

Н.И. Войткевич, канд. экон. наук, доц.  
Самарский государственный экономический  
университет, г. Самара

## ЦЕЛИ И ФУНКЦИИ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ ЛОГИСТИКИ

В статье анализируются взгляды ученых на содержание категории «распределительная логистика». Рассматриваются цели и основные функции распределительной логистики и ее составных частей: внутриорганизационного логистического менеджмента распределения, межорганизационного логистического менеджмента каналов распределения и дистрибуции.

Осуществляя сбыт готовой продукции, промышленные предприятия выполняют комплекс маркетинговых, логистических, коммерческих и сервисных функций, при этом возможности распределительной логистики используются недостаточно активно.

Распределительная логистика является функциональной областью логистики предприятия и имеет свой объект, цели, специфические функции (табл.).

Разграничение закупочной и распределительной логистики впервые было сделано в 1992 г. М.Е. Залмановой: «Распределительная логистика – это область деятельности поставщика, а закупочная логистика – область деятельности потребителя».<sup>1</sup> В последующем содержание распределительной логистики уточнялось, расширялось, однако еди-

<sup>1</sup> Залманова М.Е. Закупочная и распределительная логистика: учеб пособие. Саратов: СПИ, 1990. 64 с.

### Сравнение распределительной логистики с другими функциональными областями логистики предприятия

Рассматриваемый признак	Закупочная логистика	Производственная логистика	Распределительная логистика
1	2	3	4
Цели	Оптимизация и рационализация потоков	Оптимизация и рационализация потоков	Оптимизация и рационализация потоков
Виды потоков	Входящие	Внутренние	Исходящие
Основные субъекты управления	Отделы: закупок, комплектации, логистики	Производственные службы	Отделы: сбыта, логистики, маркетинга
Удовлетворение нужд	Производства	Производства, потребителей и клиентов	Потребителей и клиентов

1	2	3	4
Технологии	Системы «точно в срок», MRP-I, MRP-II, ERP*. Управление цепями поставок	Системы «точно в срок», MRP-I, MRP-II, ERP, KANBAN*. Управление цепями поставок	ECR, DRP, QR, VMI, CRM *. Управление цепями поставок
Оценка результатов	Полное и своевременное обеспечение производства с минимальными издержками	Полное и своевременное обеспечение производства с минимальными издержками	Запланированный уровень обслуживания потребителей и клиентов при минимуме общих издержек
Степень неопределенности	Средняя	Низкая	Высокая, т.к. обусловлена изменчивым рыночным спросом

\*Примечание. Системы MRP-I, MRP-II (Materials Requirements Planning) - планирования потребностей в материалах, ERP (enterprise resource planning,) – системы ресурсного планирования, KANBAN – система снабжения производства Канбан; ECR (Effective Customer Response) – эффективная реакция на запросы потребителей; DRP (distribution requirements planning) – системы планирования распределения; QR (quick response) – системы быстрого отклика; VMI (Vendor Managed Inventory) – управление запасами поставщиком; CRM (Customer Relationship Management) – управление отношениями с клиентами.

ное понимание ее сущности и функций до сих пор отсутствует. Так, Д.Д. Костоглодов и Л.М. Харисова рассматривают распределительную логистику как «процесс управления коммерческим, канальным и физическим распределением готовой продукции и услуг с целью удовлетворения спроса потребителей и извлечения прибыли»<sup>2</sup>. По нашему мнению, управление коммерческими сбытовыми операциями и процессами лишь частично относится к функциям распределительной логистики. Следовательно, приведенное выше определение трактует распределительную логистику слишком широко.

По мнению А.М. Гаджинского: «распределительная логистика – это ком-

<sup>2</sup> Костоглодов Д.Д., Харисова Л.М. Распределительная логистика. М.: Экспертное бюро, 1997. С. 25.

плекс взаимосвязанных функций, реализуемых в процессе распределения материального потока между различными оптовыми покупателями, т. е. в процессе оптовой продажи товаров»<sup>3</sup>. Он отмечает, что процесс розничной продажи товаров в логистике не рассматривается. С последним утверждением трудно согласиться, поскольку функции логистики активно выполняются и в розничной торговле при управлении закупками в процессе информационного обмена между участниками каналов распределения, при управлении потоками товаров и запасами, а также в процессе розничных продаж конечным потребителям.

В.Н. Стаханов и В.Б. Украинцев считают: «чтобы четко выдержать границы

<sup>3</sup> Гаджинский А.М. Логистика: учебник; 11-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2005. С. 195.

функциональных логистик в рамках предприятия как единого производственно-хозяйственного комплекса, необходимо... распределительную логистику определять как комплекс логистических операций от завершения производственного цикла до удовлетворения спроса потребителей (покупателей) в товарах и услугах, при необходимости включая послепродажное обслуживание»<sup>4</sup>. С этим можно согласиться, если под логистической операцией понимать все функции логистики, а не только физические действия, совершаемые с товарами, информацией, финансами.

Следует отметить изменения во взглядах ученых на содержание распределительной логистики. Так, С. А. Уваров в работе 1996 г.<sup>5</sup> отождествляет распределительную логистику со сбытом. В более поздней работе коллектив авторов с его участием<sup>6</sup> подходит к распределению как к функции сбытовой деятельности производственного предприятия, которая заключается в осуществлении адресного товародвижения и доставки товара (ценности) конкретным покупателям. В широком смысле указанные авторы под распределением подразумевают «проектирование и организацию сбытовой сети – сети каналов сбыта, обуславливающую адресную направленность функциональной деятельности производственного предприятия по сбыту»<sup>7</sup>. Действительно, проектирование сети каналов сбыта предопределяет движение в будущем товарных, информационных и финансовых потоков,

но это не все распределение, а лишь его стратегические функции, причем далеко не все. Целями стратегической распределительной логистики является определение перспективного спроса на товары и долгосрочное прогнозирование товаропотоков, принятие решений о размещении объектов логистической инфраструктуры, установление длительных отношений с клиентами и потребителями, формирование партнерств и союзов, проектирование систем сбыта.

Оперативная распределительная логистика, по нашему мнению, имеет дело с уже сформированным адресным спросом на конкретные товары, которые следует поставлять определенными партиями в установленные сроки. Данные о спросе оцениваются по полученным от клиентов и потребителей заказам, что дает возможность планировать реальные товаропотоки.

Целями оперативной распределительной логистики промышленных предприятий являются:

- создание эффективной товаропроводящей сети и формирование рациональных потоков товаров и услуг;
- комплектование оптимального портфеля заказов с учетом требований потребителей, торговли, целей и возможностей производителя;
- удовлетворение требований всех участников процесса распределения и общества в целом к наличию товаров надлежащего качества и количества в нужном месте в заданное время, к способам приобретения этих товаров;
- эффективное управление товарными запасами;
- создание и эксплуатация информационных систем, связанных с управлением товаропотоком;

<sup>4</sup> Стаханов В.Н., Украинцев В.Б. Теоретические основы логистики Рн/Д: Феникс, 2001. С. 113.

<sup>5</sup> Уваров С.А. Логистика: общая концепция, теория и практика. СПб.: Инвест–НП, 1996.

<sup>6</sup> Коммерческая деятельность предприятия: стратегия, организация, управление / Под ред. В.К. Козлова, С.А. Уварова. СПб.: Политехника, 2000

<sup>7</sup> Коммерческая деятельность предприятия: стратегия, организация, управление / Под ред. В.К. Козлова, С.А. Уварова. СПб.: Политехника, 2000. С. 67.

- снижение общих логистических затрат;
- обеспечение заданного уровня обслуживания клиентов и потребителей;
- формирование и поддержание партнерских отношений с участниками каналов распределения по управлению материальным, финансовым и информационным потоками;
- координация и интеграция логистических процессов по управлению материальным, финансовым и информационным потоками.

Таким образом, представляется правомерным рассматривать функции распределения на стратегическом и оперативном уровнях и соответственно вести речь о стратегической и оперативной распределительной логистике.

Рассмотренные выше существенные различия в описании содержательной стороны распределительной логистики объясняются недостаточным вниманием ученых к анализу особенностей этой сферы логистической деятельности, к разработке ее инструментов.

Следует отметить, что соотношение распределительной логистики и сбыта трактуется специалистами также по-разному. Отдельные ученые считают сбыт частью распределительной логистики, другие – наоборот, рассматривают распределительную логистику как часть сбыта, функцию сбытовой деятельности. По-видимому, это связано с различным пониманием содержания сбыта на предприятиях – изготовителях товаров.

Оперативная распределительная логистика, на наш взгляд, является частью сбытовой деятельности промышленного предприятия и связана с оперативным управлением потоковыми процессами по реализации готовой продукции. При этом сбыт (сбытовая деятельность) рассматривается нами в широком смысле как

тактико-оперативный уровень распределения в отличие от узкого понимания сбыта как простого акта купли-продажи товара.

Сбыт в широком смысле понимается как деятельность, направленная на реализацию корпоративных стратегий, в частности стратегий маркетинга и распределительной логистики, с выполнением совокупности функций по организации и планированию продаж изготовленной на предприятии продукции, с доведением товара до покупателей и организацией послепродажного обслуживания. В сбытовой деятельности промышленных предприятий существует тесная взаимосвязь и взаимопроникновение логистических, маркетинговых и коммерческих бизнес-процессов. Так, маркетинг, используя маркетинговые информационные системы, определяет тенденции спроса на продукцию предприятия, измеряет текущую и потенциальную емкость рынка, формирует спрос на новые виды товаров и поддерживает с помощью своего инструментария спрос на традиционные товары предприятия-производителя. Коммерческие функции связаны с ведением деловых переговоров, непосредственно продажей товаров, принятием рисков, связанных с отсутствием спроса, хранением и транспортировкой товаров, предоставлением товарного кредита и заключением договоров поставки.

К сервисным функциям сбытовой деятельности следует отнести предпродажное и послепродажное обслуживание потребителей и клиентов, к логистическим – обработка заказов, ассортиментная загрузка производства, проектирование каналов распределения, комплектование партий поставки, управление запасами готовой продукции, организация транспортировки товаров и складской переработки, обеспечение сохранности груза, страхование рисков, таможенное оформление; управление

информационными и финансовыми потоками, управление отношениями в каналах распределения.

Таким образом, значительная часть функций сбытовой деятельности промышленного предприятия относится к компетенции распределительной логистики, многие из них при необходимости могут быть переданы на аутсорсинг специализированным логистическим организациям.

Процессы распределительной логистики можно подразделить на управленческие и технологические (рис. 1).

Совокупность управленческих процессов распределительной логистики составляет содержание ее логистического менеджмента, который, по нашему мнению, включает в себя внутриорганизационное и межорганизационное логистическое управление, т. е. деятельность производителя товара по управлению



Рис. 1. Содержание процессов распределительной логистики

внутренними логистическими процессами, связанными с организацией и планированием поставок готовой продукции на предприятии, и потоковыми процессами за его пределами.

Внутриорганизационное логистическое управление распределительными процессами осуществляется путем координации деятельности отдельных служб и подразделений предприятия при планировании товаропотоков и реализации намеченных программ. Здесь используются такие механизмы координации, как взаимная адаптация, прямое руководство, стандартизация рабочих процессов и навыков. Совершенствование внутриорганизационного логистического управления связано с развитием внутреннего маркетинга, использованием современных информационных технологий и инновационных методов управления коллективами людей, с внедрением внутренних инноваций.

Межорганизационное логистическое управление осуществляется в каналах распределения товаров, которые являются внешними логистическими системами по отношению к производителю товаров, в разной степени управляются им, что обусловлено различной степенью их координации и интеграции. Его целью является координация деятельности различных, как правило, независимых организаций, образующих каналы распределения товаров, углубление интеграции на основе внешних по отношению к предприятию инноваций и широкого использования маркетинга партнерских отношений. Межорганизационный логистический менеджмент каналов распределения призван создавать в каналах наиболее эффективные системы управления товарными запасами и обработки заказов, координировать усилия всех звеньев каналов распределения по повышению уровня обслуживания, обмену опытом и т. п.

Технологические операции распределительной логистики включают подготовку товаров к отправке (консервацию продукции, маркировку, упаковку и затаривание, сортировку, комплектование партий отправки), перемещение внутри складов, хранение, приемку и отпуск товаров со складов, проведение погрузо-разгрузочных работ, транспортировку товаров. К технологическим операциям, связанным с управлением информационными потоками в рамках распределительной логистики предприятий производителей, следует отнести операции по сбору и обработке заказов, нанесение штрих-кодов на товары и др.

Вызывает сомнение правомерность отождествления отдельными специалистами распределительной логистики и дистрибьюции. Так, анализ описания содержательной части и задач дистрибьюции, которые даются отечественными учеными, показывает, что оно не включает внутриорганизационного логистического менеджмента распределения. По нашему мнению, внутриорганизационный логистический менеджмент распределения и дистрибьюция в совокупности составляют содержание распределительной логистики промышленного предприятия.

В свою очередь, по мнению автора, дистрибьюция объединяет логистическое управление в каналах сбыта (межорганизационный менеджмент каналов распределения) и физическое распределение товаров.

Что касается физического распределения, то здесь следует согласиться с В.И. Сергеевым<sup>8</sup>, который считает, что физическое распределение – это сфера логистической деятельности, составная часть процесса распределения, включающая все логистические операции и

---

<sup>8</sup> Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / Под общ. и научн. ред. проф. В.И. Сергеева. М.: ИНФРА-М, 2004.

функции, связанные с физическим перемещением, хранением и управлением запасами готовой продукции в товаропроводящих структурах производителей и (или) логистических посредников.

Исходя из всего вышесказанного, можно дать следующее определение. *Распределительная логистика*, являясь функциональной областью логистики предприятия, на стратегическом уровне устанавливает цели сбыта предприятия, на оперативном является частью сбытовой деятельности производителя, связанной с управлением товарными и сопутствующими информационными, финансовыми, правовыми и сервисными потоками. Распределительная логистика включает внутриорганизационную логистическую деятельность по сбыту продукции и дистрибьюцию, которая в свою очередь объединяет физическое распределение и межорганизационный логистический менеджмент каналов распределения.

Схематично на рис. 2 представлены составные части распределительной логистики.

Четкое определение отдельных составляющих распределительной

логистики, декомпозиция позволяют избирательно подходить к исследованию, рационализации и оптимизации логистических бизнес-процессов. Важнейшей функцией распределительной логистики предприятий-производителей является управление каналами распределения продукции. Каналом распределения продукции называют совокупность фирм или отдельных лиц, которые оказывают помощь производителю в продаже товара, принимают на себя или помогают передать другому субъекту право собственности на конкретный товар или услугу на их пути от производителя к потребителю.

Оптимально выбранный и эффективно работающий канал распределения позволяет производителю решать задачу обеспечения доступности товаров для потребителей с высоким уровнем обслуживания. Каналы распределения призваны превратить готовую продукцию промышленного предприятия в товар, удовлетворяющий потребности покупателей не только по своим качественным характеристикам, но и по месту, времени продажи, условиям обслуживания. Оптимальный выбор

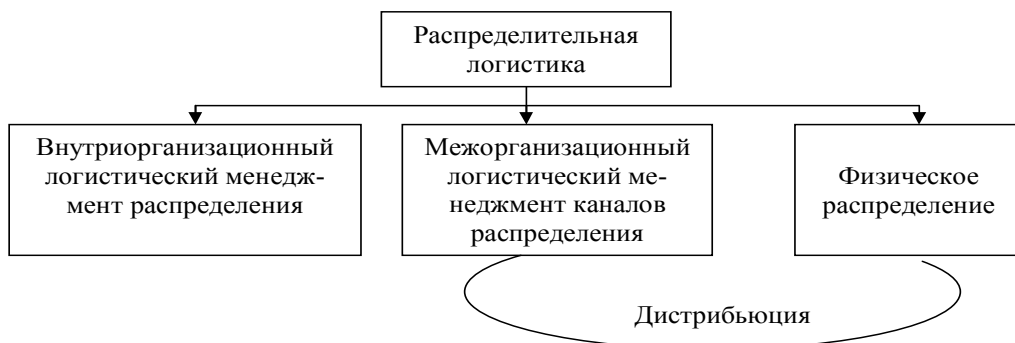


Рис. 2. Составляющие распределительной логистики предприятия

типов каналов сбыта и их количества, проектирование конфигурации каналов, позволяющей наиболее эффективно добиваться стратегических и оперативных целей маркетинга, логистики и коммерции предприятия, является важнейшей функцией распределительной логистики. Организация взаимовыгодных долговременных отношений с торговыми и логистическими посредниками, участвующими в процессе доведения товаров до потребителей, приводит к рационализации транспортных процессов, повышению эффективности управления товарными запасами и уровня обслуживания клиентов.

Функции управления каналами распределения выполняют различные структурные подразделения предприятий-производителей. Практика использования функционального подхода в управлении предприятиями выявила ряд существенных недостатков, в частности, отсутствие стимулов в достижении конечного результата деятельности организаций, их слабую адаптивность к изменениям, сложность согласований различных решений между функциональными под-

разделениями и координации совместной деятельности. Замена традиционного функционального управления потоковыми процессами в каналах распределения процессно-ориентированным позволит на новом качественном уровне осуществлять взаимодействие между службами предприятий.

Использование процессного подхода как обязательного принципа управления организацией по ИСО 9000:2000 привело к его широкому распространению и, по данным Fortune 1000, к 2000 году 90 % наиболее успешных компаний завершили переход на процессное управление. Именно процессы создают добавленную стоимость, добавленную ценность для клиентов и потребителей, и от того, насколько велика эта ценность, зависит конкурентоспособность каналов. Однако эффективное внутриорганизационное управление должно иметь адекватное межорганизационное, межфирменное управление, построенное на аналогичных принципах, что является в настоящее время важнейшей задачей логистического менеджмента в каналах распределения.