтобы сделать товар или услугу доступными для использования или потребления [19, с.32]. Пять потоков маркетингового канала отражены на рис. 2.7.

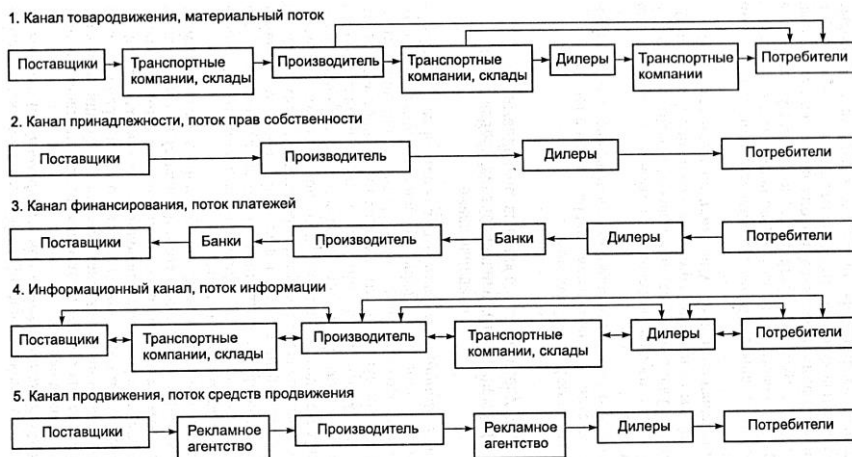


Рис. 2.7. Пять потоков маркетингового канала [19, с.33]

Представленные определение и схема описывают маркетинговый подход к содержанию и структуре канала распределения. В свою очередь, логистический подход к раскрытию сущности канала распределения был изложен выше в вопросе 2.2.2.

В пособии [22] отмечается, что «к базовым понятиям распределительной логистики в части организационного построения системы распределения относятся понятия сеть, канал, цепь, которые соотносятся между собой как система – подсистема 1-го уровня – подсистема 2-го уровня» [22, с.140].

В системе распределения продукции, рассматриваемой с позиции логистического подхода, функционируют в качестве подсистем следующие *виды каналов*:

- *канал принадлежности* (передача прав собственности);
- *канал переговоров* (договорной оформление сделок);
- *канал финансирования* (движение финансового потока);
- *канал товародвижения* (движение материального потока товаров);
- *канал обслуживания, сервисный канал* (оказание до- и послепродажного сервиса);
- *канал продвижения* (информационное продвижение товара);
- *канал предпочтений* (инструменты формирования лояльности: дисконтные карты, купоны, розыгрыши призов и др.) [22, с.143].

В указанных подсистемах канала распределения генерируются и поддерживаются соответствующие виды потоков. «*Поток* – совокупность объектов, воспринимаемая как единое целое, существующая как процесс на некотором временном интервале и изменяемая в абсолютных единицах за определенный период» [22, с.142]. Понятие потока является одной из ключевых категорий логистической науки и практики в целом и распределительной логистики, как ее функциональной области, в частности.

В целом, взаимодействие субъектов процесса товародвижения и информационного продвижения готовой продукции осуществляется на совместной базе маркетинговых и логистических принципов. При этом сам товар рассматривается не просто как материальный объект, а как средство удовлетворения конкретных потребностей текущих и потенциальных покупателей, сопровождаемое надлежащим информационным обеспечением, сопутствующим сервисом, а также системой формирования лояльности среди клиентов.

2.5.2. Логистический канал и логистическая цепь: различия, проблемы управления

В отличие от логистического канала, *логистическая цепь* – это линейно упорядоченное множество участников логистического процесса, осуществляющих логистические операции по доведению внешнего материального потока от одной логистической системы до другой.

Как было отмечено выше, ключевое различие между каналом и цепью состоит в степени (частичности либо линейности) упорядоченности множества субъектов процесса товародвижения. Как только осуществляется выбор конкретных посредников, указанное множество становится линейным и в рамках логистического канала формируется конкретная логистическая цепь, его подсистема.

При выборе логистической цепи осуществляется выбор конкретного дистрибьютора, перевозчика, страховщика, экспедитора, банкира и т. д. При этом могут использоваться различные методы экспертных оценок, методы исследования операций и др.

Процессы формирования, эксплуатации и непрерывного анализа логистических цепей, в которых упорядоченным образом циркулируют материальные, информационные и финансовые потоки ресурсов, играют на практике важную роль в ходе обеспечения высокой эффективности распределительной логистики.

Практической проблемой на пути построения логистических цепей поставок является преодоления существующих *барьеров*, к числу которых в литературе по логистике чаще всего относят четыре аспекта реальной практики хозяйствования: традиции, организационные недостатки, правовые барьеры, разобщение системы управления.

Поскольку логистические цепи являются системообразующими элементами (звеньями) логистических систем, в логистике принята классификация логистических систем распределения по критерию сложности лежащих в их основе цепей с разными формами движения материального потока. В соответствии с ней различают:

- *системы с прямыми связями* (посредники отсутствуют);
- *смешанные, гибкие системы* (посредники есть в некоторых цепях);
- *эшелонированные (многокаскадные) системы* (посредники характерны для всех логистических цепей в рамках системы).

2.5.3. Типы посредников в распределительной логистике

Важнейшими субъектами при функционировании систем товародвижения являются *посредники*. Под *посредниками (торговыми посредниками)* понимаются юридические лица и индивидуальные предприниматели, деятельность которых обеспечивает установление устойчивых связей между стороной предложения (производителями) и стороной спроса (потребителями) на товарном рынке, обеспечивая процесс купли-продажи и способствуя развитию торговли.

В своей работе торговые посредники реализуют ряд базисных, ключевых и поддерживающих *функций*, к которым относятся:

- исследование рынка и формирование информационной базы;
- стимулирование сбыта путем использования различных инструментов маркетинговой коммуникации;
- взаимодействие с текущими и потенциальными покупателями;
- приспособление товаров к запросам потребителей;
- непосредственная организация элементов процесса товародвижения (транспортировка, грузопереработка, складирование);
- финансирование продвижения материального потока в логистических каналах и цепях;
- управление рисками, связанными с товародвижением [4, с.233].

При формировании возможных вариантов каналов распределения необходимо определиться с типом используемых посредников. В распределительной логистике принята классификация торговых посредников по двум ключевым критериям, представленная ниже в табл. 2.4:

- от чьего имени посредник выступает на рынке;
- за чей счет посредник осуществляет свою деятельность.

Таблица 2.4

Классификация посредников в распределительной логистике

Классификационные критерии		От чьего имени функционирует:	
		<i>своего</i>	<i>производителя</i>
За чей счет:	<i>свой</i>	Дилер	Дистрибьютор
	<i>производителя</i>	Комиссионер	Агент, брокер

Дилер – это разновидность оптового либо розничного торгового посредника, который действует на рынке от своего имени и за собственные денежные средства. Деятельность дилера носит двухэтапный характер. На первом этапе дилер приобретает товары в собственность у поставщика по договору поставки (купли-продажи). На втором этапе дилер осуществляет продвижение товаров по каналам распределения, неся все связанные риски самостоятельно. Выделяют особую категорию дилеров – *эксклюзивные дилеры*, которые единолично представляют конкретного производителя в заданном регионе. В случае использования в дилинге элементов франчайзинга, посредник носит название *авторизованного дилера*.

Дистрибьютор – это еще один вид оптового или розничного торгового посредника, который функционирует за свой счет, однако, в отличие от дилера, действует на рынке от имени производителя товара. Он заключает договор поставки и дистрибьюторское соглашение с поставщиком, причем договорные отношения могут иметь как краткосрочный, так и долгосрочный характер. В работе дистрибьюторов ценовая политика, как правило, устанавливается производителем товаров, а посредник ее придерживается [4, с.234].

Комиссионер – это следующая разновидность торгового посредника в сфере оптовых или розничных продаж, который работает на рынке от своего имени, однако за счет финансовых средств производителя либо оптового поставщика. Вознаграждение, получаемое комиссионером за реализацию сделок купли-продажи, называется комиссией. Отношения между поставщиком и комиссионером оформляются в форме договора комиссии. В рыночной практике один и тот же посредник может одновременно выступать на рынке дилером и комиссионером в отношении различных продвигаемых товаров. Что касается рискового характера деятельности, для комиссионера коммерческие риски ниже, чем для дилера, поскольку комиссионер не приобретает продаваемые товары в собственность.

Агент, или торговый представитель – это четвертая разновидность торгового посредника, который представляет производителя либо поставщика на рынке, действуя от его (поставщика) имени и за его (поставщика) счет. Агент представляет интересы принципала, в качестве которого может выступать производитель либо оптовый посредник (дистрибьютер). Договорные отношения регламентируются агентским соглашением.

Особой разновидностью четвертого типа посредников являются *брокеры* – посредники при заключении сделок, сводящие поставщиков и потребителей [4, с.235].

2.5.4. Понятие логистической дистрибутивной цепи (ЛДЦ) в распределительной логистике

Рассмотрим ключевую терминологию современной логистики распределения согласно дефинициям, представленным в терминологическом словаре Европейской логистической ассоциации (ELA):

– *логистическая дистрибутивная сеть (ЛДС)* – это «полное множество звеньев логистической системы дистрибуции» [22, с.145], функционирование которого обеспечивает практическую реализацию совокупности важных логистических функций: поставка товара, до- и послепродажный сервис, информационное обслуживание потребителей и т. д.;

– *логистический дистрибутивный канал (ЛДК)* – это подсистема ЛДС первого уровня, «частично упорядоченное множество звеньев логистической системы дистрибуции, ориентированных по товарному потоку и осуществляющих его доведение от производителя до конечного потребителя» [22, с.145];

– *логистическая дистрибутивная цепь (ЛДЦ)* – это подсистема ЛДС второго уровня, «множество звеньев логистической системы дистрибуции, упорядоченное по основному и / или сопутствующему потоку в соответствии с параметрами заказа конечного потребителя внутри логистического дистрибутивного канала» [22, с.145].

Выше в вопросе 2.5.1 при рассмотрении содержания *логистического канала принадлежности* в качестве потока, упорядочивающего процесс товародвижения, был отмечен *процесс передачи прав собственности*. Соответствующий пример логистической системы дистрибуции в составе ЛДС, ЛДК и ЛДЦ, упорядоченной по потоку прав собственности, графически представлен на рис. 2.8.

В свою очередь, альтернативный вариант упорядочений субъектных звеньев ЛДС, ЛДК и ЛДЦ отражен на рис. 2.9. Здесь в качестве упорядочивающего фактора выбран основной поток процесса товародвижения – *товарный поток*. Именно он считается главным фактором, регламентирующим процесс распределения, поскольку все остальные потоку носят сопутствующий характер.

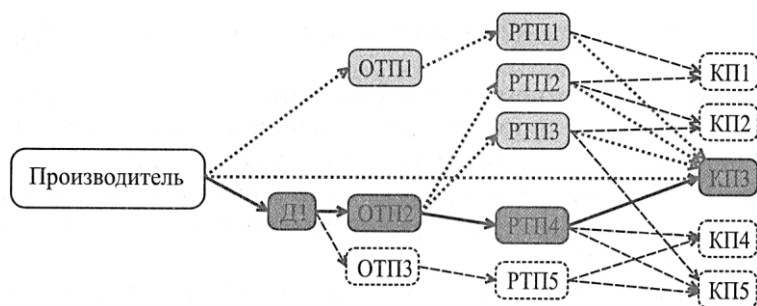


Рис. 2.8. Взаимосвязь участников сети, каналов и цепи, упорядоченных по потоку прав собственности [22, с.146]

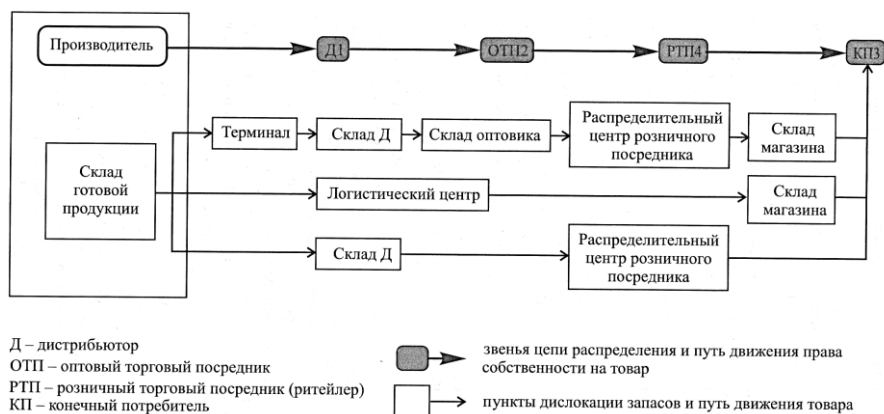


Рис. 2.9. Три варианта цепи товародвижения, участники которой упорядочены по товарному потоку [22, с.148]

Хозяйствующие субъекты, выступающие субъектами (звеньями) ЛДК и ЛДЦ, функционируют в рамках избранной маркетинговой стратегии распределения. К числу основных стратегий распределения в литературе по логистике относятся:

- 1) стратегии охвата рынка (интенсивное распределение, селективное распределение, эксклюзивное распределение);
- 2) стратегии охвата потребителей (неограниченный охват, частично-ограниченный охват, ограниченный охват);
- 3) стратегии ассортимента продукции (установление ограничений на сбыт продукции, навязывание продаж);

4) *стратегии взаимодействия с клиентом* (моноканальная стратегия, стратегия каналов для каждого клиентского сегмента, стратегия дифференцированного менеджмента клиентов, стратегия миграции между каналами, стратегия выбора канала по видам деятельности, интегрированная многоканальная стратегия);

5) *коммуникативные стратегии* (стратегия выталкивания, стратегия вытягивания) [22, с.157-161].

2.5.5. Комплексная методика создания логистической цепи распределения товаров

Процесс проектирования и последующей эксплуатации ЛДС и ЛДК выполняется в определенной последовательности, регламентированной существующей методикой и частными аналитическими методами. Рекомендации по проектированию ЛДС сформулированы специалистами компании международной сети консалтинговых агентств *Logistics Field Audit, Inc.* (США):

- 1) аудит существующей дистрибутивной сети;
- 2) формулировка рекомендаций по модернизации системы;
- 3) моделирование дистрибутивной сети с применением существующих методов совершенствования;
- 4) выбор и определение оптимальной модели сети;
- 5) внедрение системы постоянного улучшения распределительной сети [22, с.163].

В ходе анализа и проектирования логистических каналов широкое применение находят апробированные в менеджменте *методы бизнес-моделирования*, в числе которых:

– *графический метод* (графическая интерпретация возможных каналов распределения);

– *институционально-описательный метод* (этапы: идентификация, описание и классификация посреднических институтов в цепи поставок);

– *метод, основанный на группировке товаров* (комбинированный метод, одновременно использующий описание посреднических институтов со схематическим изображением каналов сбыта).

Кроме того, для целей *анализа и формирования структуры* логистических дистрибутивных каналов и цепей используются следующие группы *методов*:

– *функциональный и структурный методы* (аналогичен инструментам структурно-функционального анализа и методологии IDEF);
– *морфологический метод* (классификация и описание всех возможных вариантов элементов системы ЛДК и ЛДЦ) [22, с.166].

Методы совершенствования бизнес-процесса дистрибуции группируются в рамках гуманитарного, эмпирического и инженерного подхода к процессу управления товародвижением. К последней группе методов инженерного подхода относятся методы и модели IDEF, SADT, ABC, TQM, находящие широкое применение в современной распределительной логистике.

Процесс *трансформации каналов дистрибуции* может осуществляться с использованием модели DMAIC (определение, измерение, анализ, улучшение, управление).

Методы обоснования выбора в распределительной логистике делятся на экспертные методы и инструментарий экономического анализа. В частности, для обоснования управленческих решений выбора в каналах распределения используют методы сравнения вариантов и нахождения оптимума функции с применением математического моделирования [22, с.171].

В целом, процесс *проектирования ЛДК / ЛДЦ* включает ряд этапов:

- 1) идентификация поставщиков и потребителей материального потока в соответствии с ассортиментом товаров и услуг;
- 2) выбор стратегии дистрибуции из числа четырех перечисленных выше групп;
- 3) формирование системы критериев отбора потенциальных участников ЛДК / ЛДЦ;
- 4) определение структуры и основных характеристик системы дистрибуции (число каналов, уровней каналов, длины, ширины и мощности канала);
- 5) формирование маршрутов движения материального потока;
- 6) определение обязанностей участников канала и распределение этих обязанностей;
- 7) экономическое обоснование ЛДЦ по критериям пригодности, управляемости и прибыльности;
- 8) организационно-правовые взаимоотношения участников ЛДЦ [22, с.172-179].

Более детально процедуры проектирования ЛДК и ЛДЦ рассмотрены в учебнике О.В. Мясниковой [22] в теме 12.

2.6. Управление заказами, поставками и возвратным процессом в распределительной логистике

Вопросы:

2.6.1. *Управление заказами как функция распределительной логистики.*

2.6.2. *Автоматизированные системы управления заказами в логистике.*

2.6.3. *Сущность и роль управления поставками в распределительной логистике.*

2.6.4. *Понятие возврата партий поставки в распределительной логистике.*

2.6.1. Управление заказами как функция распределительной логистики

Управление заказами является важнейшей функцией распределительной логистики. Процесс выполнения заказа тесно связан с категорией *логистического цикла (заготовительный период, англ. logistical cycle)*. В терминологическом словаре С.М. Резера и А.Н. Родникова представлено следующее его определение: это «интервал времени между оформлением заказа на поставку и доставкой заказанной продукции на склад потребителя» [5, с.88].

Т.М. Розина отмечает, что несмотря на высокую значимость управления заказами в распределительной логистике, удельные затраты на осуществление данной функции существенно ниже, чем затраты на транспортировку и управление запасами [19, с.77]. Тем не менее, реализация функции по эффективному управлению заказами играет важную роль в процессе оптимизации перемещения материальных потоков в рамках ЛДК и ЛДЦ на пути от поставщика к конечному потребителю продукции.

В свою очередь, О.В. Мясникова подчеркивает, что «*управление заказами* – это синтетическая функция, присущая управлению материальными потоками как на этапе материально-технического обеспечения, так и на этапе сбыта готовой продукции» [22, с.188]. Таким образом, категория управления заказами и процедуры ее практической реализации имеют высокую значимость как в распределительной, так и в закупочной логистике.

Под *заказом* (англ. *order*) в логистике понимают «предложение потребителя поставщику изготовить (поставить) продукцию с указанием ассортимента, количества, качества, срока поставки и др., или выполнить работу, оказать услугу» [5, с.90]. По своей сути заказ представляет собой заявку, а к его основным параметрам относятся: объем, частота, срок исполнения, приоритет, статус [22, с.188].

Реализация механизма управления заказами предполагает последовательное выполнение следующих групп *логистических операций и процедур*:

- 1) оформление поступивших заказов;
- 2) формирование портфеля заказов;
- 3) разработка плана удовлетворения заказов;
- 4) оперативный контроль производства заказанной продукции;
- 5) формирование товарных потоков в соответствии с заказами;
- 6) контроль поступления товарных потоков заказчику;
- 7) установление обратной связи с заказчиком [1, с.309].

Одной из ключевых категорий в управлении заказами является понятие «*портфель заказов* – совокупность заказов потребителей (покупателей), имеющих на определенную дату» [19, с.77]. Категория портфеля заказов применяется как в микрологистических, так и в макрологистических системах: в первом случае речь идет о совокупности запасов конкретного предприятия, во втором случае – на уровне региона, вида экономической деятельности, национальной экономики в целом. Структура портфеля заказов в существенной степени влияет на рисковый характер сбытовой деятельности хозяйствующего субъекта, в связи с чем его формированию должно уделяться значительное внимание в рамках ведения логистической деятельности.

Важнейшим количественным параметром заказа в логистике выступает *время выполнения заказа* (англ. *lead time*), величина которого является оптимизируемым параметром и напрямую зависит от используемых правил и процедур обработки и выполнения заказов (FIFO, DDATE, SPT, NET и др.).

Одной из значимых функций управления заказами является планирование деятельности по выполнению заказов путем составления и обоснования *планов продаж* по укрупненным и специфицированным группам товаров, в которых учитываются спрос на продукцию с одной стороны и производственные возможности с другой.

2.6.2. Автоматизированные системы управления заказами в логистике

В современной практике сбытовой деятельности в результате параллельного развития концепции логистики и процессов ее информатизации и цифровизации важное значение приобрели *автоматизированные системы управления заказами* (АСУЗ). Указанные системы, реализованные в виде программных продуктов в сочетании с необходимым оборудованием, обеспечивают оптимизацию целого ряда логистических операций, связанных со складированием, грузопереработкой и хранением материальных ценностей в ходе выполнения заказов на их поставку.

Важным практическим свойством АСУЗ является их высокая *адаптивность* к динамично изменяющимся условиям хозяйствования, которая достигается путем использования в системах гибких маркетинговых и логистических модулей, обеспечивающих оптимальность процессов получения, обработки и выполнения заказов. Важным компонентом АСУЗ являются модули прогнозирования спроса на товарную продукцию и планирования производственных возможностей хозяйствующего субъекта.

Эксплуатация современных АСУЗ обеспечивает полный или частичный переход на *бесбумажную технологию* управления заказами, реализация которой обеспечивает сокращение времени выполнения заказа, снижение финансовых затрат управленческого характера, уменьшение числа ошибок и общее повышение производительности логистической деятельности.

В изданиях Т.М. Розиной [19] и О.В. Мясниковой [22] отмечается наличие в современной практике двух основных способов реализации обмена данными между компьютерами (ЭВМ), являющимися частью АСУЗ:

1) «в память терминалов всех подразделений системы хранения и переработки продукции загружаются соответствующие серии и параметры заказов. Реквизиты каждого из них выводятся на тот или иной терминал последовательно, по запросу оператора. Принтеры терминалов, расположенных в соответствующих подразделениях, могут отпечатать необходимые товаросопроводительные документы. По окончании выполнения всей серии заказов информация о них вводится в центральную ЭВМ логистической системы» [22, с.195];

2) «обмен информацией между рабочими терминалами и ЭВМ осуществляется по радиоканалам. Данный способ более целесообразен в тех логистических системах, где наблюдается высокий процент экстренных заказов. ЭВМ может прервать выполнение текущего заказа и организовать выполнение приоритетного заказа без вмешательства диспетчера системы хранения и переработки продукции» [22, с.196].

Одной из важных функций, реализуемых в рамках функционирования АСУЗ и сбытовой деятельности в целом, является *контроль* эффективности управления заказами. Для реализации данной функции зарубежные эксперты Д.Дж. Бауэрсокс, Д.Дж. Клосс, Д.Р. Сток и Д.М. Ламберт сформировали систему показателей, в которую входят следующие группы параметров:

- показатели логистических издержек;
- показатели логистического сервиса;
- показатели логистической производительности;
- показатели управления логистическими активами;
- логистические показатели качества [22, с.197].

Представленный перечень оценочных параметров может быть конкретизирован либо расширен с учетом специфики масштабов, вида экономической деятельности и иных особенностей хозяйствующего субъекта, осуществляющего управление заказами.

2.6.3. Сущность и роль управления поставками в распределительной логистике

Процесс функционирования рыночной системы хозяйствования предполагает в качестве важного своего компонента осуществление сделок купли-продажи. Движение материальных потоков и циркулирование сопутствующих потоков между поставщиком и потребителем предваряется установлением договорных отношений, для которых одной из форм закрепления является *договор поставки*. Содержание указанного вида договора с позиции закупочной логистики и его существенные условия раскрыты выше в вопросе 1.6.4. С точки зрения распределительной логистики эффективное управление поставками также играет большую роль, а его достижение на основе логистического подхода предполагает реализацию целого ряда задач по анализу, оценке и развитию указанной функции.

В терминологическом словаре С.М. Резера и А.Н. Родникова представлено следующее определение *поставки* (англ. *delivery*) – это «форма оптового товарооборота; сбыт продукции предприятиями-изготовителями или посредниками предприятиям-потребителям, торговым предприятиям, внерыночным посредникам и др.» [5, с.226].

В издании О.В. Мясниковой [22] уточняется дефиниция, согласно которой под *поставкой* понимается «форма организационных договорных отношений между производителем (поставщиком) и потребителем (покупателем) по поводу возмездной передачи готовой для использования продукции (товара) в ходе исполнения договора купли-продажи» [22, с.199]. Кроме того, в том же источнике дополнительно акцентировано основание условий договора поставки на международных унифицированных терминах ИНКОТЕРМС.

В издании Т.М. Розиной [19] приводятся следующие основные *задачи управления поставками* на основе логистического подхода:

- организация полноценного и оперативного информационного обеспечения достоверными данными о ходе процессов, связанных с поставками;

- регулярное осуществление всестороннего исчерпывающего анализа выполнения обязательств и плана поставок по заказчикам, объему, ассортименту и качеству;

- проведение исследования графиков, тенденций, динамики и ритмичности выполнения договорных обязательств по времени;

- обеспечение системного контроля соблюдения сроков поставок;

- совершенствование комплекса логистических услуг, сопутствующих поставкам [19, с.84].

В распределительной логистике принята следующая *классификация видов поставок* по ряду критериев:

- 1) по приоритетности (экспортные, первоочередные, элитные);

- 2) по месту передачи товара потребителю (в месте производства либо в месте потребления);

- 3) по форме товародвижения (транзитные, складские);

- 4) по срокам поставки (периодические, календарные, срочные).

Технология осуществления поставок на основе логистического подхода предполагает реализацию следующих этапов:

- 1) *реализация (продажа) товара* (заключение договорных потоков, движение финансовых потоков, формирование заказа в рамках вытягивающей либо выталкивающей логистической системы);

2) *формирование товарного потока, товарной партии* (отбор необходимых товаров из запаса, документальное оформление отгрузки, проверка качества продукции);

3) *отгрузка* (передача товарной партии покупателю, посреднику, перевозчику на стыке звеньев логистической системы);

4) *доставка* (процесс транспортировки централизованным (организован поставщиком) либо децентрализованным (организован получателем) способом в установленный пункт назначения) [22, с.205].

В качестве важных аспектов деятельности по управлению поставками следует отметить *дисциплину обслуживания* – алгоритм обслуживания заявок в логистической системе, примером которого является распространенный на практике порядок «первым пришел – первым обслужен».

Кроме того, в последние годы практика управления поставками в логистике зачастую основывается на *методе быстрого реагирования* – это «метод планирования и регулирования поставок товаров посредническим структурам – участникам логистических цепей по передвижению материальных потоков, который предполагает тесное взаимодействие между логистической системой производителя и торговыми организациями (оптовыми, розничными), а также трансформационными (распределительными) центрами» [19, с.87]. Использование данного метода обеспечивает наиболее полную реализацию логистического подхода к товародвижению с минимизацией складских запасов с одной стороны и бесперебойным удовлетворением поступивших заявок за счет располагаемых минимальных запасов с другой стороны. Необходимым условием для реализации метода является интенсивный информационный обмен между логистической системой фокусной компании и ее контрагентами.

2.6.4. Понятие возврата партий поставки в распределительной логистике

Управление возвратными процессами в логистических системах является предметной областью *реверсивной логистики*. На стыке функциональных областей распределительной и реверсивной логистики возникает понятие *обратного распределения* – это «процесс, посредством которого компания организует движение товаров, денег и информации в направлении, противоположном тому, в кото-

ром протекает нормальная логистическая деятельность» [22, с.213]. При этом источником возвратных потоков могут являться не только производство и сбыт, но и сфера потребления.

К разновидностям обратного движения товарно-материальных ресурсов в логистических системах относятся:

- возврат для перераспределения (возврат непроданных товаров производителю или дистрибьютеру в случае соблюдения ряда условий);
- рециклинг (повторное использование материалов);
- продажа второсортной продукции через специализированные торговые объекты.

В логистике следует различать обратные и возвратные потоки. Далее кратко охарактеризован терминологический аппарат реверсивной логистики.

Обратные потоки в логистике – это материальные потоки, движение которых направлено в сторону, противоположную прямому потоку [24, с.5].

Возвратный поток – это поток материальных ценностей, инициированный возвратами продукции. Возврат чего-либо означает, что одна сторона произведенной сделки по каким-то оговоренной этой сделкой причинам (брак, дефекты, истечение срока годности и др.) или условиям сделки (возврат тары, подвижного состава и др.) возвращает второй стороне предмет сделки, товар [24, с.5].

Возвратные потоки от производителей составляют все материалы, сырье и компоненты, пригодные к вторичному использованию на стадии производства.

К *возвратам сети распределения* относятся все возвратные потоки, возникающие на стадии распределения готовой продукции. Причина таких возвратов – отзыв продукции из распределительной сети, перераспределение запасов в распределительной сети и возврат товароносителей, имеющих функциональный характер (например, паллеты и контейнеры, которые можно использовать несколько раз) [24, с.28].

Рециклинг представляет собой совокупность взаимосвязанных процессов сбора и переработки вторичных ресурсов для последующего использования в производстве продукции [24, с.32].

Более детально теоретические основы и методические аспекты реверсивной логистики рассмотрены в учебно-методическом пособии [24].

2.7. Анализ выполнения плана поставок. Методы оценки управления поставками

Вопросы:

2.7.1. Анализ выполнения плана поставок.

2.7.2. Методы оценки управления поставками.

2.7.1. Анализ выполнения плана поставок

Важной функцией управления поставками является процесс их планирования, который регламентируется планом поставки.

Как отмечает О.В. Мясникова, «*план поставки* представлен совокупностью планово-расчетных документов, содержащих требования, предусмотренные договорными обязательствами: требования к объемам, номенклатуре, качеству товаров, срокам поставки, каналам распределения, формам движения материальных потоков, логистическому сервису и т. д.» [22, с.217].

Целью анализа выполнения плана поставок является установление соответствия между плановыми количественными характеристиками процесса поставки в соответствии с заключенными договорами и их фактическими значениями. К *задачам* анализа выполнения плана поставок в числе прочего относится оценка соблюдения дисциплины обслуживания, сущность которой рассмотрена выше в вопросе 2.6.3.

Исходными данными для *анализа выполнения плана поставок* являются следующие показатели сбытовой деятельности хозяйствующего субъекта:

- объем отгрузки в натуральном и денежном выражении;
- ассортимент отгрузки;
- сроки отгрузки;
- структура отгрузки по различным критериям;
- получение оплаты за отгруженные товары.

Критериями эффективного выполнения плана поставок являются следующие характеристики процесса распределения:

- ритмичность и равномерность поставок;
- оптимальность процессов снабжения и сбыта;
- ускорение оборачиваемости оборотных средств;
- снижение объемов всех видов запасов [19, с.88].

В процессе оценки выполнения договорных обязательств, связанных с поставкой товарно-материальных ценностей и готовой продукции, выполняются три вида анализа:

- оценка выполнения контракта (договора, заявки, соглашения) по объему поставки;
- выполнение договорных обязательств по показателям ритмичности и равномерности поставок;
- оценка ассортиментных отклонений поставок [22, с.224].

Одним из важных параметров, свидетельствующих о степени эффективности сбытовой деятельности, рассматриваемой в контексте выполнения плана поставок, является *«равномерность поставки»* – это соблюдение хозяйственными партнерами обязательств по поступлению товарных потоков равной мощности через равные промежутки времени» [22, с.225].

Наряду с равномерностью оценивается *«ритмичность поставки»* – это соблюдение временных и количественных параметров поставки, обусловленных контрактом, с учетом сезонных и циклических особенностей производства, продажи, движения товарных потоков и потребления» [19, с.89].

Конкретные методы оценки ритмичности и равномерности поставок рассмотрены ниже в вопросе 2.7.2.

Высокая значимость оценки ритмичности и равномерности поставок в распределительной логистике во многом обусловлена критичностью срыва сроков поставки в любых условиях хозяйствования, который чреват для хозяйствующего субъекта значительными финансовыми санкциями и потерей деловой репутации на рынке.

2.7.2. Методы оценки управления поставками

Для целей оценки равномерности поставок в распределительной логистике используют следующие аналитические методы:

- 1) *учет количественных и временных параметров поступления или генерации товарного потока на ленточном графике;*
- 2) *расчет удельного веса объема фактической поставки за каждый договорный период и сопоставление его с нормативным удельным весом;*
- 3) *статистические методы расчета коэффициентов вариации и равномерности (взаимообратные показатели) [22, с.225].*

Использование *ленточного графика* в качестве метода оценки управления поставки обеспечивает наглядное отражение степени соблюдения либо несоблюдения договорных сроков поставки. Для целей составления данного графика производится суммирование временных единиц опоздания (дней, часов) по каждой позиции ассортимента поставляемой продукции.

Удельный вес фактической поставки за период сопоставляют с нормативным его значением, рассчитываемым как $(1 / n)$ часть предполагаемого в договоре объема отгрузки, где n – число периодов, т. е. интервалов между смежными поставками.

Расчет коэффициента равномерности (R) в рамках статистического метода анализа осуществляется с использованием следующей системы показателей:

$$R = 100 - V, \quad (2.1)$$

$$V = \frac{\sigma_n \cdot 100}{\bar{B}}, \quad (2.2)$$

$$\bar{B} = \frac{\sum_{i=1}^n B_i}{n}, \quad (2.3)$$

$$\sigma_n = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (B_i - \bar{B})^2}{n}}, \quad (2.4)$$

где V – коэффициент вариации;

σ_n – среднее квадратическое отклонение объемов поставки;

n – количество поставок;

\bar{B} – средний размер объема поставки за период;

B_i – объем поставки за i -й промежуток времени [19, с.94-95].

Показатель среднего времени задержки поставок (\bar{D}) рассчитывается в виде следующего отклонения:

$$\bar{D} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^m D_i, \quad (2.5)$$

где \bar{D} – средняя длительность отклонения от нормативного интервала при поставках от i до m ;

n – общее число поставок за анализируемый период;

m – число поставок, в отношении которых есть отклонения;

i – индекс (номер) очередной поставки;

D_i – длительность отклонения от нормативного интервала по i -й поставке [19, с.95].

Расчет *коэффициента ритмичности поставок* (K_a) производится по следующей формуле:

$$K_a = \sum_{i=1}^n \left| 1 - \frac{B_\phi}{B_\partial} \right|, \quad (2.6)$$

где n – число периодов поставок;

B_ϕ, B_∂ – поставка (в натуральных либо стоимостных единицах) соответственно фактически и по условиям договора за i -й промежуток времени (логистический цикл) [19, с.95].

Степень ритмичности поставок возрастает с приближением значения коэффициента K_a к нулю, и, напротив, неритмичные поставки характеризуются удалением фактической величины K_a от нулевого значения.

Методы *оценки ассортиментных отклонений* фактических объемов поставки от плановых договорных значений предполагают проведения двух видов анализа:

1) расчет абсолютных линейных отклонений от плана по каждой ассортиментной позиции;

2) оценка степени структурных изменений путем расчета среднего линейного отклонения фактических значений от плана по ассортименту поставок [22, с.227].

2.8. Управление конфликтами в распределительной логистике

Вопросы:

2.8.1. *Виды конфликтов в распределительной логистике.*

2.8.2. *Источники конфликтов в распределительной логистике.*

2.8.3. *Методы урегулирования конфликтов в распределительной логистике.*

2.8.1. Виды конфликтов в распределительной логистике

Практическая деятельность по управлению распределением показывает, что функционирование каналов дистрибуции по факту может значительно отличаться от планов и проектов коммерческой организации. Причинами здесь может являться недостаточная информированность субъектов в цепи поставок о фактической рыночной ситуации, равно как и высокая динамичность самой конъюнктуры рынка. Возникающие противоречия между участниками цепи поставок могут являться причинами конфликтов в распределительной логистике.

В издании Т.М. Розиной предложено следующее определение: «*конфликт в канале* – это ситуация, когда один участник канала считает, что поведение другого участника противоречит или препятствует достижению им своих собственных целей» [19, с.109].

В логистике существует широкая классификация конфликтных ситуаций, в которой, по мнению В. Рутицкой, используется следующее разграничение *видов конфликтов*:

- *по источникам и причинам возникновения* (объективные, субъективные, организационные, эмоциональные, социально-трудовые, деловые, личностные);

- *по периоду возникновения* (возможные (потенциальные) и реальные);

- *по составу конфликтующих сторон* (внутриличностные, межличностные, между личностью и организацией, между организациями);

- *по функциональной значимости* (позитивные, негативные, конструктивные, деструктивные, созидательные, разрушительные);

- *по формам и степени столкновения* (открытые, скрытые, спонтанные, инициированные, спровоцированные, неизбежные, вынужденные, лишенные целесообразности);

- *по масштабам и продолжительности* (общие, локальные, кратковременные, затяжные, скоротечные, долгосрочные);

- *по способам урегулирования* (антагонистичные, компромиссные, полностью или частично разрешаемые, приводящие к согласию и сотрудничеству) [22, с.232].

Отдельно выделяется критерий *уровня участников*, по которому выделяют вертикальные, горизонтальные и многоканальные конфликты в логистической сети распределения.

2.8.2. Источники конфликтов в распределительной логистике

В распределительной логистике выделяют несколько наиболее распространенных *источников (причин) конфликтов* в каналах распределения

- несоответствие целей;
- разногласия относительно сфер деятельности;
- различия в восприятии действительности [19, с.111].

Несоответствие целей у различных участников процесса товародвижения связано с их различными приоритетами и задачами в ходе товарообмена. Указанное несоответствие зачастую становится причиной конфликтов, когда достижение целей одного контрагента начинает препятствовать деятельности других участников канала распределения.

Разногласия относительно сфер деятельности связаны с параллельным существованием четырех основных аспектов функционирования канала распределения:

1) *группа потребителей* (соперничество поставщиков либо посредников за конкретную группу потребителей);

2) *охват территории* (конкуренция поставщиков либо посредников за возможность единоличной или совместной работы на конкретной территории);

3) *выполняемые функции или обязанности* (пересечение сфер ответственности различных контрагентов, выступающих звеньями одной цепи поставок);

4) *технология, применяемая в маркетинговой деятельности* (выбор альтернативных методов стимулирования спроса, форм работы с существующими потребителями, средств информационного обмена данными о товарах и др.).

Различия в восприятии действительности являются третьим распространенным источником конфликтов контрагентов в каналах распределения. Они проявляются в том, что различные субъекты рынки в силу их информированности, квалификации, опыта и других факторов могут по-разному реагировать на одни и те же ситуации в процессе сбытовой деятельности. Возможны недопонимания действий одних рыночных субъектов другими, которые приводят к конфликтным ситуациям и снижают тем самым эффективность маркетинга и распределительной логистики [19, с.112].

2.8.3. Методы урегулирования конфликтов в распределительной логистике

Рациональный выбор стратегии и конкретного метода урегулирования конфликта в канале распределения зависит преимущественно от двух факторов: источник конфликта и степень влияния участника процесса товара товародвижения, который стремится нормализовать ситуацию в сбытовой деятельности.

В литературе по менеджменту и логистике выделяют два ключевых вида стратегий разрешения конфликтов в области распределения:

- информационно-активные стратегии (высокорисковые);
- информационно-защитные стратегии (низкорисковые).

Информационно-активные стратегии разрешения конфликтов объединяют методы урегулирования, основанные на открытом обмене информацией между участниками цепи поставок. Возможными негативными последствиями такой открытости может стать потеря контроля над ситуацией, поэтому применение рассматриваемой группы методов предполагает предварительное установление отношений доверия и сотрудничества в цепи поставок между звеньями-контрагентами.

Группа информационно-активных стратегий разрешения конфликтов объединяет следующие конкретные стратегии и методы:

- совместное членство в отраслевых и других объединениях;
- одно- или двусторонний обмен персоналом на определенный период;
- кооптация (включение новых элементов в административную структуру, определяющую политику в организации) [19, с.113].

Информационно-защитные стратегии пригодны и действенны в ситуациях, когда у участников цепи поставок отсутствуют общие цели деятельности. При этом сотрудничество сторон невозможно, конфликт носит статичный и масштабный характер, а намерения сторон взаимоисключают по отношению друг к другу. Роль третьих сторон в подобном конфликте может сводиться к посредничеству или арбитражу в процессе урегулирования.

К конкретным стратегиям и методам группы информационно-защитных стратегий в теории и на практике относят посредничество и арбитраж.

Посредничество как метод урегулирования конфликтов в каналах распределения предполагает действия, осуществляемые третьей стороной для целей разрешения конфликта путем продолжения переговоров либо учета рекомендаций, выдвинутых стороной посредником. Результатом посреднической миссии призвано стать усиление информационных связей между участниками конфликта, с помощью которых по возможности согласуются их цели и задачи. Квалифицированный посредник зачастую способен на объективную оценку ситуации и выработку управленческих решений, не очевидных с точки зрения конфликтующих сторон. Таким образом, посредник способствует достижению компромисса.

Альтернативным по отношению к посредничеству методом урегулирования конфликтов является *арбитраж*. Различают добровольную и принудительную его формы. В случае *добровольного арбитража* сторона конфликта выбирается представителем третьей стороны, который наделяется правом разрешения спорной ситуации. В случае принудительного арбитража стороны в законодательном порядке обязуются передать разрешение спора третьей стороне, решение которой является окончательным и обязательным

В литературе изложены рекомендации экспертов Р. Данта и П. Шуля по выбору оптимальной стратегии разрешения конфликта в зависимости от различных аспектов его протекания и возможных последствий. Указанные рекомендации приведены в табл. 2.5.

Таблица 2.5

Прогнозирование выбора метода разрешения конфликтов [19, с.115]

Контекстуальные категории с некоторыми примерами переменных	Теоретически предсказываемый выбор методов разрешения конфликтов	
	в условиях симметричного распределения власти	в условиях ассиметричного распределения власти
1	2	3
<i>Характеристики проблемы</i>		
Высокая вероятность создания прецедента	Информационно-защитный	Информационно-защитный

1	2	3
Высокая степень заинтересованности	Информационно-активный	Информационно-защитный
Высокий уровень сложности	Информационно-активный	Информационно-защитный
Высокий уровень функциональности конфликта	Информационно-активный	Информационно-активный
<i>Характеристики взаимоотношений</i>		
Высокая степень рационализма	Информационно-активный	Информационно-активный
Высокая степень зависимости (от другой стороны)	Информационно-активный	Информационно-защитный
Высокий уровень доверия	Информационно-активный	Информационно-защитный
Частые контакты	Информационно-активный	Информационно-активный
<i>Индивидуальные характеристики</i>		
Высокая степень стремления к независимости	Информационно-активный	Информационно-защитный
Высокая степень самоуважения	Информационно-активный	Информационно-активный
Высокая степень сходства	Информационно-активный	Информационно-активный
<i>Характеристики окружающей среды</i>		
Крайне благоприятна	Информационно-активный	Информационно-активный
Высокая степень неопределенности	Информационно-активный	Информационно-защитный
<i>Структурные характеристики</i>		
Высокая степень бюрократизма	Информационно-защитный	Информационно-защитный
Высокая степень интеграции	Информационно-активный	Информационно-защитный

Характеристики-критерии конфликтных ситуаций, изложенные в табл. 2.5, как отмечено авторами рекомендаций, рассмотрены с позиции более влиятельной стороны конфликта, осуществляющей его урегулирование [25].

2.9. Управление логистическим сервисом и обслуживание потребителей на этапе распределения

Вопросы:

2.9.1. Управление логистическим сервисом на этапе распределения.

2.9.2. Сущность и специфика обслуживания потребителей.

2.9.3. Сущность, предмет и объект логистического сервиса.

2.9.4. Показатели оценки уровня логистического сервиса.

2.9.5. Логистические центры в системе распределения.

2.9.6. Особенности логистики в торговле и оценка ее эффективности.

2.9.1. Управление логистическим сервисом на этапе распределения

В настоящее время рыночная система хозяйствования развивается по пути увеличения значимости комплексного вида продукции «товар – услуга». Потребитель, по факту приобретая отдельный товар, на деле получает вместе с ним целый спектр услуг, сопутствующих продаже и формирующих содержание до- и послепродажного сервиса. Оказание такого сервиса является для товаропроизводителя либо торгового представителя-посредника необходимым условием обеспечения высокой конкурентоспособности продукта и самого предприятия на современном рынке.

Указанная тенденция привела к переосмыслению содержания категории «товар» в рыночной экономике: сегодня он трактуется как комплекс осязаемых и неосязаемых факторов, объединяющих сам физический товар, его упаковку и различные потребительские характеристики, а также сопутствующий логистический сервис.

Понятие «услуга» в классической формулировке Ф. Котлера включает «любое мероприятие или выгоду, которые одна сторона может предложить другой стороне и которые в основном неосязаемы» [19, с.119]. В общем смысле услуга предполагает некоторое действие субъекта стороны предложения на рынке, которое приносит пользу некоторому субъекту стороны спроса. К неотъемлемым характеристикам услуги относится потребительная стоимость, обуславливающая ее товарный характер.

Выделение и высокая значимость комплексного тандема «товар – услуга» предопределяют современный подход к сущности то-

вара в широком смысле, который стали рассматривать как «*комплекс осязаемых и неосязаемых свойств*» [19, с.119].

В логистике распределение оказание до- и послепродажного сервиса является важнейшей функцией, реализация которой предполагает выделение особого вида потока как объекта управления – *потока услуг*, или *сервисного потока*. Номенклатура оказываемых логистических услуг, их комплексность и уровень качества являются важнейшими критериями современной сбытовой деятельности, организованной на основе логистического подхода. В условиях рынка покупателя потребитель, осуществляя выбор из относительно равноценных материальных товаров, может ориентироваться на спектр сопутствующих услуг в качестве одного из решающих факторов.

Описанная высокая значимость услуг на этапе распределения готовой продукции диктует необходимость трансформации товарной политики для всех участников современной системы товародвижения: промышленных предприятий, торговых, транспортных, экспедиционных организаций, складских систем и др. Все участники канала дистрибуции в конечном итоге заинтересованы в оказании потребителям комплексного и высококачественного логистического сервиса, являющегося залогом конкурентоспособности и эффективной коммерческой деятельности.

2.9.2. Сущность и специфика обслуживания потребителей

Как было отмечено выше, логистическое обслуживание потребителей является важнейшей стратегической и тактической задачей любого участника процесса товародвижения, выступая составляющей общей политики обслуживания предприятия. В состав этого совокупного обслуживания потребителей входят *три категории (элемента) услуг*: допродажное обслуживание, услуги во время заключения сделки, послепродажное обслуживание. Место логистического сервиса в указанной системе отражено на рис. 2.10. Как отмечает профессор В.И. Сергеев, «логистический сервис включает две другие категории элементов, выполнение которых, как правило, связано с материальным потоком и с использованием логистической инфраструктуры» [6, с.216]. Все компоненты логистического сервиса разрабатываются в рамках единой политики обслуживания.



Рис. 2.10. Основные категории услуг (элементов) при обслуживании клиентов [6, с.216]

Деятельность предприятия, связанная с обслуживанием потребителей, в качестве обязательного направления предполагает оценку адекватности услуг запросам клиентов и степени их удовлетворенности сервисом. Для этого хозяйствующими субъектами производится *аудит обслуживания потребителей*, алгоритм проведения которого включает четыре основных этапа:

- 1) оценка уровня обслуживания клиентской базы;
- 2) внутренний аудит обслуживания потребителей;
- 3) выявление отклонений фактического уровня обслуживания;
- 4) разработка управленческих решений по повышению уровня обслуживания клиентов [6, с.216].

Минимальный уровень оказываемых потребителям услуг называют *базовым уровнем сервиса*. К его критериям относятся показатели *доступности, функциональности и надежности*.

Важнейшей категорией в процессе обслуживания потребителей являются *услуги с добавленной стоимостью*. Как отмечает в издании [19] Т.М. Розина, это «совершение уникальных или особых действий, которые организации-партнеры осуществляют совместно ради повышения своей производительности и эффективности, и которые в силу этого способствуют укреплению договорных отношений» [19, с.135]. К спектру услуг с добавленной стоимостью относятся: услуги, ориентированные на потребителя; услуги, ориентированные на стимулирование продаж (мерчандайзинг); услуги, ориентированные на производителя; услуги в режиме реального времени; базовые услуги (транспортное, складское обслуживание).

2.9.3. Сущность, предмет и объект логистического сервиса

Как отмечает О.В. Мясникова, «логистический сервис – это совокупность логистических операций в процессе управления сервисными потоками, где в качестве совокупности объектов выступает определенный набор нематериальных благ, получаемый клиентами в соответствии с их потребностями» [22, с.236].

Целью логистического сервиса является оптимальное обеспечение наиболее полного удовлетворения существующего спроса в логистическом обслуживании. Цель логистического сервиса конкретизируется и реализуется через решение его основных задач:

- 1) повышение уровня сервиса;
- 2) повышение качества сервиса;
- 3) сокращение логистических циклов;
- 4) сокращение логистических издержек;
- 5) снижение рисков сбоев в функционировании логистической системы за счет минимизации отказов.

Объектом логистического сервиса являются различные потребители материального потока [2, с.333].

В учебнике профессора А.У. Альбекова [3] предложена следующая целевая функция, характеризующая логистический сервис в процессе товародвижения:

$$Z = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \sum_{f=1}^k P_{ijf} \rightarrow \max, \quad (2.7)$$

где P_{ijf} – прибыль от оказания i -й логистической услуги, оказываемой f -му потребителю, расположенному в j -м регионе;

Z – совокупная прибыль от осуществления логистического обслуживания [3, с.285].

Основными (базовыми) *принципами логистического сервиса* являются:

- максимальное соответствие требованиям покупателей, которые предъявляются к реализуемым товарам и услугам;

- неразрывная связь сервиса с маркетингом;

- гибкость сервиса и его возможность адаптироваться к меняющимся требованиям и условиям рынка, т. к. эффективное обслуживание клиентов требует определенной гибкости в предоставлении услуг и быстрой адаптации к изменениям внешней среды и к растущим потребностям клиентской базы. Это требует регулярного проведения исследований в этой области и, особенно тех, которые обеспечивают конкурентные преимущества на рынке;

- надежность (обязательность) выполнения запланированного уровня обслуживания;

- качественное и своевременное выполнение, а также предложение разнообразного перечня работ и услуг [1, с.319].

В Республике Беларусь перечень услуг, относимых к спектру логистического сервиса, регламентирован СТБ 2047-2010:

- сбытовые логистические услуги (распределительные логистические услуги), которые определяются как комплекс операций по доставке товаров от производителей, поставщиков к потребителям;

- транспортно-логистические услуги, связанные с организацией перевозки (перемещения) грузов, пассажиров и багажа;

- хранение (как логистическая услуга заключается в содержании какой-либо вещи, грузов, денежных средств в соответствии с определенными правилами, обеспечивающими их сохранность) [4, с.273].

Логистический сервис является областью изучения *сервисной логистики*. В современной литературе по логистике отмечается высокая значимость данного направления логистической науки и практики наряду с закупочной, производственной и распределительной логистикой. Отмеченная важная роль сервисной логистики диктуется высокой приоритетностью логистического сервиса среди всех видов деятельности коммерческой организации с позиции обеспечения ее конкурентоспособности на рынке.

2.9.4. Показатели оценки уровня логистического сервиса

Процесс логистического обслуживания потребителей осуществляется в рамках функционирования логистической сервисной системы коммерческой организации. Как отмечает, О.В. Мясникова, «логистическая сервисная система – система управления сервисными потоками с целью придания им количественных параметров и качественных характеристик в соответствии с требованиями внешней среды» [22, с.243].

Для целей оценки результативности функционирования логистической сервисной системы применяется комплекс показателей, характеризующих достигнутый уровень логистического сервиса. Пример подобного комплекса показателей с указанием расчетных формул приведен в табл. 2.6.

Таблица 2.6

Система показателей оценки уровня логистического сервиса [1, с.334]

Показатель	Определение	Формула для расчета
1	2	3
1. Своевременность доставки, % (K_1)	Своевременность доставки товара от места производства до потребителя	$K_1 = \frac{Z_m}{Z_{общ}} \cdot 100\%,$ <p>где Z_m – количество заказов, доставленных в срок; $Z_{общ}$ – общее число заказов</p>
2. Доля «идеальных заказов», % ($D_{из}$)	Удельный вес «идеальных заказов» в общем их количестве (составляет 90–95%)	$D_{из} = \frac{ИЗ}{Z_{общ}} \cdot 100\%,$ <p>где ИЗ – количество «идеальных заказов»</p>
3. Выполнение заказа, % ($BЗ$)	Объем доставленного товара к общему количеству заказанного. Должен быть не менее 98%	$BЗ = \frac{T_d}{T_z} \cdot 100\%,$ <p>где T_d – количество заказанных и доставленных товаров, тонн; T_z – общее количество заказанных товаров, тонн</p>

1	2	3
4. Готовность к выполнению заказа, % (K_2)	Способность организации выполнять свои заказы	$K_2 = \frac{Z_{соотв}}{Z_{общ}} \cdot 100\%,$ <p>где $Z_{соотв}$ – количество заказов, сроки по которым соответствуют пожеланиям клиентов</p>
5. Надежность выполнения заказа, % (K_3)	Способность соблюдать обусловленные договором условия поставки в установленных пределах	$K_3 = \frac{Z_d}{Z_{общ}} \cdot 100\%,$ <p>где Z_d – количество заказов, выполненных в полном соответствии с договором (без дефектов)</p>
6. Гибкость в выполнении заказа, % (K_4)	Возможность изменения формы, способа и отзыва заявки на заказ; отзыва заявки на поставку	$K_4 = \frac{I_3}{\Pi_{нк}} \cdot 100\%,$ <p>где I_3 – количество внесенных изменений в заказы на стадии выполнения; $\Pi_{нк}$ – количество пожеланий клиентов</p>
7. Безотказность, % (K_5)	Способность сохранять работоспособность в течении определенного времени	$K_5 = \frac{Z_{прин}}{N_3} \cdot 100\%,$ <p>где $Z_{прин}$ – количество принятых к выполнению заказов; N_3 – общее число заявок</p>
8. Претензии клиентов, % (Π)	Количество претензий к общему количеству заказов	$\Pi = \frac{\Pi_{получ}}{Z_{общ}} \cdot 100\%,$ <p>где $\Pi_{получ}$ – количество полученных претензий</p>
9. Сервис по доставке товаров, ч	Среднее время от получения заказа до момента доставки товара	Время сервиса по доставке

Формирование эффективной логистической сервисной системы нацелено на установление долгосрочных отношений с потребителями, рост объемов продаж и максимизацию прибыли.

2.9.5. Логистические центры в системе распределения

В Республике Беларусь в целях развития логистической деятельности утверждены следующие стандарты:

– *СТБ 2047-2010* «Логистическая деятельность. Термины и определения». Данный стандарт содержит основные термины и понятия, использующиеся в области логистической деятельности.

– *СТБ 2046-2010* «Транспортно-логистический центр. Требования к техническому оснащению и транспортно-экспедиционному обслуживанию». Данный стандарт распространяется на все проектируемые объекты в области транспортно-логистической деятельности, а также на существующие грузовые терминалы. Он устанавливает также порядок оценки ТЛЦ в баллах;

– *СТБ 2133-2010* «Классификация складской инфраструктуры»;

– *СТБ 2306-2013* «Услуги логистические. Общее требование и процедура сертификации». Стандарт определяет виды логистических услуг, требования к ним и категории исполнителей. Определена добровольная сертификация услуг в этой области;

– *СТБ 2345-2013* «Логистическая деятельность. Требования к профессиональной компетентности персонала, исполнителей логистических услуг и процедура сертификации». В данном стандарте установлены требования к знаниям, навыкам и умениям персонала логистических операторов в части проведения сертификации компетентности и определены уровни: ElogSO – операционная ступень; ElogSE – высшая ступень; ElogST – стратегическая ступень [1, с.27].

В СТБ 2047-2010 изложена следующая дефиниция категории *логистический центр* – это «имущественный комплекс, включающий специально отведенный участок с расположенными на нем зданиями, сооружениями, оборудованием, предназначенный для оказания комплекса логистических услуг в процессе движения материальных потоков от производителя к потребителю» [22, с.256].

По своему назначению логистические центры являются разновидностью логистической инфраструктуры и ключевыми объектами логистической системы макроуровня, на базе которых осуществляется грузопереработка в массовых масштабах и оказываются все виды сопутствующего логистического сервиса. Различают региональные логистические центры и логистические центры конкретных организаций.

В государственных стандартах СТБ 2046-2010 и СТБ 2133-2010 изложены требования к объектам логистической инфраструктуры, в соответствии с которыми указанные объекты могут быть отнесены к различным категориям. Перечень оценочных характеристик и их нормативные значения представлен в табл. 2.7.

Таблица 2.7

Нормативные требования к объектам логистической инфраструктуры в Республики Беларусь [22, с.258]

Классификационные параметры логистической инфраструктуры и их значения	Наименование объекта логистической инфраструктуры			
	Склад	Складской комплекс	Грузовой терминал	Транспортно-логистический центр
1	2	3	4	5
Общая площадь занимаемой территории, га	менее 10			10 и более
Общая площадь крытых складов, м ²	менее 1 000	1 000 – 2 999	3 000 – 4 999	5 000 и более
Общая площадь открытых площадок для хранения грузов, м ²	менее 1 000	1 000 – 2 999	3 000 – 9 999	10 000 и более
Общая площадь контейнерных площадок, м ²	менее 15 000			15 000 и более
Суммарная вместимость складов, т	менее 10 000			10 000 и более
Уровень механизации погрузочно-разгрузочных работ	20	50	80	90 и более
Коэффициент, характеризующий долю проездов	менее 0,4			0,4 и более

1	2	3	4	5
Количество видов транспорта, имеющих подъездные пути к объекту	1		2 и более	
Наличие системы автоматизации складского учета и штрихового кодирования	допускается отсутствие		в наличии	
Коэффициент комплексности оказываемых услуг	менее 0,6			0,6 и более

Важнейшую инфраструктурную роль в составе макрологистической системы страны играют *региональные логистические центры* (РЛЦ); как отмечает Т.М. Розина, их более точное название – «*мультимодальные грузовые терминалы*» [19, с.166]. В издании О.В. Мясниковой [20] в качестве структурных компонентов РЛЦ отмечены: информационно-аналитический центр, складские помещения, открытые контейнерные площадки, железнодорожная станция либо морской/речной порт, парк погрузочно-разгрузочных средств, служба связи, служба безопасности, противопожарная служба, административное здание, объекты придорожного сервиса, площадки для остановок общественного транспорта, охраняемая стоянка.

В Республике Беларусь в настоящее время зарегистрированы более 50 объектов логистической инфраструктуры различной функциональности. На их базе осуществляется логистическое обслуживание внутриреспубликанских, экспортных, импортных, транзитных товарных потоков. Объекты логистической инфраструктуры преимущественно расположены вблизи г. Минска, областных центров и трансъевропейских транспортных коридоров под номерами II и IX, пересекающих территорию страны. 18 логистических центров являются мультимодальными. Крупным логистическим оператором государственной формы собственности является РТЭУП «Белтаможсервис» [22, с.260].

2.9.6. Особенности логистики в торговле и оценка ее эффективности

Применение принципов и методов логистики в современной практике торговой деятельности нацелено на создание и эксплуатацию эффективных систем товародвижения, в которых движение материальных и сопутствующих потоков осуществляется в строгом соответствии с «правилом 7R».

В оптовой торговле логистическая деятельность объединяет процедуры и операции по управлению заказами, приобретению, управлению транспортировкой, информационному обеспечению, хранению и управлению запасами, грузопереработке, отпуску товаров потребителям либо посредникам.

В розничной торговле логистическая деятельность обеспечивает своевременное и эффективное удовлетворение спроса, адаптацию к меняющимся запросам потребителей, повышение конкурентоспособности торговых предприятий.

Логистика в сфере торговли направлена на повышение согласованности действий участников процесса товародвижения, развитие специализации существующей торговой сети, рационализацию зон обслуживания. Важной категорией в логистике торговли выступает понятие «*торговая зона*». Как отмечает О.В. Мясникова, это «географическая зона, на территории которой работает или проживает некоторая часть покупателей определенного торгового объекта» [22, с.263]. Исследование торговой зоны с позиции логистического подхода призвано обеспечить оптимальность расположения торговых точек в границах их зоны обслуживания.

В издании Т.М. Розиной в качестве тенденций логистической интеграции в торговле перечислены следующие направления развития: «интеграция розничных организаций с субъектами хозяйствования других отраслей, создание финансово-промышленным торговых систем, использование интернациональных цепей на национальном рынке, формирование национальных франчайзинговых цепочек, укрупнение торговых комплексов» [19, с.184].

Барьерами на пути развития логистики в торговле являются низкая степень интеграции субъектов товародвижения, низкий технический уровень и степень информатизации, медленное развитие посредничества и т. д.

ЛИТЕРАТУРА И ИСТОЧНИКИ

1. Ивуть, Р.Б. Логистика: учебное пособие для студентов специальностей 1-27 01 01 «Экономика и организация производства (по направлениям)», 1-27 02 01 «Транспортная логистика (по направлениям)» / Р.Б. Ивуть. – Минск: БНТУ, 2021. – 462 с.
2. Логистика: учебное пособие / В.И. Маргунова [и др.]; под общ. ред. В.И. Маргуновой. – Минск: Вышэйшая школа, 2011. – 508 с.
3. Логистика: Учебник / А.У. Альбеков, Т.В. Пархоменко, Г.А. Лопаткин [и др.]; под ред. д-ра экон. наук, проф. А.У. Альбекова. – Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2017. – 403 с.
4. Дроздов, П.А. Логистика: учебное пособие / П.А. Дроздов. – Минск: Вышэйшая школа, 2019. – 429 с.
5. Резер, С.М. Логистика. Словарь терминов / С.М. Резер, А.Н. Родников. – Москва: ВИНТИ РАН, 2007. – 412 с.
6. Корпоративная логистика в вопросах и ответах / Под общ. и науч. ред. проф. В.И. Сергеева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2015. – 634 с.
7. Логистика. Практикум: учебное пособие / И.И. Полещук [и др.]; под ред. И.И. Полещук. – Минск: БГЭУ, 2012. – 362 с.
8. Ивуть, Р.Б. Международная логистика: учебно-методическое пособие для студентов специальности 1-27 02 01 «Транспортная логистика (по направлениям)» / Р.Б. Ивуть. – Минск: БНТУ, 2023. – 98 с.
9. Логистика: учебное пособие / И.М. Баско, В.А. Бороденя, О.И. Карпенко [и др.]; под ред. И.И. Полещук. – Минск: БГЭУ, 2007. – 431 с.
10. Шишло, С.В. Управление закупками: тексты лекций для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг» очной и заочной форм обучения / С.В. Шишло. – Минск: БГТУ, 2014. – 94 с.
11. Банзекуливахо, М.Ж. Закупочная логистика: учебно-методический комплекс для студентов специальности 1-26 02 05 «Логистика» / М.Ж. Банзекуливахо, О.С. Гулягина. – Новополоцк: ПГУ, 2014. – 359 с.
12. Закупочная логистика: конспект лекций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://studfile.net/preview/5270008/page:5/>. – Дата доступа: 01.08.2024.
13. Волкова, А.А. Цифровая трансформация закупочной логистики / А.А. Волкова, Ю.А. Никитин, В.А. Плотников // Экономика и управление. – 2022. – Т.28. – №8. – С.778-785.

14. Щенникова, А.Ф. Сущность и особенности формирования закупочной политики предприятия / А.Ф. Щенникова, Е.В. Назмутдинова // Вестник науки и образования. – 2019. – Ч.1. – №3. – С.33-35.
15. Харасова, А.С. Технология принятия управленческих решений в теории и практике менеджмента / А.С. Харасова, Н.М. Блаженнова // Лидерство и менеджмент. – 2015. – Т.2. – №2. – С.99-110.
16. Николаева, М.А. Закупочная политика торговых организаций / М.А. Николаева, Д.Г. Болгар // Торгово-экономический журнал. – 2016. – Т.3. – №4. – С.289-298.
17. Основы логистики: учебное пособие / под ред. Л.Б. Миротина, В.И. Сергеева. – Москва: ИНФРА-М, 2000. – 200 с.
18. О государственных закупках товаров (работ, услуг). Закон Республики Беларусь от 13 июля 2012 г. № 419-З // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=H11200419>. – Дата доступа: 01.08.2024.
19. Розина, Т.М. Распределительная логистика: учебное пособие / Т.М. Розина. – Минск: Вышэйшая школа, 2012. – 319 с.
20. Ивуть, Р.Б. Логистика / Р.Б. Ивуть, С.А. Нарушевич. – Минск: БНТУ, 2004. – 328 с.
21. Альбеков, А.У. Коммерческая логистика: учебное пособие для вузов / А.У. Альбеков, О.А. Митько. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. – 416 с.
22. Мясникова, О.В. Распределительная логистика: учебник / О.В. Мясникова. – Минск: Вышэйшая школа, 2023. – 356 с.
23. Ивуть, Р.Б. Лизинг: учебно-методическое пособие для студентов специальностей 1-27 02 01 «Транспортная логистика»; 1-27 01 01 «Экономика и организация производства (по направлениям)» / Р.Б. Ивуть, Т.Р. Косовская, М.М. Кисель. – Минск: БНТУ, 2021. – 138 с.
24. Реверсивная логистика: учебно-методическое пособие для студентов специальности 1-27 02 01 «Транспортная логистика» / БНТУ, кафедра «Экономика и логистика»; сост. В.В. Павлова. – Минск: БНТУ, 2022. – 52 с.
25. Rajiv P. Dant, Patrick L. Schul Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution // Journal of Marketing. – 1992. – January. – P. 41.