

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

Территориальный аспект формирования каналов распределения продукции
промышленного предприятия

2021

РЕФЕРАТ

ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЙ АСПЕКТ ФОРМИРОВАНИЯ КАНАЛОВ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПРОДУКЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, который включает 75 наименований. Работа изложена на 121 странице, содержит 28 таблиц, 41 рисунок.

Актуальность темы исследования определяется тем, что формирование эффективно функционирующих каналов распределения продукции и услуг предприятия является одним из важнейших направлений его деятельности и необходимым условием успешных продаж производимой продукции/услуг, обеспечения его конкурентоспособности.

Цель работы состоит в разработке методического инструментария формирования каналов распределения продукции промышленного предприятия с учетом территориального аспекта доведения продукции до потребителей.

Научная новизна результатов исследования: разработан методический подход к формированию каналов распределения продукции промышленного предприятия, основанный на предложенном алгоритме принятия решений о конфигурации каналов распределения по территориям, методике выбора мест расположения звеньев распределительной системы с учетом уточненного состава определяющих выбор факторов, проработке организационно-экономических аспектов размещения и функционирования, что позволяет повысить эффективность распределительной деятельности предприятия.

Практическая значимость состоит в том, что разработанный методический подход способствует повышению эффективности распределительно-сбытовой деятельности предприятия.

Экономическая эффективность разработанного методического подхода заключается в увеличении таких показателей, как прибыль, выручка, рентабельность продукции, что продемонстрировано апробацией в рамках

процесса формирования региональной сети сервисных центров АО «АВТОВАЗ».

Ключевые слова: Каналы распределения, маркетинговые каналы, региональный аспект распределения продукции, прямые и косвенные каналы распределения, центры снабжения, выбор мест расположения центров розничных продаж.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАНАЛОВ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПРОДУКЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	9
1.1 Понятие канала распределения продукции, значение, функции каналов распределения.....	9
1.2 Классификация каналов распределения. Виды посредников в каналах распределения.....	18
1.3 Структура каналов распределения и факторы ее выбора. Значение территориальных особенностей сегментов рынка.....	29
2 АНАЛИЗ ОПЫТА И ТЕХНОЛОГИЙ ФОРМИРОВАНИЯ КАНАЛОВ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПРОДУКЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	41
2.1 Опыт зарубежных предприятий в построении каналов распределения продукции.....	41
2.2 Опыт российских предприятий по формированию каналов распределения продукции и проблемы их функционирования.....	53
2.3 Анализ распределительной деятельности, структуры каналов распределения и проблем их функционирования в АО «АВТОВАЗ».....	62
3 ФОРМИРОВАНИЕ КАНАЛОВ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПРОДУКЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ С УЧЕТОМ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО АСПЕКТА.....	71
3.1 Методический подход к формированию каналов распределения продукции промышленного предприятия с учетом территориального асpekта.....	71
3.2 Апробация методического подхода на предприятии АО «АВТОВАЗ».....	90
3.3 Оценка эффективности методического подхода... ..	107
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	119
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	122

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования определяется тем, что формирование эффективно функционирующих каналов распределения продукции и услуг предприятия является одним из важнейших направлений его деятельности и необходимым условием успешных продаж производимой продукции/услуг, обеспечения его конкурентоспособности. Рыночные условия выдвигают организацию процессов товародвижения в число направлений деятельности предприятия, имеющих первостепенное значение для повышения эффективности современного хозяйствования. Организация товародвижения является одним из важнейших направлений деятельности предприятия в целом и включает в себя разработку и реализацию комплекса мероприятий по формированию оптимальной логистической системы для эффективных продаж производимой продукции.

Всем хозяйствующим субъектам рынка, в том числе и промышленным предприятиям, необходимы решения жизненно важной для них проблемы конкурентоспособности на рынке товаров и услуг. С момента своего создания и в течение всего периода функционирования любое предприятие должно соответствовать бизнес-концепции и принятому курсу действий (ориентирам) сбытовой политики, которая формируется на основе целей и задач сбыта предприятия.

Сбытовая политика предприятия включает систему принимаемых продавцом решений с целью реализации выбранных стратегий и получения наибольшего эффекта сбыта товаров (работ, услуг). Она рассматривается как целенаправленная деятельность, в том числе на основе принципов и методов рациональной организации движения потока товаров и услуг до конечного потребителя.

Самое важное в познании и удовлетворении потребностей потребителей – это изучать их мнение о продвигаемых на рынок товарах фирмы,

конкурирующих товарах и на основе исследований потребности и спроса обеспечивать своевременное предложение нужных товаров в необходимом количестве нужного качества. Для решения логистических задач деятельности любой организации нужен ситуационный подход. При этом эффективность любых направлений деятельности предприятия зависит от налаженного процесса распределения готовой продукции.

Степень разработанности проблемы. Теоретической основой исследования явились труды по сбытовой и распределительной логистике таких авторов, как А.У. Альбеков, Б.А. Аникин, Н.И. Войткевич, А.М. Гаджинский, В.В. Дыбская, Д.Д. Костоглодов, Ф. Котлер, В.Ф. Лукиных, Л.Б. Миротин, Д.Т. Новиков, С.В. Носков, И.О. Проценко, В.И. Сергеев, Л.А. Сосунова, В.И. Степанов, С.А. Уваров, Д.В. Чернова и др. Работы данных ученых оказали значительное влияние на разработку проблем распределительной логистики для различных отраслей экономики. Однако вопросы влияния особенностей территории на формирование логических каналов сбыта промышленных предприятий изучены недостаточно полно.

В работе используются следующие методы исследования: экономико-статистические методы, сравнительный метод, метод пробной точки, метод центра тяжести, выборочный метод, метод факторного анализа.

Целью диссертационной работы является разработка методического инструментария формирования каналов распределения продукции промышленного предприятия с учетом территориального аспекта доведения продукции до потребителей.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- исследовать теоретические и методические основы формирования каналов распределения продукции промышленного предприятия;
- проанализировать российский и зарубежный опыт и технологии формирования каналов распределения продукции промышленного предприятия;

- разработать методический подход к формированию каналов распределения продукции промышленного предприятия с учетом территориального аспекта;

- апробировать предложенный методический подход.

Объектом исследования данной научно-исследовательской работы является система распределения продукции промышленного предприятия.

Предметом исследования являются подходы к формированию каналов распределения продукции промышленного предприятия.

Научная новизна результатов исследования: разработан методический подход к формированию каналов распределения продукции промышленного предприятия в регионе, основанного на предложенном алгоритме принятия решений о конфигурации каналов распределения по территориям и включающего методику принятия решения о прямых или косвенных каналах распределения продукции, методику выбора мест расположения звеньев распределительной системы с учетом уточненного состава определяющих выбор факторов, проработку организационно-экономических аспектов их размещения и функционирования, что позволяет повысить эффективность распределительной деятельности предприятия.

Практическая значимость состоит в том, что разработанный методический подход способствует повышению эффективности распределительно-сбытовой деятельности предприятия.

Предложенный методический подход к формированию каналов распределения продукции промышленного предприятия апробирован применительно к построению региональной сети сервисных центров АО «АВТОВАЗ» внутри страны, где сбыт автомобилей затруднен, что позволяет построить эффективные каналы распределения услуг компании и провести обоснованную экономическую оценку вложенных инвестиций, направленных на поступательное развитие распределительной логистики российской автомобилестроительной компании.

Экономическая эффективность разработанного методического подхода заключается в увеличении таких показателей, как прибыль, выручка, рентабельность продукции, что продемонстрировано апробацией.

Диссертация состоит из введения, трех глав и заключения.

Первая глава посвящена исследованию теоретических и методических основ формирования каналов распределения продукции промышленного предприятия.

Во второй главе проанализирован опыт и технологии российских и зарубежных предприятий в сфере формирования каналов распределения продукции.

В третьей главе предложен методический подход к формированию каналов распределения продукции промышленного предприятия с учетом территориального аспекта и проведена его апробация.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАНАЛОВ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПРОДУКЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие канала распределения продукции, значение, функции каналов распределения

Сбыт оказывает большое влияние на жизнь предприятия, так как сбытовая деятельность обеспечивает предприятие финансовыми ресурсами, которые в дальнейшем используются для развития и улучшения функционирования организации. Именно организация и эффективное управление сбытом дают возможность экономическому субъекту добиться успеха на рынке. Бесконтрольный процесс сбыта может привести предприятие к поражению в борьбе за выживание на рынке, который насыщен товарами конкурентов. В связи с этими факторами компаниям следует серьезно подходить к организации и управлению сбытовой деятельностью [1, с. 162].

Сегодня логистика как практическая деятельность прочно заняла нишу в управлении предприятиями. Говоря о термине «сбыт» в увязке с логистикой, необходимо понять, в чем же состоит разница между сбытом и логистикой сбыта, или сбытовой логистикой. Большинство исследователей склоняются к тому, что главное различие во многом обусловлено логистическим подходом к организации сбыта продукции, а именно тем, что:

- процесс управления материальными, информационными, финансовыми и сервисными потоками подчиняется целям и задачам логистики;
- существует системная взаимосвязь процесса сбыта с процессами производства и снабжения;
- осуществляется интеграция всех функций внутри самого сбыта.

В энциклопедическом словаре сбытовая логистика трактуется как раздел логистики, который выявляет и использует законы и закономерности распределения продукции [2]. А. А. Канке [3] и А. Н. Воронков [4] сходятся во

мнении, что сбытовая логистика – это наука, занимающаяся планированием, контролем и управлением операциями, которые совершаются в процессе физического продвижения готовой продукции от производителя к потребителю. Также А. А. Канке отмечает, что эта область логистики включает в себя передачу, хранение и обработку информации, сопутствующей процессу распределения [3].

Проанализировав мнения исследователей, занимающихся вопросами сбыта, можно сказать, что сбытовая логистика сочетает в себе оптимизацию процесса распределения материального потока к конечному потребителю и комплекс сопутствующих операций логистического сервиса. Логистика сбыта охватывает весь спектр задач, касающихся управления материальным потоком в процессе его перемещения от производителя к потребителю. Распределение материального потока – важная сторона деятельности предприятия, так как интеграция функций по распределению готового продукта в единую систему дает возможность повысить эффективность деятельности организации в целом.

Принципы распределительной логистики отражены на рисунке 1.

Производитель и конечный потребитель продукции представляют собой две микрологистические системы, связанные между собой логистическим каналом, или каналом распределения. Этот канал распределения может быть более или менее сложным в зависимости от характера продукта и особенностей рынка, на котором этот продукт реализуется.

В научной и учебной литературе представлено множество различных определений данного понятия.

По мнению большинства ученых, под понятием «канал распределения» подразумеваются торгово-распределительные сети, по которым продукция доставляется к покупателям.

Канал сбыта – это путь или маршрут, по которому компания решает доставить свой товар или услугу клиентам. [2, с. 92]. Следовательно, канал распределения также может называться набором взаимозависимых

посредников, которые помогают сделать продукт доступным для конечного потребителя.

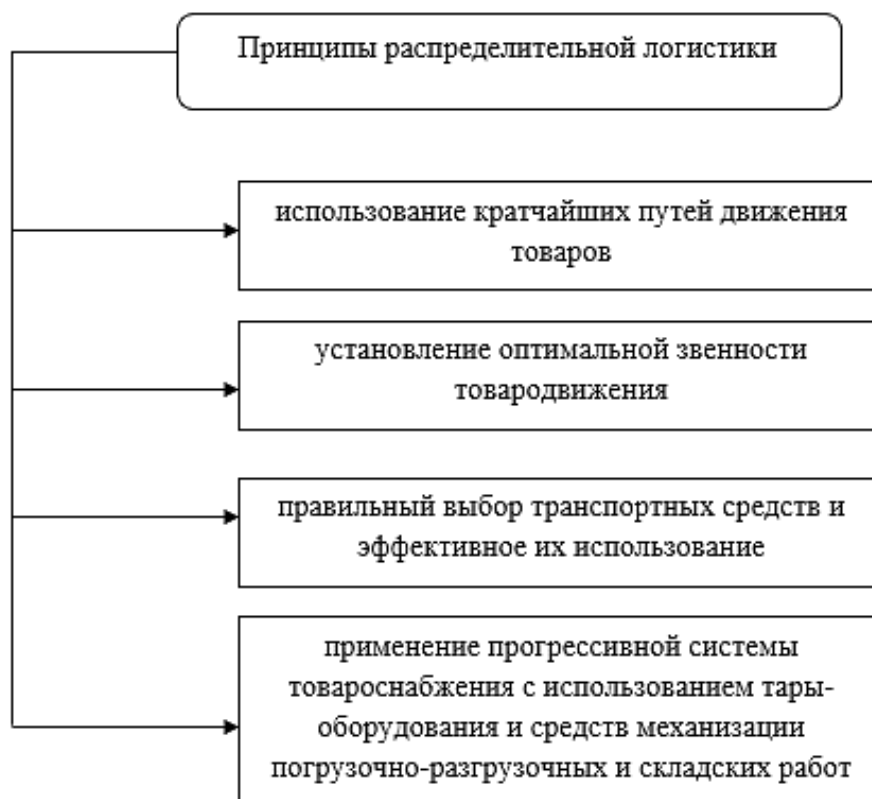


Рисунок 1 – Принципы распределительной логистики [5, С. 201]

В научной и учебной литературе представлено множество различных определений данного понятия.

По мнению большинства ученых, под понятием «канал распределения» подразумеваются торгово-распределительные сети, по которым продукция доставляется к покупателям.

Канал сбыта – это путь или маршрут, по которому компания решает доставить свой товар или услугу клиентам [2, с. 92]. Следовательно, канал распределения также может называться набором взаимозависимых посредников, которые помогают сделать продукт доступным для конечного потребителя.

«Канал распределения — совокупность предприятий, отдельных лиц, принимающих на себя либо помогающих передать кому-нибудь другому право собственности на продукт на пути от производителя к потребителю» [6, с. 239].

«Логистический канал – это частично упорядоченное множество различных посредников, осуществляющих доведение материального потока от конкретного производителя до его потребителей» [7 с. 78].

Канал распределения – это путь, по которому товары движутся от производителей к потребителю. Благодаря ему устраняются длительные разрывы во времени, месте и праве собственности, отделяющие товары и услуги от тех, кто хотел бы ими воспользоваться.

Канал распределения представляет собой совокупность субъектов, принимающих на себя или оказывающих содействие в передаче третьему лицу права собственности на конкретный товар или услугу при его продвижении от производителя к потребителю.

С логистической точки зрения канал распределения подразумевает обособленную совокупность звеньев логистической системы, ориентированных по основному потоку, сформированному с целью выполнения маркетинговых требований и/или экономии на масштабах логистической деятельности за счет гармонизации транзакционных единиц упаковки, хранения, грузопереработки и транспортировки продукции [2].

Каналы распределения – это сеть организаций, в том числе производителей, оптовиков и розничных продавцов, которая распределяет товары или услуги для потребителей [8, с. 82].

Канал распределения – это сеть лиц и организаций, участвующих в передаче продукта или услуги от производителя к клиенту [9, с. 124].

Необходимо понимать, что канал распределения – это не просто устранение разрыва между производителем продукта и его пользователем. Ему присущи также следующие характеристики:

- каналы распределения предоставляют время, место и полезность владения. Они делают продукт доступным, тогда, там и в каких количествах клиент хочет. Но, помимо этих транзакционных функций, маркетинговые каналы также несут ответственность за выполнение ряда функций;

- создание эффективности: это делается двумя способами: массовое дробление и создание ассортиментов. Оптовые и розничные продавцы покупают большие количества товаров у производителей, но разбивают их на части, продавая по несколько штук одновременно многим другим каналам или клиентам. Они также предлагают различные типы продуктов в одном месте, что является огромным преимуществом для клиентов, поскольку им не нужно посещать различные розничные магазины для различных продуктов;

- разделение рисков. Поскольку большинство каналов покупают продукты заранее, они также делят риск с производителями и делают все возможное, чтобы продать его.

Основная задача канала распределения заключается в обеспечении перемещения и изменения в праве собственности на товары и услуги, а также в оптимизации неравномерности их потоков.

Во всех случаях наличие каналов распределения должно обеспечить выполнение ряда функций, призванных способствовать более эффективной деятельности производителей и создать условия для более полного удовлетворения конкретных потребностей покупателей. Основными из этих функций являются:

- концентрация или распределение товаров;
- организация товародвижения, т. е. осуществление транспортировки и складирования товара, стимулирование сбыта, организация рекламных кампаний и распространение информации о товаре;
- установление и поддержание связей с потенциальными потребителями, доработка, сортировка и упаковка товара;
- передача владения и права собственности на товар от продавца к покупателю;
- сохранность и защиту товаров, находящихся на хранении;
- проведение переговоров, согласование отпускных цен и иных условий;

- финансирование функционирования канала, принятие на себя риска ответственности за функционирование канала, сбор информации для планирования сбыта [10, с. 55].

В процессе распределения функции обычно подразделяются на:

- коммерческое, начальное, распределение, т.е. функции, которые содействуют покупке и продаже, осуществлению передач прав собственности и владения;

- физическое распределение, т.е. функции хранения, сохранности и транспортировки товара [11].

Задачи каналов распределения формулируются следующим образом [12]:

- получение быстрого и точного отзыва информации. В целях поддержания и обеспечения эффективной системы распределения и обслуживания необходима соответствующая информация, которая включает уровни запасов, тенденции продаж, отчеты о повреждениях, уровни обслуживания, мониторинг затрат и т. д.;

- обеспечение доступности продукта для потребителей на рынке. Для обеспечения наличия товара в нужном типе торговой точки или розничного магазина важны цели каналов сбыта. Определив правильный рынок для товаров, компания должна убедиться, что для достижения этой цели выбран соответствующий физический канал сбыта;

- достижение данного уровня обслуживания. Заказчик обычно видит в этом критическую и относительную эффективность в достижении требований к уровню обслуживания, которая часто используется для сравнения поставщиков и может служить основой для последующих решений о покупке;

- повышение перспективы реализации продаж. Наиболее подходящие факторы для каждого продукта или типа розничного магазина будут отражены в выборе канала. Общие цели - получить хорошие позиции в магазине, поддержку розничного продавца, если это необходимо. Продукт должен быть «видимым, доступным и привлекательным». Решение этой задачи зависит от

выбора канала в таких вопросах, как организация товаров в магазине со стороны поставщика, наличие специальных дисплеев, потребность в установке, демонстрации или объяснении продукта, потребность в специальном продвижении продукта;

- минимизация логистики и общих затрат. Затраты очень важны, поскольку они отражены в окончательной цене продукта. Выбранный канал будет отражать определенную стоимость, и эта стоимость должна оцениваться в зависимости от типа предлагаемого продукта и уровня требуемого обслуживания.

- достижение сотрудничества в отношении любых соответствующих факторов распределения. Эти факторы могут иметь значение либо с точки зрения поставщика или получателя, и включают в себя минимальные размеры заказа, типы удельной нагрузки, характеристики обработки продукта, средства обработки материалов, доступ к доставке (например, размер транспортного средства), ограничения по времени доставки и т. д.

Задачи логистики сбыта готовой продукции схематично представлены на рисунке 2.

Каналы сбыта также называют маркетинговыми каналами, потому что они являются одними из основных точек соприкосновения, где реализуются многие маркетинговые стратегии. Они находятся в непосредственном контакте с конечными потребителями и помогают производителям в распространении информации о бренде, преимуществах продукта и других преимуществах для клиентов [14, с. 175].

В области маркетинга каналы распределения указывают маршруты или пути, по которым товары и услуги проходят или переходят от производителей к потребителям [2, с. 27].

Мы можем формально определить канал распределения как совокупность взаимозависимых маркетинговых учреждений, участвующих в маркетинговой

деятельности, связанной с движением или потоком товаров или услуг от основного производителя к конечному потребителю.

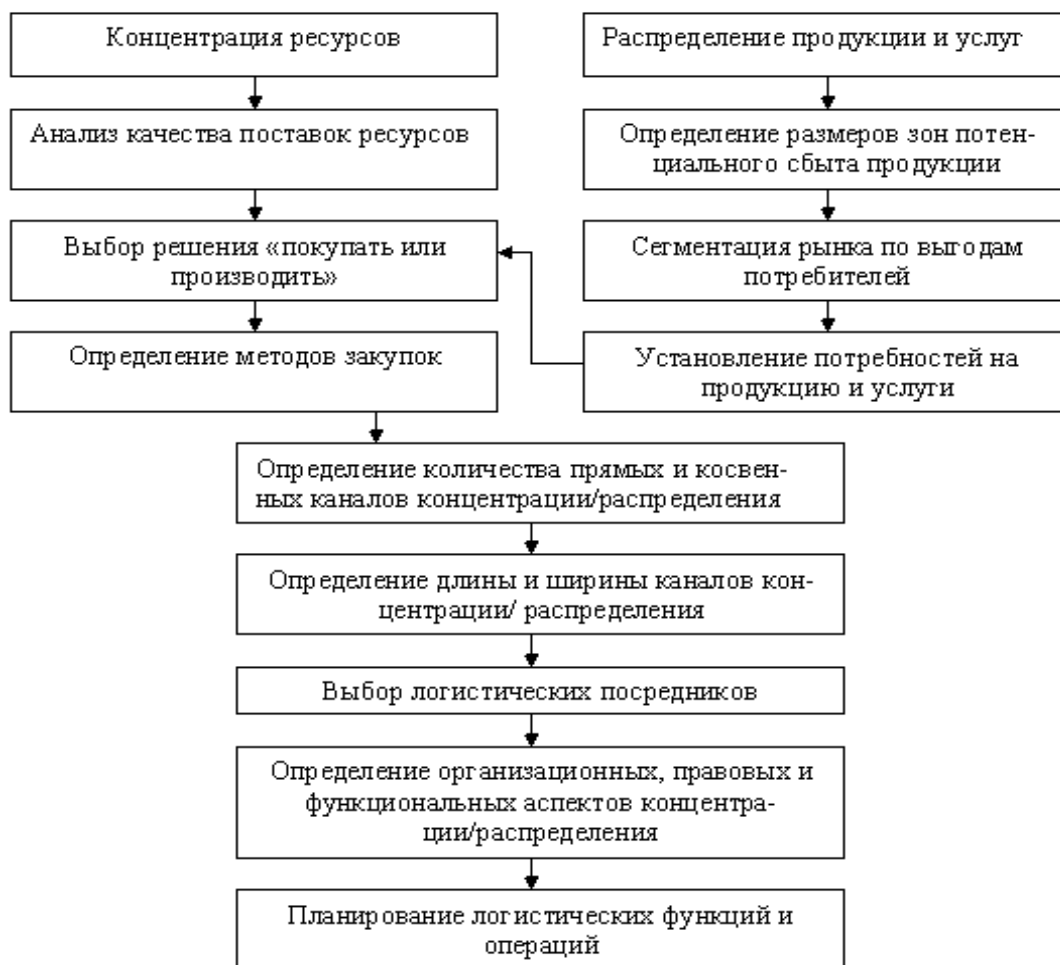


Рисунок 2 – Задачи логистики сбыта готовой продукции [13, С. 245]

Основным объектом производства является его потребление. Движение продукта от производителя к потребителю является важной функцией маркетинга. Производитель обязан сделать товар доступным в нужном месте, в нужное время по правильной цене и в нужном количестве. Процесс предоставления товаров потребителю требует эффективного канала сбыта. Поэтому путь, пройденный товаром в его движении, называется каналом распределения.

Таким образом, каналы распределения - это сеть организаций, в том числе производителей, оптовиков и розничных продавцов, которая распределяет товары или услуги для потребителей. Канал распределения - это сеть лиц и

организаций, участвующих в передаче продукта или услуги от производителя к клиенту.

Предприниматель имеет ряд альтернативных каналов для распределения своей продукции. Эти каналы различаются по количеству и типам участвующих посредников.

Канал распределения или канал торговли определяется как путь или маршрут, по которому товары перемещаются от производителей или производителей к конечным потребителям или промышленным пользователям. Другими словами, это дистрибьюторская сеть, через которую производитель выводит свою продукцию на рынок и передает ее фактическим пользователям.

Этот канал состоит из следующих участников:

- производители;
- потребители или конечные пользователи;
- различные посредники, такие как оптовые торговцы, торговые агенты и розничные продавцы, дилеры и т. д. [11, с. 247]

Следовательно, канал служит для преодоления разрыва между точкой производства и точкой потребления, тем самым создавая время, место и владение коммунальными услугами.

Проще говоря, канал распределения можно определить, как «путь, по которому товары и услуги или оплата за эти товары или услуги проходят от продавца к потребителю». Канал распределения может быть таким же коротким, как прямая транзакция от поставщика к потребителю, или может включать несколько взаимосвязанных посредников, таких как:

- оптовик;
- дистрибьюторы;
- агенты;
- ритейлеры.

Каждый посредник получает товар по одной цене и перемещает его к следующей более высокой цене, пока не достигнет конечного покупателя.

Например, чай, кофе или сухие фрукты не доходят до потребителя до того, как они пойдут первыми, через канал с участием фермера, экспортера, импортера, дистрибьютора и продавца.

Распространение продукта, или «место», является одним из четырех элементов комплекса маркетинга. Остальные три части комплекса маркетинга – это продукт, цены и продвижение. Распространение - это процесс предоставления продукта или услуги, доступной для использования или потребления потребителем или бизнес-пользователем, с использованием прямых средств или косвенных средств с посредниками. Распространение продуктов происходит по каналам.

1.2 Классификация каналов распределения. Виды посредников в каналах распределения

Определение оптимальных каналов распределения ресурсов, а в частности каналов товародвижения, помогает проследить четкую структурированность деятельности в этой области, что способствует эффективному и оперативному взаимодействию с посредником и покупателем, исключая лишние звенья в цепочке товародвижения. При более тщательном анализе каналов товародвижения необходимо учитывать также наличие рисков, включающих потери при транспортировке [15, с. 91].

Общеизвестны количественные характеристики распределительных каналов:

- уровень канала товародвижения зависит от количества посредников между производителем и конечным потребителем;
- длина и ширина логистических каналов характеризуются числом посредников (оптовых и розничных, торговых или функциональных) на любом этапе реализации продукции предприятия, рассматриваемых в вертикальном (ширина канала) или горизонтальном (длина канала) разрезах;

- мощность канала товародвижения характеризуется количеством продукции (в стоимостном или натуральном выражении в случае ее однородности), продвигаемой через него.

Каналы распределения можно разделить на прямые и косвенные. Косвенные каналы могут быть далее разделены на одноуровневые, двухуровневые и трехуровневые каналы в зависимости от количества посредников между производителями и потребителями.

Прямой канал или канал нулевого уровня (производитель-заказчик) предполагает прямые продажи.

Прямые продажи - одна из древнейших форм продажи товаров. Они не подразумевают включение посредника, и производитель вступает в прямой контакт с клиентом в точке продажи. Прямые каналы обычно используются производителями, торгующими скоропортящимися товарами, дорогими товарами и чья целевая аудитория географически сконцентрирована. Например, пекари, ювелиры и т. д.

К прямым каналам «непосредственного контакта» можно отнести сбытовой персонал и торговых посредников, принадлежащих самому предприятию. При этом процессы обучения персонала, качество работы, финансовые показатели жестко контролируются. Прямыми каналами «опосредованного контакта» являются корпоративный web-сайт, телемаркетинг и директ-мейл. При этом прямой диалог с клиентами либо невозможен, либо очень ограничен, однако степень контроля за распределением все еще высока.

Косвенные каналы – это продажа через посредников.

При наличии посредника между производителем и конечным потребителем посредника (или нескольких) канал распределения называется косвенным.

К косвенным каналам «непосредственного контакта» относятся торговые представители производителя, специализированные дистрибьюторы, продавцы дополнительных услуг, брокеры и комиссионеры. Использование таких каналов

для реализации продукции предполагают наличие высококвалифицированного персонала, обладающего знаниями отраслевых особенностей, связями с покупателями или другими посредниками. При этом следует учесть, что персонал посредника действует в первую очередь в интересах посредника, а не предприятия-производителя.

К косвенным каналам «опосредованного контакта» относятся дистрибьюторы, торгующие по каталогам, крупные ритейлеры и посреднические интернет-сайты.

Косвенные каналы можно разделить на три типа:

- одноуровневый канал (производитель - розничному торговцу - покупателю): розничные торговцы покупают продукт у производителя, а затем продают его покупателям. Одноуровневый канал распределения лучше всего подходит для производителей, занимающихся покупками товаров, таких как одежда, обувь, мебель, игрушки и т. д.;

- двухуровневый канал (производитель - оптовик, розничный торговец - покупатель): оптовики покупают оптовую торговлю у производителей, разбивают ее на небольшие пакеты и продают розничным продавцам, которые в конечном итоге продают ее конечным покупателям. Товары, которые долговечны, стандартизированы и недороги, и чья целевая аудитория не ограничена ограниченной областью, используют двухуровневый канал распределения;

- трехуровневый канал (производитель - агент, оптовик, розничный продавец - покупатель): Трехуровневый канал распределения включает в себя агента помимо оптового и розничного продавца, который помогает в продаже товаров. Эти агенты пригодятся, когда товары должны быстро поступить на рынок вскоре после размещения заказа. На них возложена обязанность заниматься распределением продукции определенного района в обмен на определенный процент комиссии. В качестве агентов могут выступать суперсклады, перевозчики и экспедиторы. Суперсклады покупают товары у

производителей и продают их оптовикам и ритейлерам своего региона. Перевозчики и экспедиторы работают на комиссионной основе.

Уровень канала – это звено логистической системы (например, посредник), деятельность которого направлена на приближение товара и права собственности на него к конечному потребителю.

Примеры каналов распределения различных уровней приведены на рисунке 3.

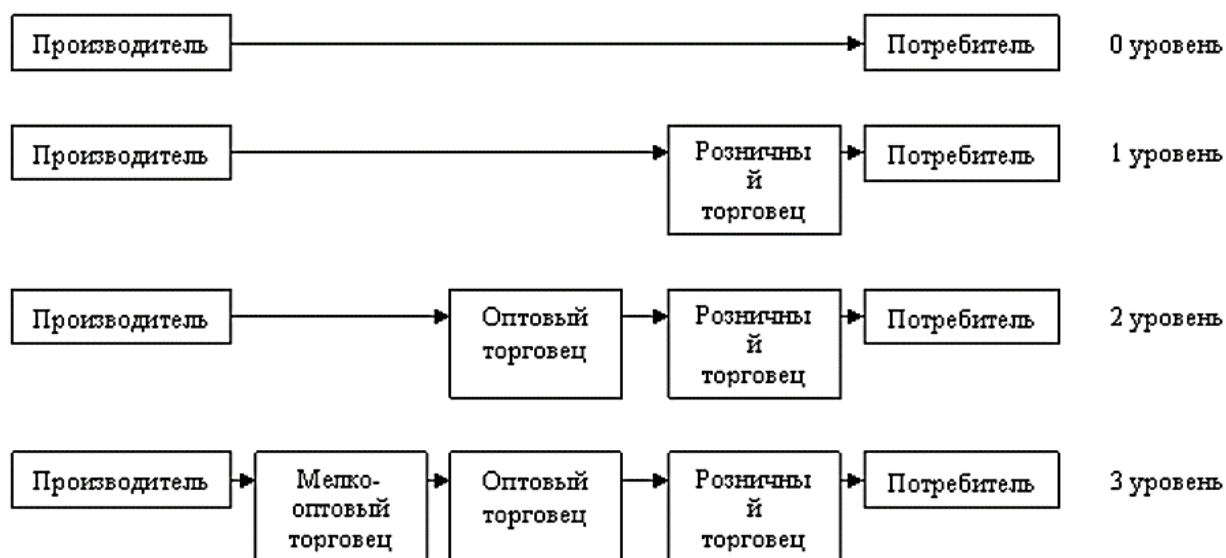


Рисунок 3 – Каналы распределения [16]

Когда производитель использует более одного маркетингового канала одновременно для достижения конечного пользователя, он, как говорят, использует стратегию двойного распределения. Они могут открыть свои собственные демонстрационные залы, чтобы напрямую продавать продукт, и в то же время использовать торговые площадки в Интернете и других розничных продавцов, чтобы привлечь больше покупателей [15, с. 146-148].

По характеру построения можно выделить вертикальные и горизонтальные каналы распределения. Традиционными (горизонтальными) каналами являются каналы распределения, имеющие разную длину и включающие независимого производителя и одного или нескольких независимых посредников.

Суть вертикального канала распределения заключается в том, что фирма-производитель, оптовые и розничные продавцы действуют как единое целое. Тот член распределительного канала, который имеет достаточную мощь, сосредотачивает всю власть и контроль над остальными участниками [10, С. 54].

Виды вертикальных маркетинговых систем распределения представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Виды вертикальных маркетинговых систем распределения [17]

В случае косвенного сбыта между производителем и потребителем задействовано еще одно звено, выполняющее посреднические функции. Под посредниками понимаются «торговые организации в канале сбыта, юридически независимые от поставщиков товаров и услуг, которые оказывают услуги, принимая на себя части сбытовых функций и впоследствии получают за это вознаграждение» [18, С.112].

Посредники в каналах распределения выполняют различные функции, которые можно разделить на куплю-продажу, физическое распределение, поддержку и вспомогательные функции (рис. 5).

Посредники в канале сбыта бывают зависимые и независимые.

Независимыми посредниками называют такие посреднические организации (дилеры, дистрибьюторы, оптовые и розничные предприятия), которые покупают продукцию производителя и далее самостоятельно реализуют ее конечным потребителям.



Рисунок 5 – Виды посредников в распределении [20]

В отличие от них, зависимые посредники не обладают собственностью на товар предприятия-изготовителя, а работают за вознаграждение (комиссию) [34]. Независимыми посредниками являются:

- дистрибьюторы регулярного типа, располагающие собственными либо арендованными складами, на которых хранят товар предприятия-изготовителя. При этом они принимают на себя весь риск возможного изменения рыночной конъюнктуры, морального устаревания товара и т.д.;

- торговые маклеры, в отличие от дистрибьюторов регулярного типа не располагают складскими помещениями. Они приобретают в собственность продукцию предприятия-изготовителя, но хранится эта продукция на складах изготовителя, и оттуда же отгружается покупателям.

И дистрибьюторы регулярного типа, и торговые маклеры сами реализуют рекламные компании, доставляют заказанные товары покупателям, работают с клиентами в области консультационных и послепродажных услуг [18, С. 122].

По критерию специализации этих посредников подразделяют на следующие группы:

- посредники, имеющие узкую специализацию либо по товару, либо по производителю;

- посредники, имеющие товарную специализацию, они ограничены в количестве ассортиментных позиций;

- многопрофильные дистрибьюторы, не имеющие узкой направленности и занимающиеся реализацией товаров разного профиля и разных компаний.

Более значимый вклад в распределение продукции вносят зависимые посредники:

- сбытовые агенты, которые могут быть как самостоятельными юридическими лицами, так и сотрудниками предприятия-изготовителя. Последние, скорее всего, реализуют только товары изготовителя, в то время как первые, выступающие в роли сбытовых агентов, более самостоятельны, и у них есть возможность распространять продукцию разных предприятий-производителей, но не в их силах самостоятельно устанавливать цены;

- брокеры – это посредники, которые работают одновременно как с продавцом, так и с покупателем. Их целью является сведение изготовителей и покупателей товаров, и обеспечение им возможности заключения сделки. Брокеры получают процент от сделки;

- комиссионеры, которые реализуют продукцию по цене, не ниже указанной в договоре, они не имеют права собственности на товар.

Комиссионер может назначать любую цену, превышающую указанную в договоре. Обычно комиссионеры имеют собственные или арендованные складские помещения, торговый персонал и средства доставки товаров потребителям.

Каналы распределения с участием независимых посредников целесообразно применять при внедрении на новые рынки сбыта при отсутствии собственной сбытовой сети [17].

Систему сбыта через независимых посредников можно использовать в случае, когда компания внедряет продукцию на новые рынки сбыта, если собственная сбытовая система еще не создана; когда компания заинтересована в предоставлении покупателю сопутствующих услуг, которые в данный момент не может предоставить, а сбытовой посредник – может. Это позволяет предприятию существенно расширить рынок сбыта, а, следовательно, прибыль.

Косвенный сбыт может осуществляться через оптовых и розничных посредников. К плюсам данной системы сбыта также можно отнести существенное сокращение издержек при формировании товарного запаса, так как при сотрудничестве с крупными оптовыми фирмами имеется возможность поставлять сразу большие партии продукции. К недостаткам можно отнести то, что, работая через посредников, производитель теряет контакт с конечным потребителем, а также не всегда получает нужную и эффективную информацию о положении на рынке и продвижении товара от фирм – посредников. Кроме того, при появлении торговой фирмы путь сбыта становится длиннее, следовательно, увеличиваются расходы на реализацию товара. [6, С.184].

Таким образом, с одной стороны, реализация своей продукции через посредников позволяет лучше удовлетворить потребности большего круга покупателей, но при этом производитель теряет контроль над ценой и процессом сбыта. С другой стороны, реализация товара самим предприятием без посредников сопряжена с большими трудностями и высокими издержками,

позволяет удовлетворить потребности лишь ограниченного рыночного сегмента, но зато производитель лучше понимает своего потребителя и может полностью контролировать цену и качество товара.

Выбор оптимальных каналов распределения является одним из самых сложных аспектов управления бизнесом. Наряду с ценой и продвижением товара или услуги, так же должна быть четко разработана система распределения, состоящая из двух компонентов: физический (хранение обработки заказов / складирования и транспортировки) и институциональный аспект. Последний включает в себя выбор агентов, дистрибьюторов, оптовиков, розничных торговцев и прямые продажи, каждый из которых имеет свои преимущества и недостатки [20, С. 44-50].

Выбор каналов распределения является важным этапом работы, поэтому необходимо соответствующим образом планировать и организовывать систему продвижения продукции от предприятия-изготовителя к получателю.

Эффективность фирмы в современной экономике зависит от того, насколько успешен товар или услуга, а также вспомогательные этапы по его созданию, продвижению и доведению до потребителя. Продвижение и доведение товара или услуги до потребителя называется сбытовой политикой фирмы. Ключевым моментом сбытовой политики компании является выбор оптимальной схемы представления и доставки продукта от производителя к потребителю.

Схема доставки подразумевает под собой организацию транспортировки, хранения и обработки груза, а также послепродажное (сервисное) обслуживание потребителей. Сквозная цепочка поставок представлена на рисунке 6.

Стратегия построения канала распределения включает в себя несколько этапов, в рамках которых компания определяет: способы охвата рынка, на котором предполагается создавать канал; целевые сегменты потребителей; стратегию конкурентного взаимодействия, основанную на конкуренции или

сотрудничестве; стратегию позиционирования в выбранных сегментах; структуру канала; интеграцию стратегии построения канала в комплекс маркетинга; стратегию коммуникаций с другими участниками канала.

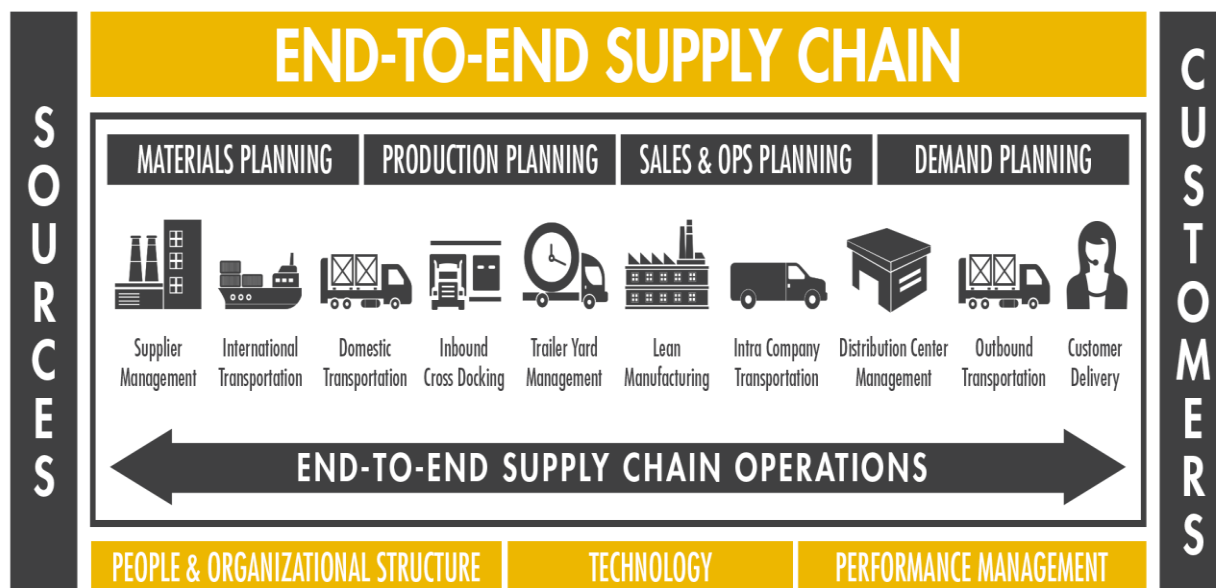


Рисунок 6 – Сквозная цепочка поставок [21, с.35]

Шаги внедрения сквозной логистики на предприятии следующие [22].

Первый шаг – это планирование сквозной интеграции.

Первым и, возможно, самым важным шагом на пути внедрения любой новой технологии является планирование. Результат этапа планирования определит остальную часть проекта и поможет контролировать и измерять эффективность выбранного решения в течение всего срока его службы.

Во многих организациях уже есть мобильные компьютеры, сканеры и программное обеспечение для сбора данных первого, если не второго поколения, для управления частями их цепочки поставок. Задача для большинства предприятий заключается в том, что эти существующие решения являются «точечными» решениями, работающими в определенной области цепочки поставок.

Помня об этих двух моментах, первым делом на этапе планирования должно быть определение того, что нужно для решения цепочки поставок, чтобы помочь в управлении и достижении устойчивого роста бизнеса.

Чтобы получить четкое и непредвзятое мнение, можно рассмотреть возможность включения других групп заинтересованных сторон в процесс составления сети. Например, сотрудники, скорее всего, будут придерживаться совершенно другого взгляда на то, как технологии могут быть внедрены для улучшения повседневных потребностей их рабочих мест [24, С. 145]. Помимо получения их вклада, привлечение некоторых сотрудников на ранней стадии может помочь заложить основы для реализации, и во многих случаях оказалось решающим фактором, способствующим принятию сотрудниками окончательного решения.

Вторым шагом является выбор решения, которое подходит для реализации цели.

После того, как оценены текущие операционные процессы и достигнуты стратегические цели, необходимо выбрать аппаратное и программное обеспечение, которое сделает все это возможным. Во всей цепочке поставок должен быть определен ряд процессов, в которых можно было бы использовать технологию. Почти для всех из них будут разные решения, особенно в отношении аппаратного обеспечения, которые лучше всего подходят для различных сред и приложений, в которых они будут задействованы.

Третьим шагом является внедрение - достижение плавного развертывания и привлечение сотрудников к работе.

Прежде чем приступить к внедрению технологии, необходимо подумать, какое обучение и поддержку нужно оказать своим сотрудникам. Для некоторых технология может представлять собой крутую кривую обучения и является потенциальным препятствием для успешного развертывания.

Шаг 4 состоит в постоянном управлении и обзоре.

Завершающим этапом процесса является постоянное управление и анализ процессов цепочки поставок и внедренных технологий.

Таким образом, реализация интегрированного комплексного решения для цепочки поставок - нелегкая задача. Существует ряд факторов, которые

необходимо учитывать, и ряд решений, которые могут подойти для организации. Ключом является поиск единственного поставщика, который может помочь на протяжении всего процесса - от бизнес-карт до предоставления оборудования и программного обеспечения, развертывания и долгосрочной поддержки.

Реальность такова, что сегодняшние цепочки поставок должны быть более чуткими к изменениям, чем когда-либо прежде. Сотрудничество и сквозная интеграция - это ключ к достижению гибкости и масштабируемости, необходимых для удовлетворения этих требований. Обязательно, чтобы организации исследовали, как они могут расширить и интегрировать существующие и появляющиеся технологии в свою цепочку поставок, чтобы максимизировать возможность роста и минимизировать потенциальный риск, связанный с этим.

1.3 Структура каналов распределения и факторы ее выбора. Значение территориальных особенностей сегментов рынка

Выбор структуры канала распределения, принятие решений о том, какой будет его длина и ширина, является довольно сложным вопросом при формировании сети распределения продукции. Существует множество факторов, которые оказывают влияние на данное решение, и в каждом конкретном случае оптимальное решение будет индивидуальным. В числе этих факторов можно назвать характер товара, особенности его транспортировки и упаковки, географическое местонахождение производителя и покупателей; уровень конкуренции, условия хранения и многое другое.

В предыдущем параграфе были рассмотрены различные виды каналов распределения. Далее целесообразно определить, в каком случае выбор того или иного вида канала целесообразен.

Выгодно использовать нулевой канал распределения, если:

- товар является узкоспециализированным, его использование требует консультаций и контакта с производителем;
- цена на товар часто меняется в силу различных факторов;
- объем продаж настолько велик, что высокие издержки на маркетинг покрываются с лихвой;
- покупатели находятся в непосредственной близости к местам продаж;
- все торговые точки располагают складами;
- много потребителей продукции [7, С. 149].

Одноуровневый канал целесообразно применять, если:

- рынок новый для производителя, еще не изучен, а финансовых возможностей для проведения анализа рынка и организации сбыта товара в настоящее время недостаточно;
- послепродажный и предпродажный сервис незначителен или отсутствует;
- число сегментов потребительского рынка небольшое;
- ассортимент продукции широк;
- небольшая кратность разовых покупок, продиктованной особенностями продукции [6, С. 201].

Каналы распределения второго и третьего уровней применяются для расширения географии распространения продукции и обслуживания большего количества клиентов.

Использование одновременно и оптовой, и розничной (канал второго уровня) торговли выгодно, если:

- рынок располагается на значительной территории;
- поставки мелкопартионные, но срочные;
- разница между ценой и себестоимостью товара позволяет покрыть расходы на организацию разветвленной сети;
- поставка больших партий небольшому числу покупателей дает значительную экономию [6, С. 203].

В современных условиях развития рынков и логистики предприятия крайне редко используют один тип канала. Если обслуживается несколько потребительских сегментов, либо несколько товарных рынков, имеющих значительные различия, целесообразно для их охвата использовать различные каналы.

Хотя прямые продажи исключают посреднические расходы и дают больший контроль в руках производителя, они увеличивают внутреннюю рабочую нагрузку и увеличивают затраты на выполнение. Следовательно, при принятии решения о выборе прямого или косвенного канала распределения следует учесть следующие факторы.

Первый фактор – это характеристики рынка. Этот фактор включает количество клиентов, их географическое положение, покупательские привычки, вкусы, вместимость и частоту покупки и т. д.

Для предприятий, чья целевая аудитория живет в географически ограниченном пространстве, которым требуется прямой контакт с производителем и которые не так часто совершают повторные покупки, больше подходят прямые каналы [25, с. 159]. В тех случаях, когда клиенты географически рассредоточены или проживают в другой стране, производителям рекомендуется использовать косвенные каналы.

Модели покупок покупателей также влияют на выбор каналов сбыта. Если клиенты ожидают купить все необходимое в одном месте, предпочтение отдается продаже через розничных продавцов, которые используют ассортимент. Если время доставки не является проблемой, если спрос не так велик, размер заказов велик или существует проблема пиратства среди клиентов, то подходят прямые каналы.

Понимание поведения потребителей имеет решающее значение для выбора наиболее эффективного маркетингового канала для бизнеса. Если клиент принадлежит потребительскому рынку, могут использоваться более

длинные каналы, тогда как более короткие каналы используются, если он принадлежит промышленному рынку.

Предпочтительный выбор каналов распределения в зависимости от характеристик рынка потребителей представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Выбор каналов сбыта в зависимости от свойств товара и характеристики потребителей [17]

Позиция	Показатель	Характеристика рынка
Емкость рынка	Высокая	Крупные оптовики, сбытовые сети, магазины
	Средняя	
Плотность распределения потребителей	Высокая	Специализированные магазины.
	Средняя	Универмаги
Категория потребителей по уровню доходов	Пенсионеры	Магазины с дешевой распродажей.
	Бизнесмены	Индивидуализированные продажи

Второй фактор – характеристика продукта. Стоимость продукта, его технические характеристики, являются ли они скоропортящимися продуктами, стандартизированными или изготовленными на заказ, – эти параметры играют важную роль в выборе канала распределения [22, с. 227].

При доставке скоропортящихся товаров, таких как фрукты, овощи и молочные продукты, нельзя использовать длинные каналы, поскольку они могут испортиться во время их транзита. Производители этих товаров часто выбирают прямые или одноуровневые каналы распределения. Нескоропортящиеся товары, такие как мыло, зубная паста и т. д., могут иметь более длинные каналы распределения, поскольку они должны достигать клиентов, которые проживают в географически разбросанных областях.

Если характер продукта технический, и клиенту может потребоваться прямой контакт с производителем, используются прямые каналы. Принимая во внимание, что, если продукт довольно прост в использовании и прямой контакт не имеет значения для количества продаж, используются более длинные каналы.

Стоимость единицы товара также определяет, продается ли продукт через прямой канал или через косвенный. Если товар дорогой, как в случае с ювелирными украшениями, используются прямые и короткие каналы, тогда как такие продукты, как моющие средства, стоимость которых низкая, используют более длинные каналы распределения.

Факторы выбора канала сбыта в зависимости от характеристик продукта представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Выбор каналов сбыта в зависимости от характеристики товара [17]

Характеристика товара	Канал сбыта	Выгода
Высокая цена	Через посредников	Наиболее выгодно для производителя
Научеёмкость и техническая сложность	Прямой маркетинг	Сохранение секретов технологии производства
Сезонность производства и потребления	Преимущественно через оптовые базы	Реализация товаров осуществляется без предварительного хранения на складах производителя
Подверженность моде	Преимущественно через фирменные магазины	Ускорение выхода на покупателя

Третий фактор – конкурентные характеристики. На выбор канала маркетинга также влияет канал, выбранный конкурентами на рынке. Обычно фирмы используют аналогичный канал, который используют конкуренты. Но некоторые фирмы, чтобы выделиться и обратиться к потребителю, используют другой канал распределения, чем конкуренты. Например, когда все смартфоны продавались на розничном рынке, некоторые компании заключили партнерские отношения с Amazon и использовали принцип дефицита, чтобы выпустить свой смартфон как эксклюзивный Amazon [27, с. 66].

Четвертый фактор – характеристики компании. Финансовая мощь, управленческий опыт и стремление к контролю являются важными факторами,

определяющими маршрут, по которому будет идти продукт, прежде чем он станет доступен конечному пользователю.

Компания, имеющая большой объем средств и хороший управленческий опыт (люди, обладающие достаточными знаниями и опытом в области дистрибуции), может создавать собственные каналы распределения, но компания с низкой финансовой стабильностью и опытом управления должна полагаться на сторонних дистрибьюторов.

Компании, которые хотят жестко контролировать дистрибуцию, предпочитают прямые каналы. Принимая во внимание, что те компании, для которых такой контроль не имеет значения, или те, кто просто заинтересован в продажах своей продукции, предпочитают косвенные каналы.

В целом можно сказать, что чем выше массовость потребления товара, тем шире ассортимент, тем разветвленной будет сеть распределения. В то же время разветвленная длинная и широкая сеть может быть неприемлема, в частности, из-за требований к срокам или условиям хранения. Тем не менее, в общем случае выбор канала распределения будет определяться преимущественно соотношением количества возможных мест реализации товара, затрат на распределение, степени контроля за товаром [28, С. 54].

Уровень контроля над каналом распределения довольно важен для производителя. В условиях короткой цепи распределения контроль высок, но при этом приходится жертвовать степень охвата рынка, нести затраты на осуществление контроля, хранение запасов, транспортные затраты, затраты на маркетинг. Длинная цепь поставок, напротив, позволяет расширить охват рынка, снижает затраты, но одновременно и степень контроля над каналом распределения.

Определение экономически оптимального числа уровней при выборе канала распределения, формирующего последовательность перепродаж, является очень сложной проблемой. В теории и практике логистики

распределения в настоящее время упоминается три основных метода определения числа торговых посредников и их местоположения (рисунок 7):

- метод минимизации совокупных затрат на движение ресурсов;
- метод оптимизации времени обслуживания потребителей;
- метод предельного уровня себестоимости продукции.

Методы определения количества региональных дистрибьютеров	Минимизация совокупных затрат на движение ресурсов	Оптимизация времени обслуживания потребителей	Предельный уровень себестоимости продукции
Предпосылки	<ol style="list-style-type: none"> 1. Использование ЗПС по ценовому фактору. 2. Распределение продукции - равномерное. 3. Учет транспортных расходов и количества реализуемой продукции 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Использование ЗПС по временному фактору. 2. Распределение продукции - равномерное. 3. Учет времени доставки продукции и обслуживания потребителя. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Использование ЗПС по ценовому фактору. 2. Индивидуальный подход к потребителю. 3. Сопоставление себестоимости изготовления и приобретения продукции.
Недостатки метода	<ol style="list-style-type: none"> 1. Игнорирование определенных выгод потребителя. 2. Игнорирование условий распределения продукции. 3. Игнорирование конфигурации реальных транспортных коммуникаций. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Игнорирование определенных выгод потребителя. 2. Игнорирование условий распределения продукции. 3. Наличие погрешностей, связанных с оценкой вероятных процессов. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Трудоемкость расчетов. 2. Игнорирование определенных выгод потребителя. 3. Наличие погрешностей, связанных с колебаниями спроса на продукцию.

Рисунок 7 – Сущность методов определения количества региональных дистрибьютеров [29]

Как уже было сказано, чем больше звеньев в цепи распределения, тем с большими затратами связан сбытовой процесс. В любом случае, перемещение

товаров от предприятий-производителей к местам нахождения покупателей должно осуществляться путями минимально возможной длины.

Так товары будут доставляться быстрее, то есть будет достигаться сокращение времени выполнения заказа, улучшаться уровень обслуживания потребителей, то есть положительные эффекты получат и производители, и потребители [9, с. 264].

Для выбора оптимальной длины распределительного канала необходимо провести анализ рынка, изучить потребности потребителей реализуемой продукции. Особенно важным является аспект реального платежеспособного спроса. В этой связи несомненно, что важнейшими экономическими факторами, оказывающими влияние на принятие решения, являются минимальный уровень общих логистических затрат и минимальная продолжительность доставки. В результате даже для товаров-конкурентов, обладающих одинаковыми потребительскими свойствами, каналы распределения могут быть выбраны разные.

Помимо глубокого исследования потребительского рынка, необходимо также определить:

- плотность распределения потенциальных покупателей продукции, производимой компанией в приоритетной для него географической зоне;
- коэффициенты весомости потребительских свойств продукции с точки зрения ее покупателей;
- коэффициенты весомости услуг, связанных с доведением продукции до ее потребителей;
- условия транспортировки продукции и виды привлекаемого транспорта;
- уровни надбавок и скидок к цене, которые следует применять для успешной реализации продукции;
- затраты времени, необходимые для обслуживания клиента;
- себестоимость логистических операций на различных стадиях распределения продукции и др. [29].

Следующим этапом после определения числа уровней и количества посредников в канале распределения необходимо определить места их расположения. Теория и практика распределительной логистики предлагает следующие основные подходы к решению данной проблемы:

- метод полного перебора, суть которого заключается в использовании методов математического моделирования с помощью соответствующего программного обеспечения простым перебором и оценкой всех возможных вариантов их размещения;

- эвристические методы, предполагающие анализ транспортной сети внутри региона возможного сбыта продукции регионального дистрибьютера, при этом все неподходящие варианты исключаются. Таким образом, остается приемлемое количество альтернативных вариантов, анализ которых уже производится с использованием программного обеспечения;

- метод весового (или локационного) треугольника В. Лаунхардта [30. С. 283].

Заключительным этапом формирования распределительной сети является выбор посредников. Выявив наиболее рациональные места расположения потенциальных торговых посредников, необходимо провести соответствующую работу по привлечению к сбыту наиболее квалифицированных из числа данных посредников, имеющих в данном населенном пункте. Для того чтобы облегчить данный процесс, предполагается использовать ряд критериев, например:

- платежеспособность;
- источники финансирования;
- размер торговой скидки (наценки);
- маркетинговая стратегия;
- товарная политика и др. [29]

При выборе торговых посредников могут быть применены следующие модели:

- доминантная модель. При выборе производитель исключает «худшего» торгового посредника по какому-либо критерию (по цене, имиджу и др.);
- модель ограничений. Производитель накладывает ограничения на определенные характеристики торгового посредника (по идеалу) и исключает по этому принципу торговых посредников;
- разделительная модель ориентирована на один какой-либо критерий;
- лексикографическая модель (посредники сначала отбираются по наиболее важному критерию, затем среди оставшихся – по критерию второй степени важности) и ряд других [15].

Связи внутри каналов товародвижения весьма динамичны, поскольку компании стараются постоянно улучшать свои конкурентные позиции. Методически обоснованная и практически реализованная рациональная структура распределительного канала дает организациям явные конкурентные преимущества.

Предприятия-производители и торговые посредники принимают управленческие решения о целесообразности и эффективности работы в каком-либо канале распределения на основании оценки конкурентоспособности всего канала или его отдельных частей при выходе на новые рынки или выведении на рынок новой продукции, по результатам оценки эффективности деятельности собственной организации в существующем канале. При этом производитель по сути оценивает конкурентоспособность альтернативных каналов, то есть решает, насколько тот или иной канал удовлетворяет или может удовлетворить его потребности, какой канал приносит наибольшую рентабельность, какой канал наилучшим образом сможет решить задачи доведения продукции до потребителей и их обслуживания лучшим образом, чем это сделают другие товаропроводящие системы [31. С. 29].

Конкурентоспособным с позиции производителя товаров является такой канал распределения, который позволяет обеспечить доступность товаров для целевого рынка, при заданном уровне обслуживания и с минимальным уровнем

затрат [32, С.150]. Канал при этом должен быть, гибким, контролируемым, обеспечивающим необходимый объем продаж, высокую маркетинговую и экономическую эффективность.

Непосредственную оценку конкурентоспособности производитель осуществляет в отношении оптового торгового посредника, если используется длинный канал распределения, или розничного посредника при использовании короткого однозвенного канала. При этом оцениваются:

- деловая репутация руководителя организации и имидж организации;
- территориальный охват рынков, который обеспечивается посредником;
- опыт в организации продаж сходных товаров, предоставляемый потребителям уровень обслуживания;
- наличие сети региональных представителей, отношений с крупными торговыми сетями и собственной розничной сети;
- квалификация и опыт работы персонала; - объем торгового оборота и темпы его роста;
- оборачиваемость запасов;
- финансовое состояние;
- местоположение;
- применяемые технологии, инновационность и гибкость;
- возможность партнерства и сотрудничества, способность потенциальных участников канала вместе воплощать разработанные производителем маркетинговые и логистические стратегии [29].

Обобщая вышесказанное, можно сделать следующие выводы.

Поставщик и потребитель товаров представляют собой две микросистемы, связанные между собой логистическим каналом (канал товародвижения, распределительный канал, маркетинговый канал).

Из-за разнообразия и сложной структуры каналов товародвижения теоретически и практически чрезвычайно сложно описать всю совокупность

проблем, с которыми сталкивается каждый участник сбытовой сети при разработке комплексной стратегии распределения.

Окончательной структуре каналов распределения предшествует длительный процесс планирования и переговоров. Но даже когда стратегия выработана и принята к исполнению, участники распределительной сети продолжают непрерывно пересматривать ее и вносить изменения на тех или иных участках канала.

2 АНАЛИЗ ОПЫТА И ТЕХНОЛОГИЙ ФОРМИРОВАНИЯ КАНАЛОВ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПРОДУКЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 Опыт зарубежных предприятий в построении каналов распределения продукции

Стремительное развитие экономики в Российской Федерации вызывает интерес к изучению опыта пространственного размещения рыночного хозяйства, накопленного в странах с развитой рыночной экономикой.

Динамичное развитие рыночной экономики в целом и логистики промышленных предприятий в частности невозможно без изучения и обобщения исторического опыта зарубежной науки. Существует множество подходов к решению вопросов по пространственной организации деятельности промышленных предприятий российских и зарубежных исследователей, что требует их сравнительного анализа с точки зрения логистики [40, с. 252].

Основоположниками изучения размещения производства промышленного предприятия считают ученых немецкой экономико-географической школы, созданной в начале XX века. Ее представителями являются И. Тюнен, В. Лаунхардт, А. Вебер, А. Лёш, В. Кристаллер. Ученые разработали теории, которые получили название штандортные (в переводе с немецкого «standort» – месторасположение товара) [36, с. 211].

Иоганн фон Тюнен является основоположником классической теории пространственной организации хозяйства. Он открыл влияние фактора пространства на затраты и прибыль сельскохозяйственных предприятий, и установил, как пространство влияет на специализацию предприятий [1, с. 35]. Ближе к рынку сбыта выгоднее размещать хозяйства, которые при существующих затратах позволяют получать больше продукции с единицы обрабатываемой площади. Модель Тюнена в настоящее время может быть интерпретирована для решения задач по определению оптимального

использования территории городов и пригородов, размещению промышленных предприятий на ней [5, с. 92].

Другой немецкий ученый Вильгельм Лаунхардта разработал метод нахождения пункта оптимального размещения отдельного промышленного предприятия относительно источников сырья и рынков сбыта продукции с помощью весового (или локационного) треугольника (рисунок 8).

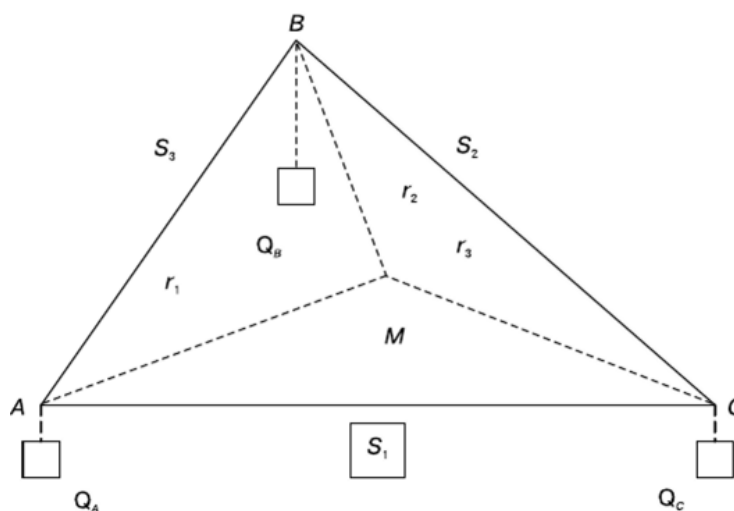


Рисунок 8 – Локационный треугольник Лаунхардта [8, с. 124]

Решающим фактором размещения производства у Лаунхардта являются транспортные издержки. Производственные затраты принимаются равными для всех точек исследуемой территории [11, с. 236].

Такой треугольник производитель может применить, если ему необходимо найти пункт размещения нового металлургического завода. Берутся известные пункт добычи железной руды – точка А, пункт производства деталей – точка В и пункт потребления автомобилей – точка С. Транспортный тариф равен t (на 1 т-км). Расход руды на изготовление 1т машины равен a , расход деталей – b . Известны также расстояния между пунктами (стороны локационного треугольника): $AC = S_1$; $BC = S_2$; $AB = S_3$.

Будущим пунктом размещения металлургического завода может быть каждая из трех точек размещения источников руды, запчастей и потребителя

автомобилей. В этих случаях суммарные затраты, связанные с перевозкой всех необходимых грузов для потребления 1 т металла, будут равны [14, с. 221]:

- $(bS_3 + S_1)t$ – при размещении завода в точке А;
- $(aS_3 + S_2)t$ – при размещении завода в точке В;
- $(aS_1 + bS_2)t$ – при размещении завода в точке С.

Наилучшим пунктом размещения металлургического завода будет тот, в котором транспортные затраты минимальны. Однако искомый пункт размещения может не совпадать ни с одной из вершин локационного треугольника, а находиться внутри него в некоторой точке М.

Альфред Вебер создал теорию размещения производства на основе рассмотрения изолированного предприятия. Он считал, что наиболее выгодное размещение промышленных предприятий определяется тремя основными факторами: транспортным (минимальные суммарные издержки на транспортировку сырья, материалов и готовой продукции); трудовым (минимальные издержки на оплату труда); агломерационным (использование выгодного места размещения за счет сосредоточения в нем промышленного производства) [17, с. 195].

Согласно А. Веберу, величина транспортных издержек зависит от веса перевозимых грузов и расстояния перевозки. Под влиянием транспортных издержек промышленное предприятие будет притягиваться к тому пункту, в котором с учетом местоположения потребительского центра и источников сырья транспортные издержки минимальны. Этот пункт есть транспортный штандорт, для нахождения которого используется локационный треугольник В. Лаунхардта [33, с. 56].

Промышленное предприятие учитывает различия в издержках на рабочую силу (рабочих издержек), определяет рабочий пункт, т.е. ориентируется на пункт с наименьшими рабочими издержками. Рабочий пункт будет притягивать производство к себе, в результате чего производство либо останется в транспортном пункте, либо переместится в рабочий пункт. Такое

перемещение может произойти тогда, когда экономия на рабочих издержках в данном пункте перекрывает перерасход в транспортных затратах из-за перемещения производства [36, с. 210].

В 1930-х годах немецкий ученый Вальтер Кристаллер создал теорию центральных мест. Он считал, что размещение экономической деятельности и, в частности, промышленных предприятий определяется условиями спроса и предложения. Теория Кристаллера не получила должного внимания и распространения, так как она основана на идеализированной территории. На такой территории издержки снабжения поселения будут зависеть только от расстояния между местом производства товара и этим поселением. С увеличением издержек спрос на большинство товаров уменьшается, и поэтому очевидно, что с ростом расстояния спрос на любой товар в любом районе будет уменьшаться до тех пор, пока не будет достигнута точка, где на соответствующие товары и услуги не найдется ни один потребитель. А так как население, в свою очередь, размещено равномерно и транспортные издержки пропорциональны расстоянию, то зона сбыта любого товара будет иметь форму круга и место производства этого товара расположится в центре зоны сбыта, то есть станет «центральным местом», а все поселения, которые снабжаются из этого центра, будут «зависимыми» местами [43, с. 199].

Немецкий экономист Август Лёш обобщил частные теории И. Тюнера, А. Вебера, В. Кристаллера. Он считал главным фактором, который определяет выбор места для размещения предприятий в странах с рыночным хозяйством, возможность получения максимальной прибыли [53, с. 279]. А. Лёш расширил состав факторов и условий, которые необходимо учитывать при размещении предприятий: налоги, торговые пошлины, монопольная прибыль, технический прогресс.

В своих работах А. Лёш много внимания уделил формированию рыночного пространства. При этом главным районообразующим фактором считал не производство, а конкурентоспособный сбыт различных товаров.

Путем геометрических построений и математических вычислений А. Лёш определил радиус рынка сбыта товара и установил границы, за пределами которых продать товар будет невозможно из-за его высокой цены. Суть в том, что по мере удаления от места производства цена товара возрастает на величину транспортных издержек [57, с. 191]. В свою очередь, рост цены ведет к снижению спроса и объема продаж (рисунок 9).

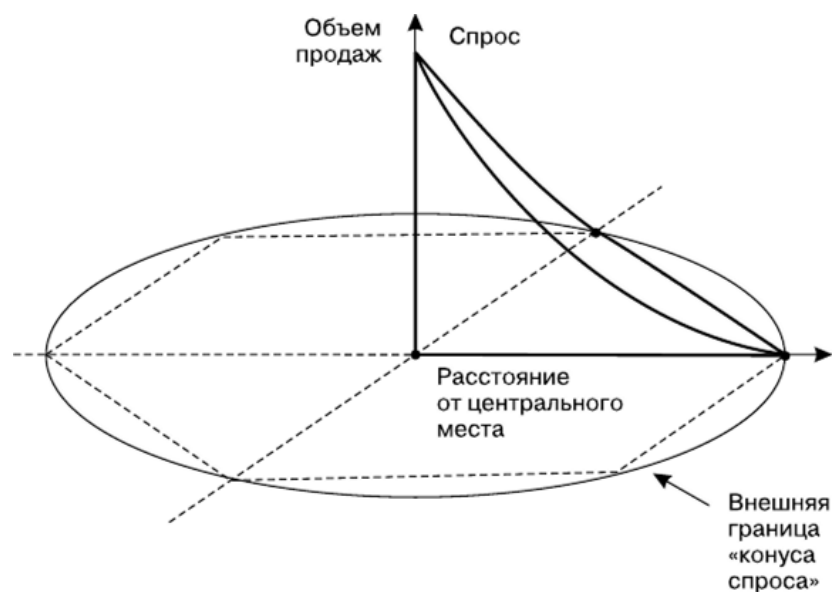


Рисунок 9 – Схематическое изображение рыночной зоны по модели А. Леша [57, с. 204]

Он был первым ученым, который предложил теорию размещения производства в условиях рыночной экономики, где главная роль отводилась не снижению сырьевых и транспортных издержек, а увеличению прибыли. А. Леш создает собственную концепцию экономического ландшафта, в котором определяющим фактором являются сбытовые зоны предприятий разного уровня, образующие сеть экономических районов с узлами в городах [62, с. 261].

Таким образом, современные зарубежные компании руководствуются теориями немецкой экономико-географической школы для построения каналов распределения продукции промышленного предприятия с учетом территориального фактора.

Рассмотрим современные логистические концепции и опыт их применения на зарубежных машиностроительных предприятиях.

Концепция оперативного управления производством предполагает автоматизацию планирования потребностей промышленного предприятия в ресурсах в сфере производства и распределения. В системах распределения данная концепция получила развитие в технологиях JIT и KANBAN.

Технология JIT - Just-in-time («Точно в срок») - в производственном процессе все компоненты и материалы находятся на нужном производственном участке в то время, когда они необходимы и в точно необходимом количестве. Данная технология тесно связана с логистикой машиностроительной компании. Готовый продукт должен быть доставлен в определенную точку логического канала в то время, когда в нем есть необходимость. Это исключает излишние запасы в производстве и дистрибьюции [67, с. 108].

Технология JIT характеризуется следующими основными чертами [75, с. 80]:

- короткие логистические циклы;
- минимальные запасы готовой продукции;
- взаимоотношения с небольшим числом надежных поставщиков и перевозчиков;
- эффективная информационная поддержка;
- высокое качество готовой продукции и логистического сервиса.

JIT была создана и апробирована в 1954 году на машиностроительных предприятиях японской компании Toyota. Создание такой концепции было обусловлено экономическими трудностями, которые существуют в Японии: ограниченность ресурсов в связи с природными и географическими условиями страны и огромные цены на недвижимость, в частности складских помещений [11, с. 78].

В настоящее время Toyota Motor Corporation является крупнейшей японской машиностроительной компанией. Основное направление

деятельности корпорации — производство и продажа пассажирских и грузовых автомобилей, автобусов под брендами Toyota, Lexus, Hino, Daihatsu.

Основные каналы распределения продукции Toyota представлены на рисунке 10.

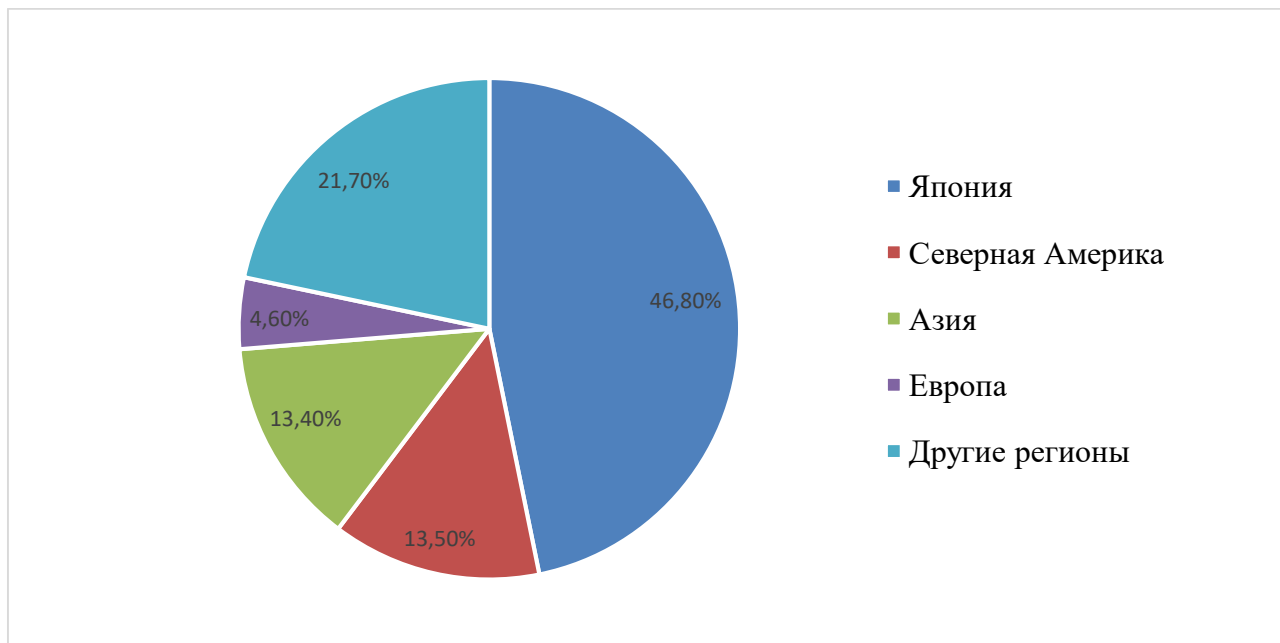


Рисунок 10 – Основные каналы распределения продукции японской автомобилестроительной компании Toyota¹

Анализируя рисунок 10, можно сделать вывод, что компания Toyota Motor Corporation ориентирована в основном на внутренний рынок – 46,8% составляет доля продаж на рынке Японии. Также автомобили поставляются в Северную Америку – 13,5% и Азию – 13,4%. 21,7% приходится на Центральную и Южную Америку, Африку, Океанию и Ближний Восток.

Показатели деятельности Toyota, представленные в таблице 3, позволяют сделать вывод, что данная автомобилестроительная компания динамично развивается.

Оборот денежных средств в машиностроительной компании Toyota за 6 лет увеличился в 10 раз. Чистая прибыль с каждым годом стремительно растет. Объем продаж с 2014 до 2019 годов остается постоянным.

¹ Составлено автором по: [1, 4, 9].

Стабильные показатели деятельности компании Toyota позволяют перенять опыт использования концепции ЛТ в машиностроительном производстве.

Таблица 3 – Показатели деятельности компании Toyota Motor Corporation за 2014-2019 гг.²

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение 2019/2014	
							абсолютное	относительное, %
Оборот, млрд йен	18994	18584	22064	25692	27235	28403	9409	49,54
Чистая прибыль, млрд йен	408	284	962	1823	2173	2313	1905	466,91
Активы, млрд йен	29818	30651	35483	41437	47730	47428	17610	59,06
Собственный капитал, млрд йен	10332	10550	12148	14469	16788	16747	6415	62,09
Объем продаж, млн. штук	7308	7352	8871	9116	8972	8681	1373	18,79
Продажи в Японии, %	26,2	28,2	25,7	26,0	24,0	23,7	-2,5	-9,54

В компании наблюдается высокая степень компьютеризации всех операций управления, анализа и контроля за производством и сбытом продукции. В Японии предпочитают строить небольшие специализированные заводы, так как они более экономичнее при строительстве и в ходе эксплуатации, легче управлять немногочисленной бюрократией. Японские рабочие машиностроительных заводов сами контролируют качество выполнения всех операций.

Основная цель логистической концепции Toyota — максимальная интеграция всех логистических функций автомобильной компании для минимизации уровня запасов, обеспечение высокого уровня качества продукции и сервиса для максимального удовлетворения спроса потребителей.

Опыт японской фирмы Toyota позволяет сделать вывод об эффективности использования логистической технологии ЛТ, возможности внедрения и

² Составлено автором по: [1, 4, 25].

использования данной технологии в других странах в машиностроительном комплексе.

Технология KANBAN - система компании, в которой все производственные подразделения машиностроительного завода снабжаются ресурсами в том количестве и к тому сроку, которые необходимы для выполнения заказа потребителем. Ее целью является производство и продажа только необходимой продукции в требуемом количестве в нужное время [13, с. 201].

KANBAN была разработана в Японии в начале 1960-х годов, но нашла широкое применение в компании Ford. Данная технология являлась одной из первых попыток внедрения концепции оперативного управления производством и сбытом в Ford.

В настоящее время американская автомобилестроительная компания Ford занимает третье место в мире после GM и Toyota, второе место в Европе после Volkswagen.

Рассмотрим показатели деятельности машиностроительной компании Ford (таблица 4).

Таблица 4 – Ключевые показатели машиностроительной компании Ford за 2017-2019 гг.³

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение 2019/2017 г.г.	
				абсолютное	относительное, %
Выручка, млн долл.	39146	41959	39715	569	1,45
Чистая прибыль, млн долл.	1592	1736	1672	80	5,03
Оптовые продажи, тыс. шт.	1703	1662	2992	1289	75,69
Операционные расходы, млн долл.	37682	40838	40173	2491	6,61

³ Составлено автором по: [1, 4, 57].

Чистая прибыль автомобилестроительной компании Ford к 2019 году уменьшилась по сравнению с предыдущим годом на 64 млн долларов. Операционные расходы в 2018 и 2019 годах значительно увеличились.

Основываясь на результатах финансового отчета, компания Ford приняла решение внедрять технологию логического аутсорсинга, которая предполагает использование концепцию Value added logistics (VAL). Концепция VAL — подход к организации логического процесса, который основан на создании добавленной стоимости в логической сети.

Логический аутсорсинг в системах распределения промышленных товаров предполагает передачу третьей стороне логических процессов, которые связаны с формированием каналов распределения и доставкой товаров. Функцией аутсорсинга является уменьшение расходов производителя при реализации продукции за счет привлечения квалифицированных профессионалов — логических операторов.

Существует классификация операторов логических структур [18, с. 169]:

- 1PL (First Party Logistics) – все логические операции выполняет сам производитель (инсорсинг);
- 2 PL (Second Party Logistics) – оказание услуг по транспортировке и управлению складскими помещениями;
- 3 PL (Third Party Logistics) – логический оператор оказывает услуги со значительной добавленной стоимости (складирование, перегрузка, обработка продукции и сбыт), предполагается привлечение провайдеров;
- 4 PL (Fourth Party Logistics) – происходит интеграция всех компаний, которые вовлечены в каналы распределения;
- 5PL (Fifth Party Logistics) – управление всеми компонентами логической цепи с помощью электронных средств информации.

Известны современные международные логические провайдеры: FM Logistic, DHL, TNT, STS/RLS Logistic.

Концепция интеграции производств — оптимизирование управления не только материальными, но и экономическими потоками (финансовыми, сервисными, информационными, трудовыми) на всех стадиях из движения (снабжение, производство, распределение, потребление) [29, с. 253].

В системах распределения данная концепция получила развитие в технологиях ERP, CSRP и SCM (рисунок 11).



Рисунок 11 – Технологии ERP, CSRP и SCM [32, с. 55]

Данная концепция с использованием технологий программного планирования SCM нашла применение в немецкой машиностроительной компании Volkswagen. Она лидирует в мире по продажам автомобилей (рисунок 12).

На основании рисунка 12 можно сделать вывод, что продажи автомобилей Volkswagen увеличивается с каждым годом. Это происходит благодаря использованию концепции интеграции производств, когда автомобилестроительная компания контролирует все каналы распределения своей продукции и использует официальных дилеров в разных странах.

Обобщим результаты обзора современных зарубежных логистических технологий (таблица 5).

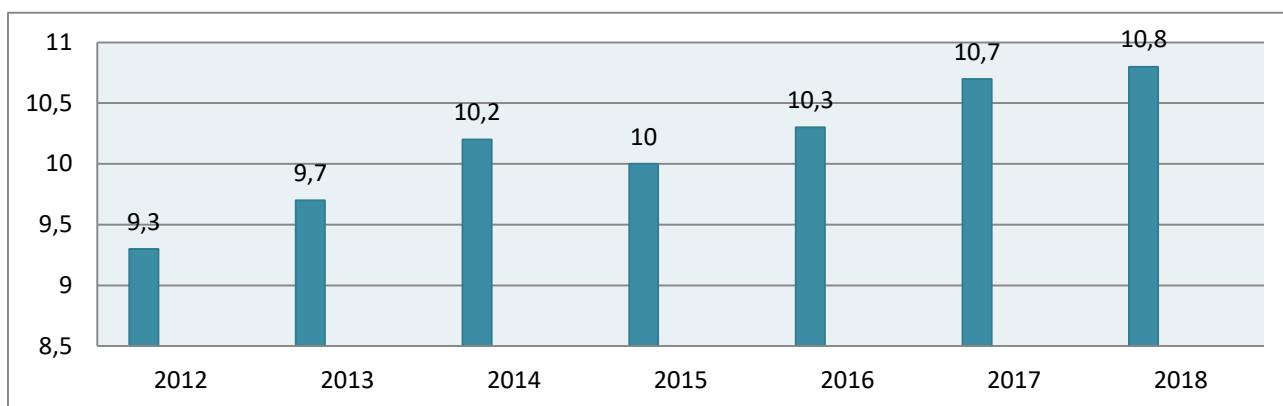


Рисунок 12 – Продажи автомобилей Volkswagen в мире, млн шт.⁴

Таблица 5 – Сравнительный анализ современных логических концепций и опыта их применения в системах распределения зарубежными машиностроительными компаниями⁵

Концепция	Логистическая технология	Сущность	Опыт применения	Экономический эффект от использования в сетях распределения
Концепция оперативного управления производством	JIT KANBAN	Интегрированное планирование всех ресурсов предприятия во взаимодействии с посредниками каналов распределения	Toyota Ford	Сокращение времени на выполнение транспортно-складских операций, высокое качество готовой продукции, минимизация уровня запасов в интегрированной логической системе.
Концепция интеграции производств	ERP GSRP SCM	Интегрированное управление всеми ресурсами (производство, распределение, потребление, сбыт)	Volkswagen	Полный контроль производителем всех звеньев распределения товаров, повышение точного прогноза, оптимизация объемов запаса.
Концепция VAL	Технология логического аутсорсинга	Передача третьей стороне логических процессов (формирование каналов распределения продукции, доставка, складирование товара)	Ford	Сокращение расходов производителя при реализации промышленной продукции благодаря привлечению логических провайдеров.

⁴ Составлено автором по: [1, 4, 46].

⁵ Составлено автором по: [1, 4, 29].

На основе проведенного анализа можно сделать следующие выводы.

Опыт зарубежных машиностроительных компаний Toyota и Ford, внедривших в свои предприятия концепцию оперативного управления производством показал, что данная концепция способствует усилению контроля и поддержанию высокого качества продукции в разрезе всех составляющих логистической структуры промышленных предприятий.

Опыт автомобилестроительной компании Volkswagen, использующей логический аутсорсинг, показал, что данная концепция позволяет производителям сократить издержки за счет передачи логических операций распределения и сбыта квалифицированным профессионалам.

2.2 Опыт российских предприятий по формированию каналов распределения продукции и проблемы их функционирования

Промышленность Российской Федерации является крупнейшей отраслью экономики государства. Она представлена в нашей стране различными предприятиями, которые способны производить промышленную продукцию любого типа.

По результатам Федеральной службы государственной статистики в последние три года промышленность России демонстрирует рост (рисунок 13).

В 2015 году в развитии России наблюдался резкий спад промышленного производства. Но к 2016 году индекс производства увеличился (до 102,2% к 2015 году). В следующие три года происходит постепенный рост промышленного производства.

Рассмотрим структуру промышленности Российской Федерации в разрезе видов деятельности (рисунок 14).

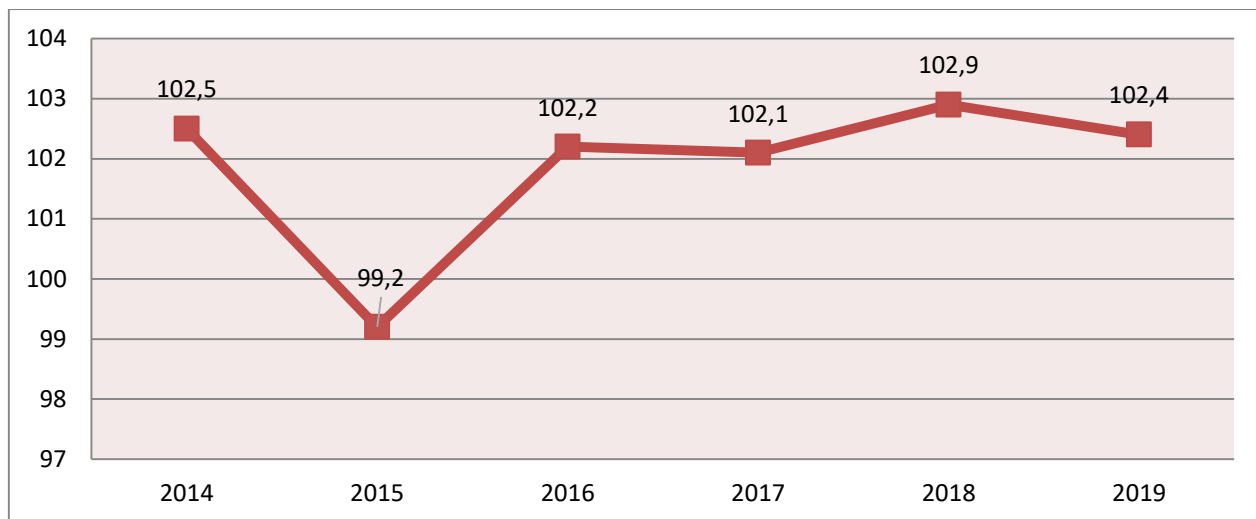


Рисунок 13 – Динамика индекса промышленного производства РФ, % к предыдущему году⁶

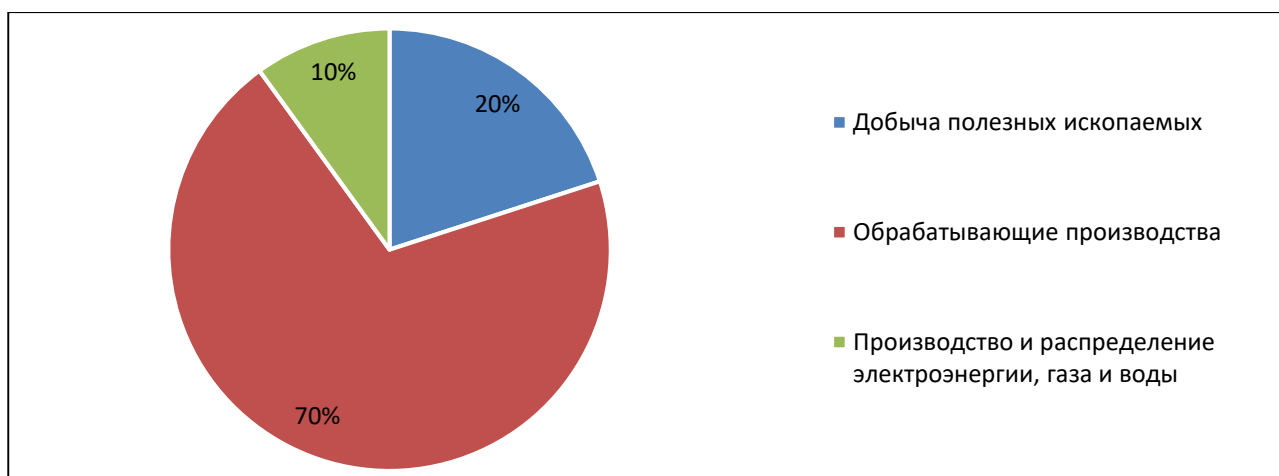


Рисунок 14 – Отраслевая структура промышленности РФ на 2019 год⁷

Анализ показал, что 70% от общего объема промышленности России составляют обрабатывающие производства. Одним из составляющих такого производства является производство машин и оборудования. Российская Федерация входит в число 15-ти крупных мировых автопроизводителей, и удерживает за собой 2,5% мирового выпуска.

На рисунке 15 можно проследить динамику индекса производства машин за последние шесть лет.

⁶ Составлено автором по: [1, 4, 73].

⁷ Составлено автором по: [1, 4, 69].

Согласно данным на рисунке 15, машиностроительная промышленность России развивалась неравномерно. Рост производства машин наблюдался в 2014-2017 годах, после 2017 года происходит спад. В 2018 году индекс производства машин составляло 99,4% от 2017 года, а в 2019 году — 97,6% от 2018 года.

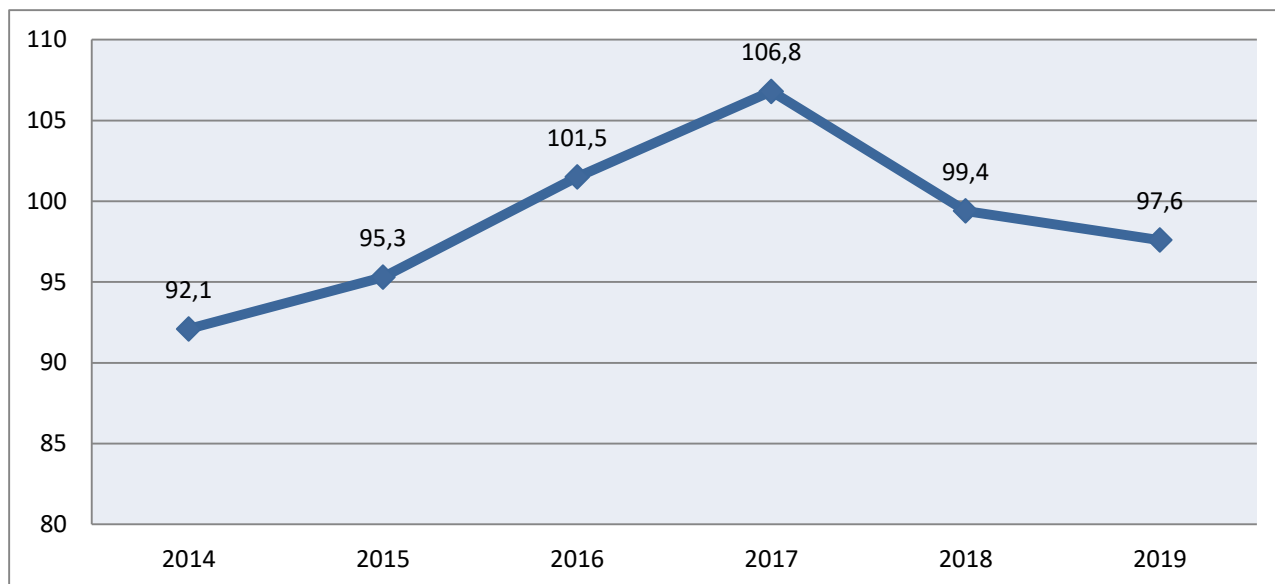


Рисунок 15 – Динамика индекса производства машин и оборудования РФ, % к предыдущему году⁸

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что машиностроительное производство в Российской Федерации развито недостаточно, что обуславливает актуальность исследования каналов распределения и их функционирования в нашей стране. Назрела необходимость изучения сбытовой политики российских машиностроительных предприятий и их логистических концепций.

Сбытовая политика российского машиностроительного предприятия строится с учетом распределения продукции на рынке, товарно-материальных запасов и товародвижения (рисунок 16).

⁸ Составлено автором по: [1, 4, 54].



Рисунок 16 – Составляющие сбытовой политики машиностроительного предприятия [33, с. 121]

Сбытовая политика определяется выбором конкретной логистической концепции российскими автомобилестроительными предприятиями, которые определяются следующими факторами [43, с. 201]:

- тип производства и рынка распределения продукции машиностроения;
- динамика логических затрат;
- стратегия, выбранная в соответствии с этой динамикой;
- отношение логистического процесса к снабжению, производству или распределению.

С учетом данных факторов современными российскими машиностроительными компаниями выработано несколько вариантов распределительных стратегий.

Первый вариант — стратегия инсорсинга, когда стратегии распределения предполагает реализацию логистических функций предприятием-производителем самостоятельно. Машиностроительная компания создает и развивает собственную транспортно-логистическую инфраструктуру, самостоятельно обрабатывает заявки клиентов и обслуживает каналы распределения. Примером можно назвать предприятия «Группы ГАЗ».

Второй вариант – стратегия аутсорсинга, когда предприятиями производителями заключаются договора со специализированными логистическими компаниями. Они организуют цепь поставки продукции автомобилестроительного предприятия потребителю. Пример – АО «АВТОВАЗ».

Третий вариант — создание машиностроительными компаниями специализированных логистических компаний. Примерами является ПАО «КАМАЗ», которые создал дочерние предприятия, которые организуют всю цепь доставки промышленной продукции.

Российская машиностроительная компания ПАО «ГАЗ» объединяет 13 производственных предприятий в восьми регионах Российской Федерации, сбытовые и сервисные организации. «Группа ГАЗ» выпускает легкие и среднетоннажные коммерческие автомобили, тяжелые грузовики и автобусы.

Компания распространяет свою промышленную продукцию в основном по территории России и в страны СНГ.

На рисунке 17 представлено процентное соотношение каналов распределение продукции ПАО «ГАЗ».

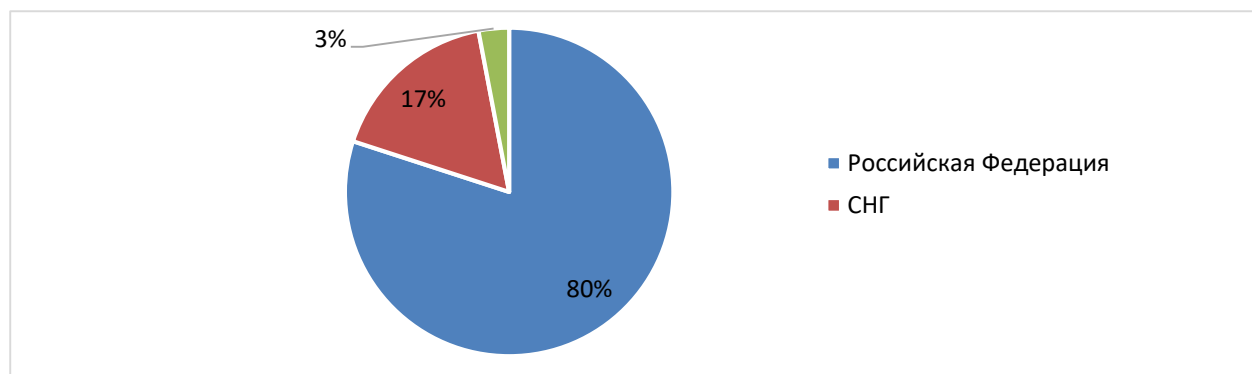


Рисунок 17 – Соотношение типов каналов распределение продукции ПАО «ГАЗ» (территориальный аспект) в 2019 г., %⁹

Заказчики «Группы ГАЗ» находятся на всей территории Российской Федерации. Поэтому главной целью сбытовой деятельности

⁹ Составлено автором по: [1, 4, 54].

машиностроительной компании является управление движением промышленного товара на рынок и организация продажи для привлечения прибыли. Каждый завод ПАО «ГАЗ» занимается распределением продукции самостоятельно, при этом промышленный товар разделяется по дивизионам: легкие коммерческие автомобили, среднетоннажные машины, автобусы и грузовые автомобили.

Основные направления каналов сбыта легких коммерческих и среднетоннажных автомобилей представлены на рисунках 18-19.

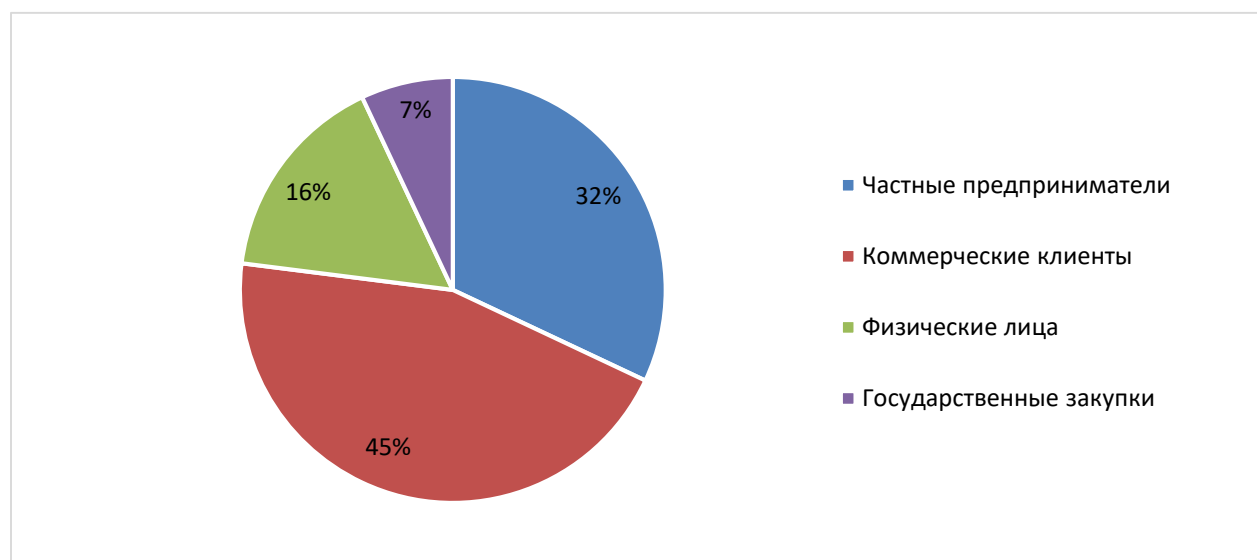


Рисунок 18 – Основные направления сбыта легких коммерческих автомобилей ПАО «ГАЗ» в 2019 г., %¹⁰

Таким образом, в качестве ведущего канала сбыта легких коммерческих автомобилей ПАО «ГАЗ» в 2019 г. выступили коммерческие клиенты (45%) и частные предприниматели (32%).

Основными покупателями данного дивизиона являются коммерческие клиенты — крупные предприятия (63%) и частные предприниматели (16%).

ПАО «ГАЗ» распространяет свою промышленную продукцию по всей территории России, имеет многолетний опыт транспортной логистики.

¹⁰ Составлено автором по: [1, 4, 53].

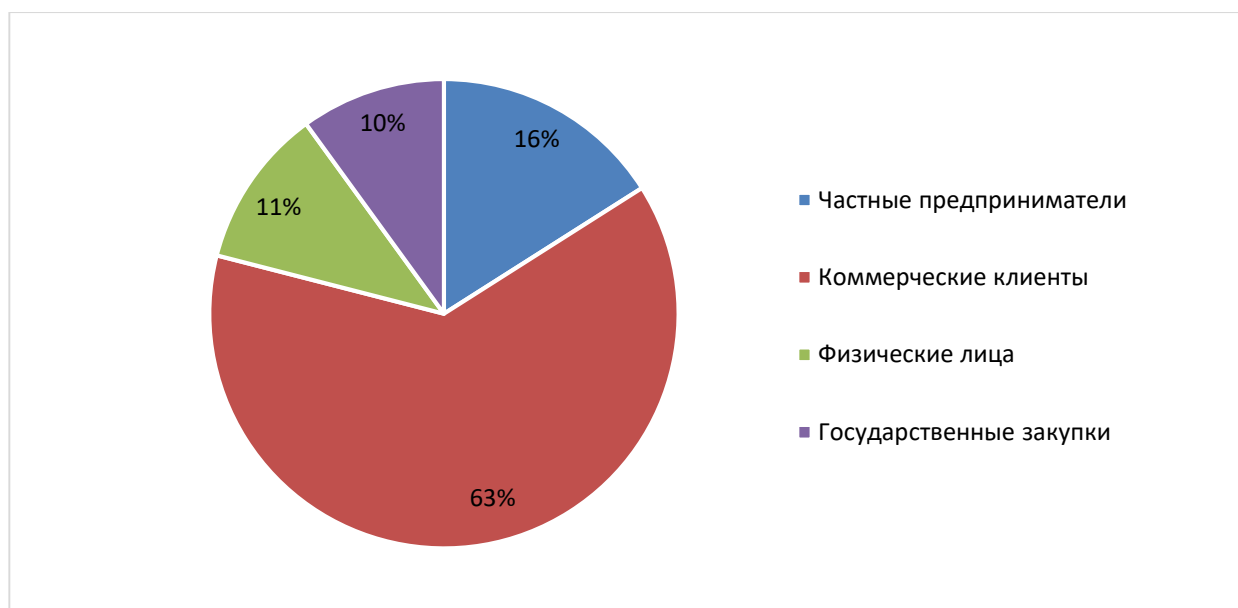


Рисунок 19 – Основные направления сбыта среднекоммерческих автомобилей ПАО «ГАЗ» в 2019 г., %¹¹

Это позволяет обеспечить высокий уровень планирования поставок, взаимодействия с поставщиками и заказчиками. Так как «Группа ГАЗ» осуществляет перевозки по Российской Федерации, Европе и Азии, то использует автомобильный, железнодорожный, авиа и водный виды транспорта.

Каналы распределения промышленной продукции ПАО «ГАЗ» представлены на рисунке 20.

Распределительная система ПАО «ГАЗ» состоит из трех уровней. На нулевом уровне производитель осуществляет сбыт промышленной продукции компании РусавтоГАЗ. На первом уровне распределением товара занимаются региональные склады завода и независимые крупные дилеры. На третьем уровне промышленная продукция реализуется посредниками и мелкими дилерами.

¹¹ Составлено автором по: [1, 4, 53].

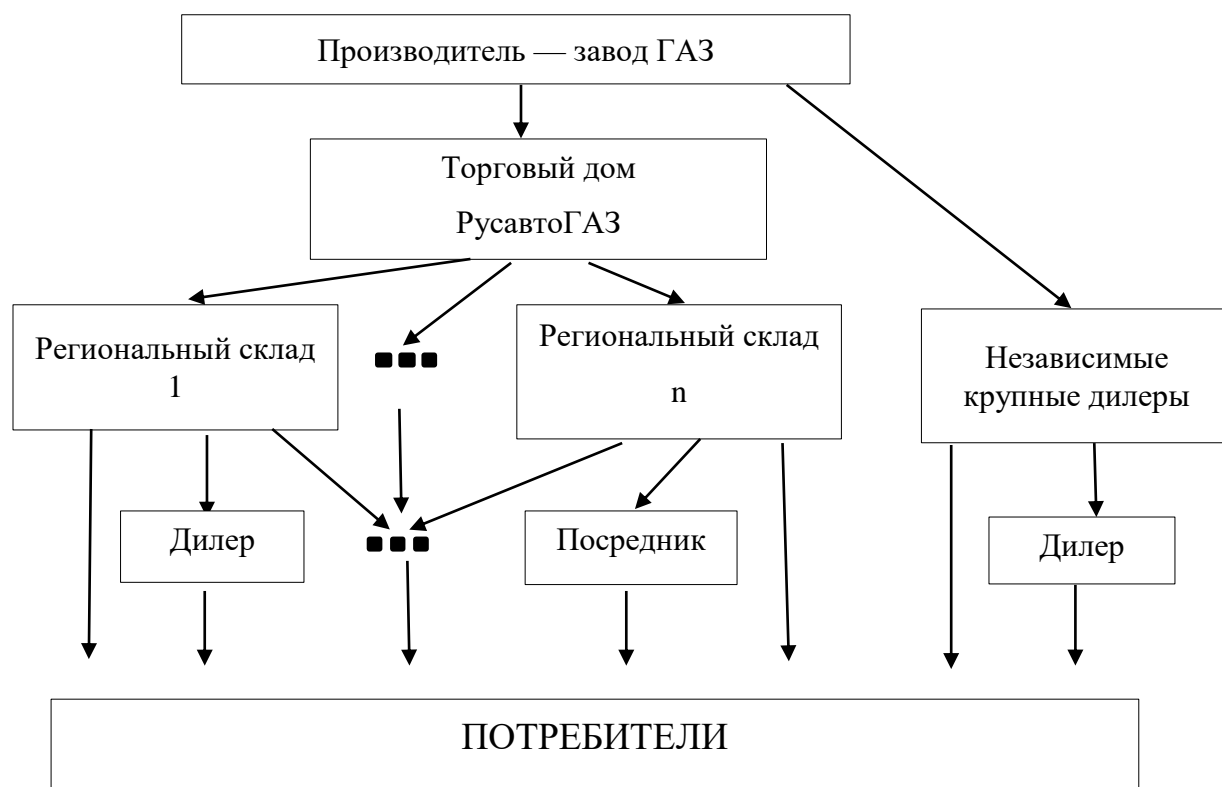


Рисунок 20 – Каналы распределения продукции ПАО «ГАЗ»¹²

ПАО «КАМАЗ» является примером логической стратегии аутсорсинга с выделением дочерних логистических компаний в структуре машиностроительного предприятия.

Это российская машиностроительная компания, которая была основана в 1976 году. Она производит дизельные грузовые автомобили, автобусы, комбайны, тракторы, тепловые мини-электростанции, электроагрегаты. ПАО «КАМАЗ» представляет собой автомобилестроительное производство полного цикла, которое объединяет металлургическое, прессо-рамное, кузнечное, механосборочное, специального машиностроения и инструментальное производство.

Анализ объема выпуска автомобилей в ПАО «КАМАЗ» за 2014-2019 гг. представлен на рисунке 21.

¹² Составлено автором по: [1, 4, 53].

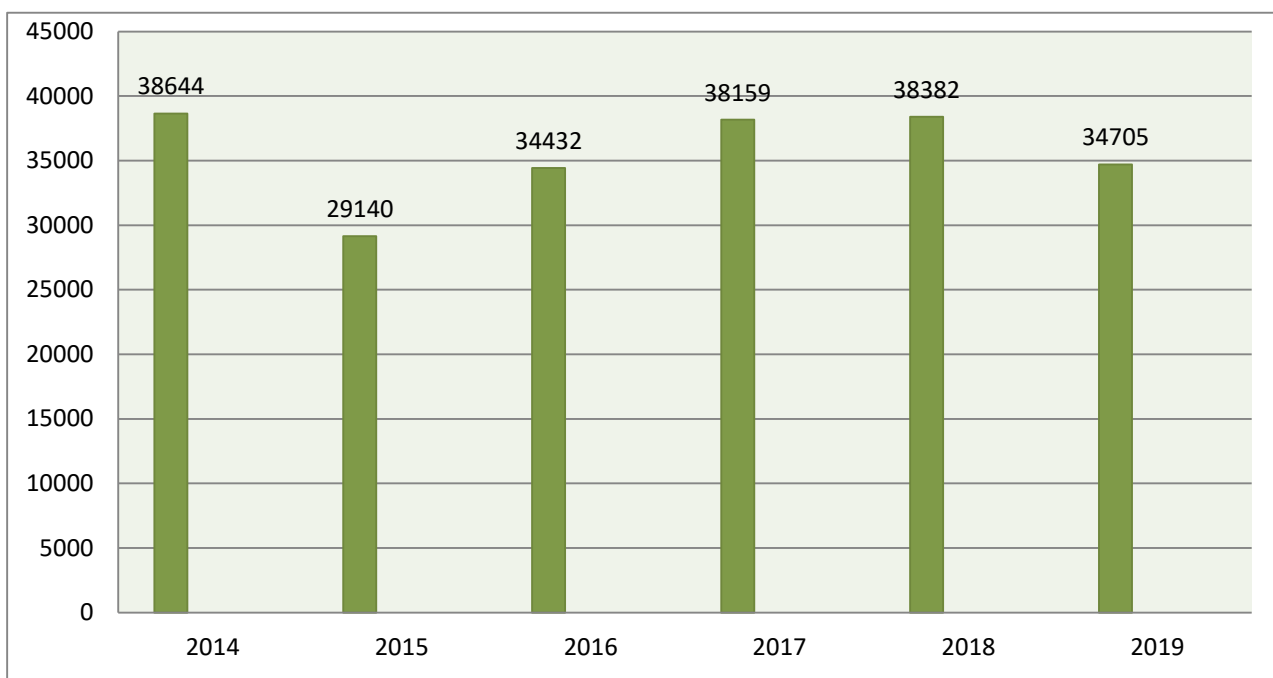


Рисунок 21 – Объем выпуска автомобилей в ПАО «КАМАЗ» за 2014-2019 гг., ед.¹³

Группа организаций «КАМАЗ» включает в себя более 80 предприятий, которые расположены в Российской Федерации, СНГ и дальнем зарубежье (Вьетнам, Казахстан, Индия, Пакистан, Индонезия), поэтому распределительная логистическая система ПАО «КАМАЗ» осуществляется с помощью дочерних предприятий (рисунок 22).



Рисунок 22 – Распределительная логистическая система ПАО «КАМАЗ»¹⁴

¹³ Составлено автором по: [1, 4, 56].

¹⁴ Составлено автором по: [1, 4, 75].

ПАО «КАМАЗ» взаимодействует с дочерними компаниями, созданными с целью распределения промышленного товара. АО «Лизинговая компания» является частью распределительной системы предприятия, осуществляет логистические услуги (транспортировка предметов лизинга, организация реверсивной логистики в случае расторжения договора оперативного и финансового лизинга). ООО «Интермодальная Транспортировка-КАМАЗ» является генеральным экспедитором фокусной компании и осуществляет транспортировку запасных частей и комплектующих изделий. ООО «КАМАЗ-ЛИЗИНГ-Сервис» оказывает услуги по гарантийному обслуживанию, установке оборудования и охранных устройств.

Основной проблемой данных дочерних компаний ПАО «КАМАЗ» является отсутствие информационных систем, которые обеспечивают управление материальным потоком. А также можно выделить проблемы контроля движения ресурсов при возврате техники.

Таким образом, современные российские машиностроительные компании используют несколько направлений в формировании стратегий распределения: инсорсинг распределительной логистики, выделение из состава специализированных компаний по управлению логистикой и аутсорсинг распределительной логистики.

2.3 Анализ распределительной деятельности, структуры каналов распределения и проблем их функционирования в АО «АВТОВАЗ»

Российская автомобилестроительная компания «АВТОВАЗ» является крупнейшим производителем легковых автомобилей в Российской Федерации и Восточной Европе. Предприятие ориентировано на внутренний рынок, где является лидером по продажам. Официальное название полностью — акционерное общество «АВТОВАЗ». Основное производство и штаб-квартира находятся в городе Тольятти Самарской области, где был основан Волжский автомобильный завод в 1966 году.

На правах собственности акционерному обществу принадлежат акции и доли 243 обществ, в которых АО «АВТОВАЗ» осуществляет корпоративное управление и контроль.

Главным заказчиком для АО "АВТОВАЗ" является потребитель. Потребителями компании выступают физические лица, которые приобретают автомобили для личного пользования, и юридические лица, покупающие автомобили для использования их внутри организации для различных целей.

Промышленная продукция поставляется в страны Ближнего Востока, Латинской Америки. На внутреннем рынке основными потребителями продукции АО "АВТОВАЗ" являются Северо-Западный, Центральный, Поволжский и Уральский федеральные округа. На внешних рынках — Украина, Казахстан, Франция и Греция.

Определенные трудности возникают в связи со слабой квалификацией персонала, как управленческого, так и операционного, что приводит к затормаживанию процесса развития компании. И имеющиеся преимущества в физических ресурсах (базы данных) нивелируются, так как персонал не может их быстро и качественно использовать. Кроме того, они нивелируют и сильные стороны первых лиц, так как не могут быстро воспринимать, понимать новую информацию и не воспринимают инновационный подход [35, с. 211].

Источниками финансирования являются как собственные источники, так и заемные средства.

Компания АО «АВТОВАЗ» — консолидированная дочерняя компания французской Renault Group с 2016 года. Сегодня основным направлением деятельности компании является производство автомобилей. Рассмотрим основные показатели деятельности АО «АВТОВАЗ».

В таблице 6 представлены данные о ключевых показателях автопроизводителя за два года. Анализ продажи автомобилей показал, что в 2019 году АО «АВТОВАЗ» реализовал 363658 автомобилей, что на 3454 единицы товара больше, чем в 2018 году. За рубеж было экспортировано около

50 тысяч автомобилей. Наиболее значительными рынками сбыта являются Республика Беларусь (доля рынка — 25,7%), Казахстан (доля рынка — 21,8%) и Азербайджан (рост продаж на 38%), где LADA также считается брендом №1. В 2019 году АО «АВТОВАЗ» вышел на рынок в Монголии. Таким образом, экспортные продажи автопроизводителя за 2 года увеличились в 3 раза.

Таблица 6 – Ключевые операционные показатели АО «АВТОВАЗ»¹⁵

В штуках

Наименование	2018	2019	Изменение
Продажа автомобилей, в т.ч.	360204	363658	3454
Продажи в РФ	322204	313658	-8546
Продажи на экспорт	38000	50000	12000

В 2019 году продажа автомобилей увеличилась на 3454 единиц. Продажи на экспорт увеличились, в 2019 году было продано 50 тысяч автомобилей, на 12 тысяч единиц больше, чем в 2018 году. В России продажи в 2019 году упали на 8546 единиц промышленного товара.

Рассмотрим основные экономические показатели деятельности АО «АВТОВАЗ» в динамике (таблица 7, рисунок 23).

Таблица 7 – Динамика показателей производственно-хозяйственной деятельности АО «АВТОВАЗ»¹⁶

В тысячах рублей

Показатель	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Выручка от реализации продукции	183217	175152	189370	170452	189974	233826	291773	292010
Темп роста выручки	-	96%	108%	90%	111%	123%	125%	100%
Прибыль от продаж	1846	6640	5604	19621	17726	788	7620	4103
Темп роста прибыли	-	360%	84%	350%	90%	4%	967%	54%
Поступления от продаж	178747	180170	191719	194524	203378	252188	316409	338673

¹⁵ Составлено автором по [44]

¹⁶ Составлено автором по [44]

Продолжение таблицы 7

Показатель	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Поступления от арендных платежей	374000	356000	316000	354000	357000	422000	557913	647183
Платежи поставщикам	146266	149603	134529	154213	172094	198237	244891	248544
Платежи по оплате труда работников	24848	25868	26104	27204	22387	24233	26188	25986

Анализ динамики показал неравномерный рост основных экономических показателей деятельности АО «АВТОВАЗ».

Выручка последние 8 лет работы предприятия неравномерно росла в среднем на 94 % в год. Это обеспечило существенное увеличение прибыли от продаж в 2013, 2015 и 2018 годах, резкое уменьшение — в 2017 году. Среднегодовой темп роста по данному показателю составил 239 %.

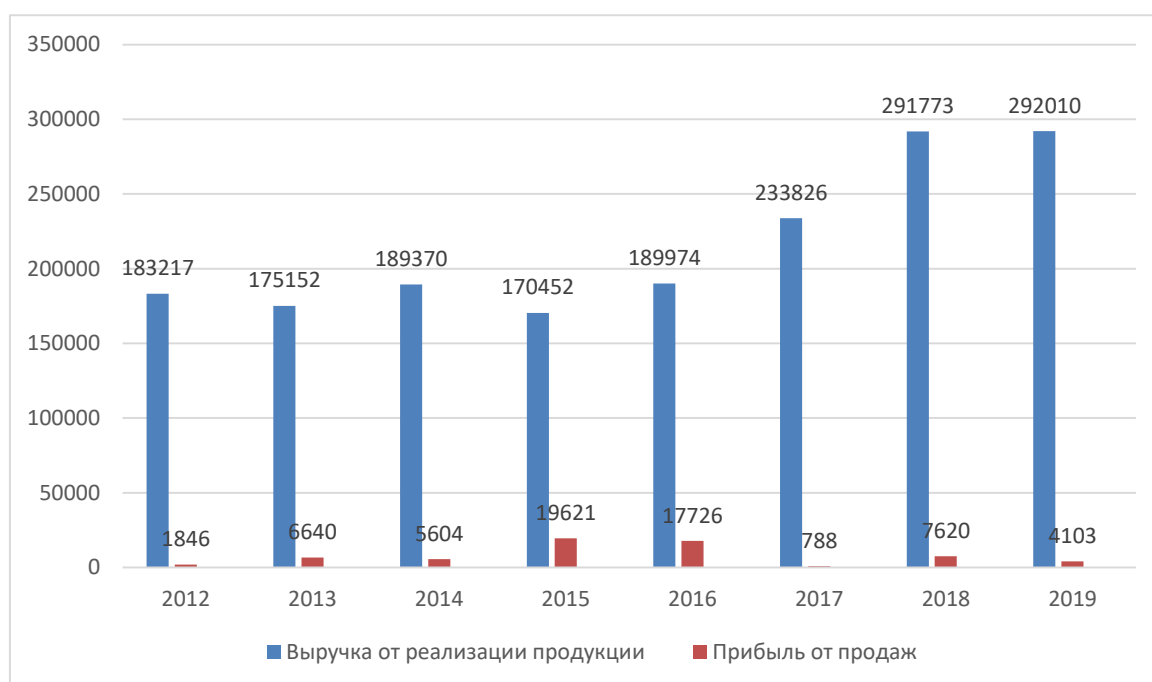


Рисунок 23 – Динамика экономических показателей АО «АВТОВАЗ»¹⁷

Результаты деятельности предприятия в 2019 году относительно 2018 года представлены в таблице 8

¹⁷ Составлено автором по [44]

Таблица 8 – Финансовые результаты работы предприятия за 2018-2019 гг.¹⁸

В тысячах рублей

Наименование	2018 г.	2019 г.	Изменение	
			абсолютное	относительное, %
Выручка	291773	292010	237	0,08
Себестоимость продаж	267920	271553	3633	1,4
Себестоимость аренды имущества	647	558	-89	-14
Валовая прибыль	23853	20456	-3397	-14
Коммерческие расходы	9942	10204	262	2,6
Управленческие расходы	6291	6149	-142	-2,3
Прибыль от продаж	7620	4103	-3517	-46
Проценты полученные	544	410	-134	-25
Прибыль до налогообложения	1010	38	-972	-96
Чистая прибыль	0	385	-385	0
Дебиторская задолженность	33582	19183	-14399	-43
Кредиторская задолженность	55170	41341	-13829	-25
Долгосрочные обязательства	82984	81353	-1631	-2
Краткосрочные обязательства	68052	51674	-16378	-24

Выручка компании в 2019 году составила 292 млрд. рублей. Чистая прибыль «АВТОВАЗА» достигла 385,5 млн. рублей, несмотря на то, что в 2018 году были зафиксированы чистые убытки в размере 286 тыс. рублей.

Согласно финансовой отчетности АО «АВТОВАЗ» себестоимость продажи автопроизводителя в 2019 году составила 271,55 млрд. рублей, увеличившись на 1,4% по сравнению с 2018 годом. Поэтому компания в 2019 году вернулась к прибыли, так как до этого в «АВТОВАЗЕ» наблюдался спад продаж автомобилей.

¹⁸ Составлено автором по: [44]

Коммерческие расходы выросли на 2,6% в 2019 году до 10,2 млрд. рублей, управленческие расходы снизились на 2,2% до 6,15 млрд. рублей, прибыль от продаж упала на 46% до 4,1 млрд. рублей. Согласно финансовому отчету компании дебиторская задолженность к концу 2019 года составила 19,18 млрд. рублей, по сравнению с 2018 годом поднялась на 43%.

Долгосрочные обязательства в 2019 году снизились на 2% до 81,35 млрд. рублей, краткосрочные — на 24% до 51,67 млрд. рублей, из них на кредиторскую задолженность пришлось 41,34 рублей, на 25% меньше, чем в 2018 году.

Рассмотрим каналы распределения в АО "АВТОВАЗ". До 2006 года сбытовая сеть предприятия имела двухуровневую систему распределения продукции: АО «АВТОВАЗ» — дистрибьютор (прямой дилер) — региональный дилер (рисунок 24).

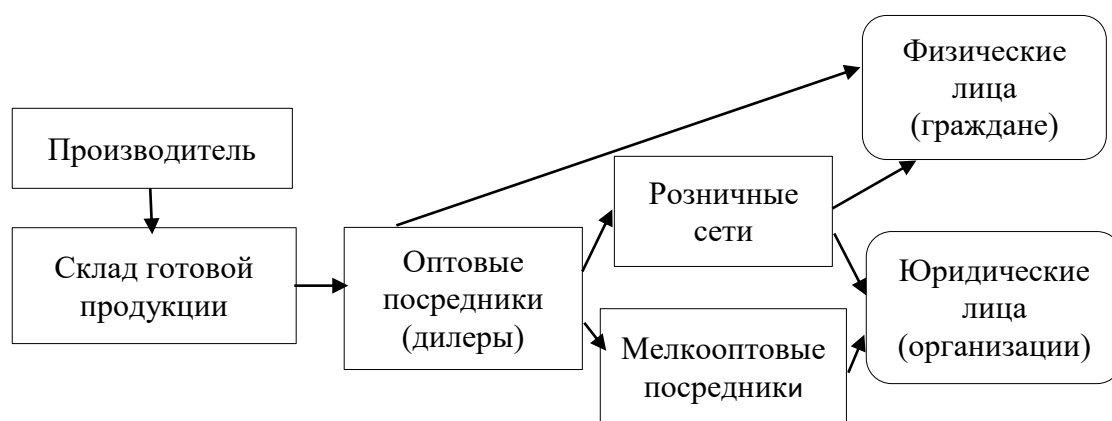


Рисунок 24 – Схема двухуровневой системы распределения продукции АО «АВТОВАЗ»¹⁹

С целью ухода от оптовой продажи, каналы сбыта были оптимизированы для дальнейшего развития автопроизводителя. Суть перехода к одноуровневой системе поставок заключался в создании совместных предприятий путем интеграции прямого дилера в структуру собственников регионального дилера. Фактически это означало сращивание капитала

¹⁹ Составлено автором по: [28]

дистрибьюторов с производственными мощностями в регионах. С новыми предприятиями заключаются прямые договоры с квотами, равными объему розничных продаж автомобилей этими компаниями. Одноуровневая система позволила снизить издержки и риски, а также добиться максимального охвата рынка и максимальной управляемости дилерской сетью. Исключение дополнительного звена в виде предприятий, осуществляющих оптовые поставки, позволило скорректировать торговую надбавку на автомобили. Таким образом, с 1 января 2006 года в сервисно-сбытовой сети АО «АВТОВАЗ» действует одноуровневая система поставок (рисунок 25).

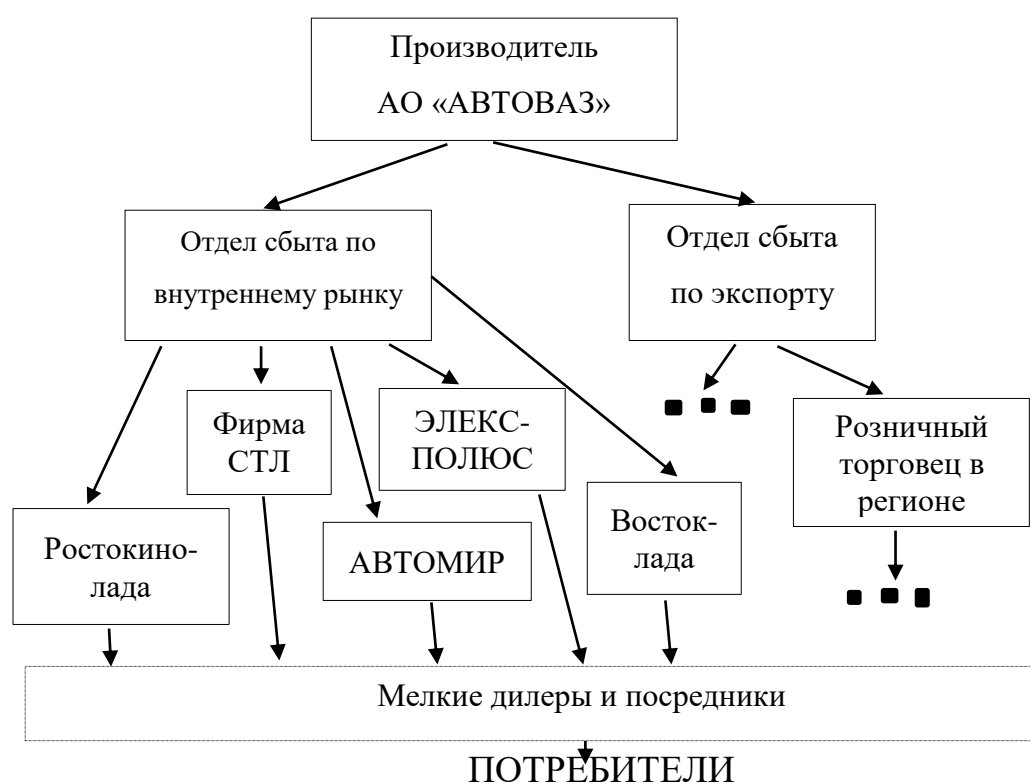


Рисунок 25 — Каналы распределения продукции АО «АВТОВАЗ» [26, с. 79]

АО «АВТОВАЗ» имеет двухуровневую распределительную систему. Предприятие-производитель имеет отделы сбыта по внутреннему рынку и по экспорту — это нулевой уровень. Первый уровень представлен официальными дилерами (например, «ЭЛЕКС-ПОЛЮС», «Восток-лада», фирма СТЛ) и розничным торговцем в регионе. Мелкие дилеры и посредники составляют второй уровень распределительной системы АО «АВТОВАЗ».

В настоящее время распределительная система предприятия имеет определенные проблемы.

Не все региональные дилеры «АВТОВАЗА» могут продавать автомобили, поставляемые им по выделенным квотам. Поэтому компании приходится сокращать квоту, а высвободившиеся при этом автомобили реализовываются в других федеральных округах.

АО «АВТОВАЗ» необходимо пересмотреть распределение автомобилей по регионам. В последние годы основной поток продукции поставляется в Центральный федеральный округ, откуда автомобили распределяются по регионам. Ранее эту функцию выполнял Тольятти. Московские компании в настоящее время не всегда справляются со сбытом.

Необходимо более грамотное развитие программы утилизации. Данная программа успешно применяется в настоящее время, но существует потребность в ее продлении и корректировки. Так как региональные дилеры не справляются с требующимися объемами продаж автомобилей, то возникают очереди за получением машины по программе «утилизации». Это снижает интерес к данной программе и ухудшает имидж компании. Следовательно, нужно проводить более тесную работу с региональными дилерами в рамках данной программы и таким образом увеличивать сбыт продукции «АВТОВАЗА» [40].

Анализ осуществления функций маркетинговой логистики в АО «АВТОВАЗ» показал, что в компании отсутствует ориентация отделов, которые принимают участие в рассматриваемом процессе, на логистический подход. Это способствует снижению конкурентных преимуществ «АВТОВАЗА» в сфере распределения готовой продукции и осуществления сервиса на должном уровне.

Таким образом, существующая распределительная система промышленной продукции АО «АВТОВАЗ» включает в себя интегрированные логические сети распределения. Это позволяет минимизировать логические

издержки распределения за счет эффекта при интеграции торговых и логических посредников (официальных дилеров и розничных торговцев в регионах).

3 ФОРМИРОВАНИЕ КАНАЛОВ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПРОДУКЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ С УЧЕТОМ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО АСПЕКТА

3.1 Методический подход к формированию каналов распределения продукции промышленного предприятия с учетом территориального аспекта

В условиях продолжающегося насыщения российского рынка потребительских товаров и ужесточения конкуренции производители вынуждены искать новые пути расширения своего влияния и увеличения сбыта. Инструментом в реализации этой необходимости выступают каналы распределения.

Оптимальный выбор каналов распределения продукции в регионе – важнейшее условие эффективного функционирования системы распределения и всей логистической системы предприятия в целом. Система распределения (дистрибуции) предприятия-продавца состоит из сбытовой структуры (органы и каналы сбыта), а также из логистической инфраструктуры сбыта (склады, транспорт). В настоящее время разработаны различные подходы к формированию каналов продукции производства, также разработаны некоторые требования к их выбору. Естественно, что разработка единого метода формирования распределительной системы даже на основе существующего мирового опыта не приемлемо, так как существует множество факторов выбора. Что подтверждает новизну и актуальность нашей работы. При выборе каналов распределения промышленного предприятия основанного на принятии решения о конфигурации каналов распределения по территориям и методике выбора мест звеньев распределительной системы с учетом уточненного состава определяющих выбор факторов необходимо совершить выработку решений о прямых и косвенных каналах распределения в регионе. В случае если производитель не прибегает к услугам посредников имеет место

прямой канал распределения. Этот канал устанавливается между изготовителями и потребителями, которые сами контролируют эту связь и располагают ограниченными целевыми рынками. Тут применяется, как правило, прямой маркетинг. Однако не всегда существует возможность максимально обеспечить присутствие товара во всех торговых точках, особенно если компания-производитель не работает непосредственно с розницей.

В этом случае производитель апеллирует к косвенным каналам, которые предполагают участие одного либо нескольких независимых посредников от изготовителя к потребителю, при этом производитель может оставаться «владельцем» канала распределения. Предпочтение может быть отдано коротким каналам, т. е. производитель открывает сеть своих фирменных магазинов, в которые сам завозит товар и осуществляет торговлю на конкурентном рынке розничных продавцов, или длинным каналам, когда производитель открывает оптовые представительства в различных географических сегментах и реализует товар на рынке оптовых продавцов, дистрибьютеров и дилеров, и наконец, производитель может использовать как оптовые представительства, так и розничные магазины, принимая на себя давление обоих рынков распределения.

Если производство обеспечивает норму прибыли 20%, а розничная торговля дает только 10%, предприятие-производитель, естественно, не захочет само заниматься розничной торговлей. Благодаря своим контактам, опыту, специализации и размаху деятельности посредники предлагают предприятию больше того, что оно могло бы сделать в одиночку. Участниками процесса организации прямого распределения продукции являются различные подсистемы предприятия.

С учетом выявленных проблем и недостатков существующих подходов предлагается алгоритм формирования структуры каналов распределения продукции предприятия в регионе (рисунок 26).



Рисунок 26 – Алгоритм формирования структуры каналов распределения продукции в регионе. Лист 1²⁰

²⁰Составлено автором

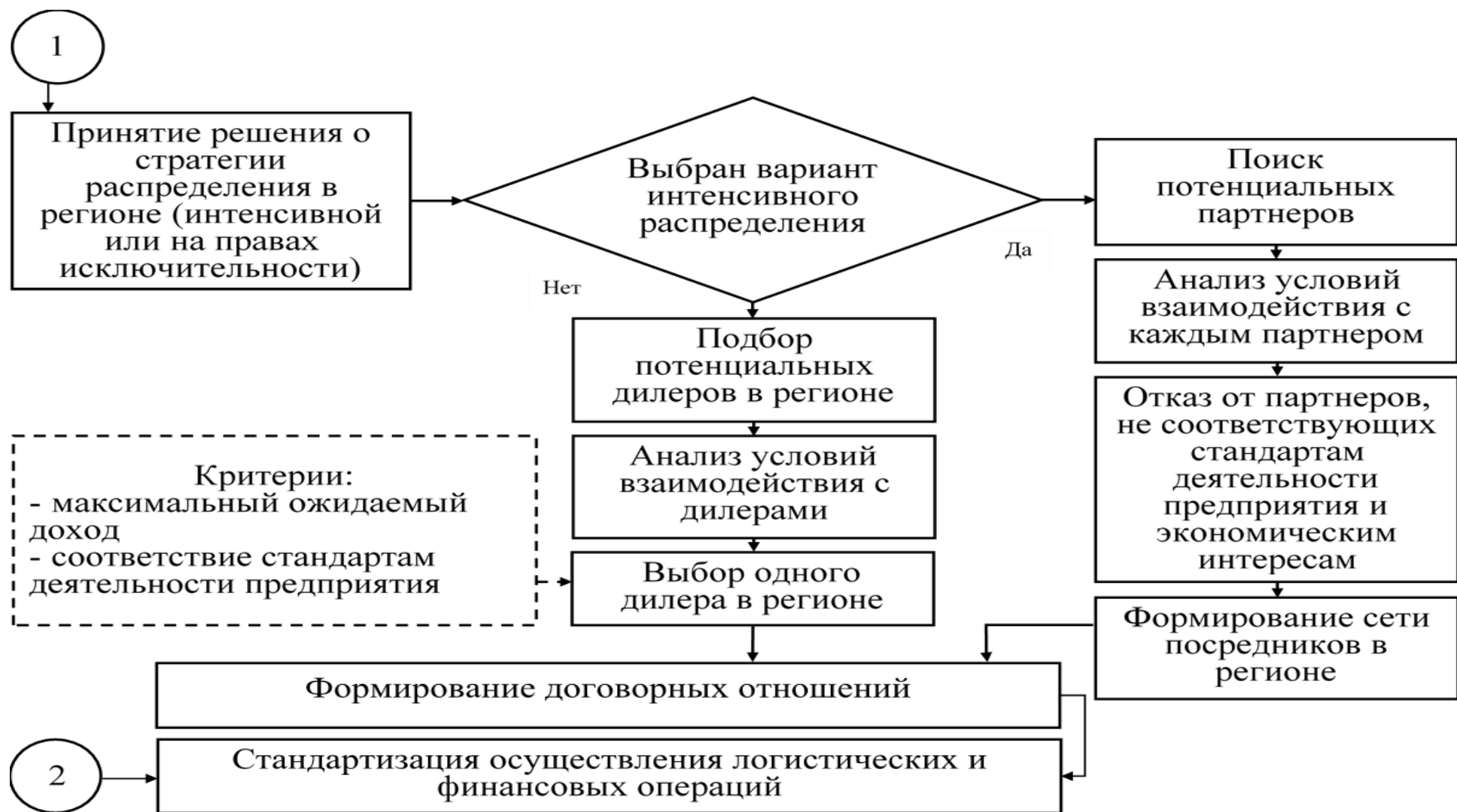


Рисунок 26 – Алгоритм формирования структуры каналов распределения продукции в регионе. Лист 2

В рамках первого блока алгоритма принимается решение об общей конфигурации каналов распределения продукции/услуг в регионе. Выбор одного из двух вариантов данного решения – прямые или косвенные каналы распределения использовать в рассматриваемом регионе, осуществляется на основе следующих факторов:

- площадь региона;
- уровень концентрации потребителей;
- расстояние от предприятия до регионального центра;
- развитость дорожной и складской инфраструктуры.

Для обоснования решения формируется оценка региона с точки зрения целесообразности использования прямых каналов распределения.

Общая формула для получения итоговой оценки P имеет вид:

$$P = \sum_i w_i K_i, \quad (1)$$

где K_i – значение i -го фактора, выражаемое балльной оценкой по пятибалльной шкале (0 – худшее значение, 5 – лучшее значение);

w_i – весовой коэффициент, отражающий значимость i -го фактора для принятия решения:

$$w_i > 0, \quad \sum_i w_i = 1. \quad (2)$$

Значимость каждого фактора оценивается экспертно менеджментом компании.

Направление изменения факторов с точки зрения лучшее-худшее значение для принимаемого решения определяется следующим образом:

- для фактора «площадь региона» увеличение площади снижает балл;
- для фактора «уровень концентрации потребителей» повышение концентрации увеличивает балл;
- для фактора «расстояние от предприятия до регионального центра» увеличение расстояния снижает балл;
- для фактора «развитость дорожной и складской инфраструктуры» повышение развитости увеличивает балл.

Результаты оценок сводятся в таблицу, форма которой представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Оценка региона для принятия решения о целесообразности применения прямых каналов распределения²¹

Показатель	Балл	Весовой коэффициент	Общая оценка
Площадь региона			
Уровень концентрации потребителей			
Расстояние от предприятия до регионального центра			
Развитость дорожной и складской инфраструктуры			
Итого		1	

Низкий уровень оценки говорит о неоправданно высоком уровне затрат на построение полной распределительной сети в регионе с доведением своей продукции/услуг до розничных потребителей.

Поэтому, если итоговая сформированная оценка региона оказывается низкой (ниже 2,5 баллов), то принимается решение о нецелесообразности применения в данном регионе прямых каналов распределения продукции/услуг.

²¹ Составлено автором

В этом случае работа в регионе должна строиться с использованием косвенных каналов – с привлечением посредников.

Рассмотрим сначала ветвь алгоритма, соответствующую положительному решению по выбору прямых каналов распределения. При выборе прямого канала далее следует выработка решения о выборе мест расположения региональных центров снабжения. Здесь факторами, влияющими на выработку решения, являются: транспортные и сопутствующие затраты, объемы грузопотоков.

Важной составляющей стоимости эксплуатации какого-либо предприятия являются транспортные расходы. Поэтому при выборе места необходимо ознакомиться с планами местного самоуправления по расширению дорожной сети. Участки, расположенные на главном (основном) маршруте, являются предпочтительными. Кроме того, необходимо изучить оснащенность другими видами транспорта, включая общественный транспорт, от которого сильно зависит доступность в предприятие как сотрудников, так и клиентов.

Следующим действием при прямом маркетинге является выработка решения о выборе мест расположения центров розничных продаж/оказания услуг (методами пробной точки, центра тяжести).

Существуют два различных метода: центр тяжести и метод пробной точки. Метод центра тяжести применяется для определения месторасположения новых объектов в дополнение к уже существующим объектам. Типичными объектами для применения данного метода являются дистрибутивные склады, центры консолидации, заводы. Метод предлагает минимизацию транспортных затрат посредством нахождения географических координат точки, равноудаленной от уже существующих объектов.

В простом варианте метод строится на предположении, что транспортные издержки пропорциональны расстоянию между объектами. При этом метод не учитывает неполную загрузку транспорта, возможную дифференциацию издержек при перемещении в прямом или обратном направлении. Также

ограничением данного метода является то, что он основан на минимизации евклидова расстояния и не учитывает доступные транспортные коммуникации.

При применении метода центра тяжести места расположения уже существующих объектов наносятся на географическую координатную сетку. Основным условием является нахождение относительных расстояний между объектами. Выбор системы координат зависит от наличия данных. В случае принятия международных решений используются долготы и широты. Средневзвешенные координаты дистрибутивного центра определяются по следующим формулам:

$$\bar{x} = \sum \frac{x_i V_i}{V_i}, \quad (3)$$

$$\bar{y} = \sum \frac{y_i V_i}{V_i}, \quad (4)$$

где x_i – горизонтальная координата объекта в точке i ;

y_i – вертикальная координата объекта в точке i ;

V_i – объем товаров, перевозимых в или из i -го места расположения объекта.

Не менее распространенным подходом является метод пробной точки. Данный метод позволяет определить оптимальное место для размещения распределительного склада в случае прямоугольной конфигурации сети автомобильных дорог на обслуживаемом участке.

Отметим факторы, которые необходимо учитывать при выборе мест расположения центров розничных услуг, а также сфер обслуживания.

Первым фактором является размер и конфигурация участка. Для транспортных средств, обрабатывающих материальные потоки, необходимо выделение площади для парковки, манипуляций при маневрах и проезда. Отсутствие этих площадей может привести к затору, потере времени клиента. Также, необходимо подумать о случаях пожара. В подобных случаях на складе пожарная техника должна иметь свободный доступ.

Второй фактор – транспортная доступность местности. Важно отметить, значимость транспортных расходов при функционировании любого предприятия. В связи с этим, при выборе участка необходимо оценить ведущие к нему дороги, ознакомиться с планами местной администрации по расширению сети дорог. Предпочтение необходимо отдавать участкам, расположенным на главных (магистральных) трассах. Кроме того, требует изучения оснащенность территории другими видами транспорта, в том числе и общественного, от которого существенно зависит доступность предприятий, как для собственного персонала, так и для клиентов.

Третьим фактором являются планы местных властей. Выбирая участок, необходимо ознакомиться с планами местной администрации по использованию прилегающих территорий и убедиться в отсутствии факторов, которые впоследствии могли бы оказать сдерживающее влияние на развитие ремонтно-сервисного центра.

Четвертый фактор – местное законодательство. Необходимо учесть местные правила строительства, безопасности, высоту зданий, ограничения на типы зданий и др.

Пятый фактор – строительные нормы. Следует учесть общепринятые стандарты для аналогичных сооружений, то есть расстояния между зданиями, подъезд к ним и т.п.

Кроме перечисленных факторов при выборе конкретного участка для любого предприятия, необходимо узнать расходы по облагораживанию территории, учесть возможность привлечения местных инвестиций, получить информацию о ситуации с рабочими силами на местном рынке.

Последующим действием будут оценка ожидаемых продаж, единовременных и текущих затрат на функционирование каждого центра. Одна из главных обязанностей любого руководителя – грамотно планировать работу своей компании. Но надо понимать, что предусмотреть все заранее нереально, тем более современный мир и бизнес стремительно меняются. Одним из

важных элементов составления прогноза сбыта является разработка нескольких вариантов прогноза. Обычно составляются три варианта прогнозов сбыта: наиболее вероятный, оптимистический и пессимистический. В качестве основы для составления оптимистического и пессимистического вариантов прогноза сбыта применяется анализ факторов влияния.

После прогнозирования объема продаж будет верным провести анализ эффективности функционирования каждого предприятия. Для качественного анализа эффективности для любого центра или предприятия необходимо составить четкий плана действий и продвигаться по этому плану. Завершающим этапом плана выступают оценка на ликвидность и общую эффективность всех отраслей предприятия. Для того, чтобы оценить рентабельность и результативность работы, нужно в первую очередь заняться сбором данных. Необходимо будет обработать следующую информацию:

- сравнить доходности предприятия с конкурирующими предприятиями;
- движение финансов и ресурсов внутри предприятия за последние несколько лет работы;
- определить коэффициент рентабельности согласно общепринятым формулам.

По итогам полученных данных вы сможете выстроить схему повышения и улучшения эффективности и расчет роста предприятия.

Рентабельность реализованной продукции = Прибыль от продаж / Полная себестоимость (себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы).

Рентабельность продаж = Прибыль от продаж / Выручка.

Норма прибыли = Чистая прибыль / Выручка.

После качественного анализа деятельности центров, сопутствующим этапом будет окончательное решение об отказе неэффективных центров, не удовлетворяющих требования и критериям распределительной системы.

Затем после выбора основных центров, которые удовлетворяют требования системы, завершаем формирование итогового состава центров продаж или оказания услуг.

Завершающим этапом формирования структуры каналов распределения выступает решение вопросов организации и финансирования центрального аппарата управления каналами распределения продукции или услуг региона.

Однако не всегда существует возможность максимально обеспечить присутствие товара во всех торговых точках, особенно если компания-производитель не работает непосредственно с розницей. В этом случае производитель апеллирует к косвенным каналам, которые предполагают участие одного либо нескольких независимых посредников от изготовителя к потребителю, при этом производитель может оставаться «владельцем» канала распределения. Предпочтение может быть отдано коротким каналам, т. е. производитель открывает сеть своих фирменных магазинов, в которые сам завозит товар и осуществляет торговлю на конкурентном рынке розничных продавцов, или длинным каналам, когда производитель открывает оптовые представительства в различных географических сегментах и реализует товар на рынке оптовых продавцов, дистрибьютеров и дилеров, и наконец, производитель может использовать как оптовые представительства, так и розничные магазины, принимая на себя давление обоих рынков распределения.

Если производство обеспечивает норму прибыли 20%, а розничная торговля дает только 10%, предприятие-производитель, естественно, не захочет само заниматься розничной торговлей. Благодаря своим контактам, опыту, специализации и размаху деятельности посредники предлагают предприятию больше того, что оно могло бы сделать в одиночку.

В случае отказе от выбора прямого канала, в результате принятия решения о стратегии распределения в регионе, при выборе интенсивного распределения канала, первым делом необходимо заняться поиском потенциальных партнеров. Партнеры бывают как мелкие, так и крупные, они могут носить различные

названия, такие как торговый агент производителя, брокер, оптовик, розничный торговец, дистрибьютор, организатор поставок, реселлер и т.д. Для того чтобы найти хороших партнеров нужно создать свою собственную партнерскую программу.

Интенсивное распределение – метод сбыта, при которой организация стремится обеспечить запасы своих продуктов в возможно большем числе торговых точек, чтобы сделать их доступными для потребителей в том месте и в то время, когда у них возникла потребность купить эти продукты.

После поиска потенциальных партнеров и создание партнерской программы, проведем анализ условий взаимодействия с каждым из выбранных партнеров. Впоследствии анализа и идентификации возможных партнеров, осуществляется отбор и вследствие чего отказ от партнеров, не соответствующих стандартам деятельности предприятия и экономическим интересам.

Важным этапом в формировании структуры каналов является формирование сети посредников в регионе. При данном процессе, фирма должна решить ряд вопросов по организации сбытовой сети. Основными факторами формирования сети являются следующие:

- возможности товаропроизводителя (конкурентоспособность фирмы, масштабы производства, финансовое положение и т. д.);
- специфика целевого рынка (потенциал и емкость рынка, количество и местонахождение конечных потребителей; персонально-демографические характеристики потребителей, факторы покупательского поведения конечных потребителей и т. п.);
- характеристики товара (вид, ценовой диапазон, наличие факторов сезонности, срок годности, требования к техническому обслуживанию и т. д.);
- конкурентная среда (число и местоположение конкурентов, торговые обычаи, сбытовая стратегия и тактика конкурентов);
- сравнительная стоимость различных каналов товародвижения.

Различают простую и сложную системы сбыта. Простая система предполагает отсутствие в сбытовой сети посредников между производителем и потребителем товаров (прямой маркетинг). Сложная система включает различные уровни каналов товародвижения (независимых сбытовых посредников, оптовых и розничных торговцев).

Завершением формирования каналов распределения продукции промышленного предприятия с выбором интенсивного распределения каналов выступает этап формирование договорных отношений и стандартизация осуществления логистических и финансовых операций.

При отсутствии необходимости выбора интенсивного распределения, нам следует создать работу с дилерской сетью. Важной задачей является подбор потенциальных дилеров в регионе.

Отрицательной стороной дилерской сети является, то что дилер может в любой момент сменить основного поставщика, собственное ж представительство всегда будет работать на интересы компании. Поэтому лучшим вариантом будет если есть хорошо работающая модель в определенном регион, открывать собственный офис, если это позволяет финансовое положение. Но положительной стороной является, то что дилер делает ровно то же, что делал бы собственный офис, только у него уже могут быть некоторые ресурсы. В основном к ресурсам дилера относятся:

- клиентская база; (секреты успешной работы с клиентской базой)
- знание региона;
- административный ресурс;
- финансы.

Но одного у дилера не будет никогда — полной преданности компании и продукту, он всегда будет думать, как расширить свою прибыль и уменьшить свои расходы за счет доли прибыли компании.

Таким образом, после анализа условий взаимодействия с дилерами, следует выбрать одного дилера в регионе. Выбор определенного дилера истекает из критерий, к которому относятся:

- максимальный ожидаемый доход;
- соответствие стандартам деятельности предприятия.

Завершается данный процесс также формированием договорных отношений и стандартизацией осуществления логистических и финансовых операций.

Маркетинговая служба формирует информацию о наличии товарных запасов на складе, фактических поставках покупателям, состоянии платежей за поставленный товар, обеспечивает PR и рекламу, формирует спрос и стимулирует сбыт в обозначенных каналах распределения (таблица 10).

Таблица 10 – Распределение функций и направления осуществления затрат при формировании каналов распределения продукции²²

Подразделение	Функции
Маркетинговый отдел	Формирование Спроса и Стимулирование Сбыта (ФОССТИС и реклама)
Транспортная служба	Логистика и транспортировка
Финансовая служба	Учет и контроль, документооборот
Региональный менеджмент	Длинный маркетинговый канал распределения продукции Организация филиала или представительства, приобретение или аренда помещения, содержание персонала, организация склада, охрана и коммуникации, сервис и послепродажное обслуживание
	Короткий маркетинговый канал распределения Приобретение или аренда помещения, содержание персонала, торговых площадей, охрана и коммуникации, внутренняя логистика, сервис и послепродажное обслуживание условия разгрузки, особенности приемки товара получателем и возможные претензии к предприятию-поставщику.

Формирование канала распределения продукции предполагает приобретение или аренду торговых залов и складских помещений, оплату текущих коммунальных расходов, охраны, коммуникаций, привлечение

²² Составлено автором по: [34, 37, 39].

квалифицированного персонала и даже возможные расходы на поддержание его деятельности в течение первых 6 месяцев.

При этом с позиции производителя нельзя не отметить наличие существенных преимуществ при использовании длинного канала – оптовой торговли, она:

- разгружает органы сбыта. Нет нужды оформлять множество накладных, счетов, проводок по бухгалтерским книгам и писемнапоминаний. Снижаются затраты, связанные с реализацией продукции, поскольку вместо большого количества предприятий розничной торговли поставки осуществляются только в адрес небольшого числа крупных предприятий оптовой торговли;

- снижает колебания загрузки производственных мощностей. Оптовый торговец делает заказы на несколько месяцев вперед. Поэтому предприятие-производитель может осуществлять долгосрочное планирование. Тем самым загрузка производственных площадей становится равномернее, а производство рациональнее, снижаются издержки производства;

- уменьшается риск, связанный с хранением продукции на складе. У производителя имеется возможность отгрузки товаров, заказанных оптовым торговцем, немедленно после их изготовления;

- финансовые преимущества состоят в том, что, как правило, оптовый торговец производит оплату в короткие сроки с использованием скидки при платеже наличными, авансом давая обязательства по вексям. Тем самым производитель получает необходимые свободные средства для продолжения своего производства. Важно отметить, что, работая без посредника, производитель не теряет контроль над тем, кому и как продается товар, и, как отмечают специалисты по маркетингу, владеет нужной и достаточно эффективной информацией о положении на рынке и продвижении товара.

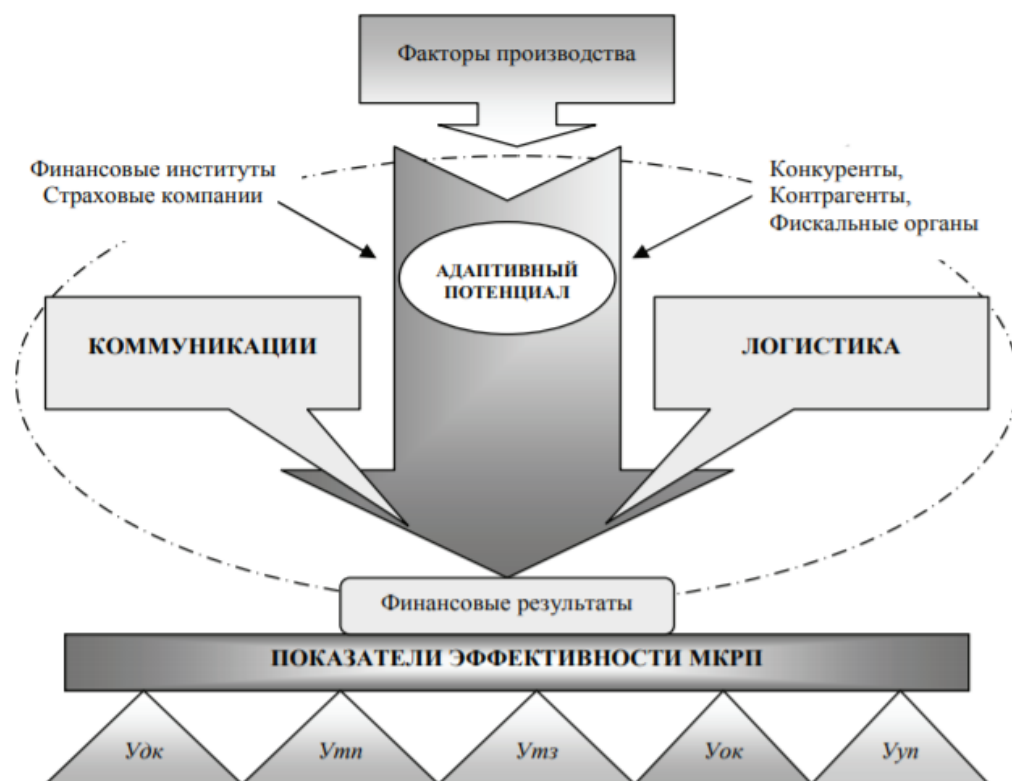
Развивая маркетинговые каналы товародвижения предприятие-изготовитель может продвигать не только торговую марку, но и обеспечивать

эффективность маркетинговых коммуникаций и логистики, ввиду подконтрольности этих бизнес-процессов.

По нашему убеждению, как было рассмотрено выше, термин «маркетинговый канал» шире, чем «канал распределения», который обеспечивает лишь достижение продуктом его конечного пользователя. Маркетинговый канал распределения продукции мы рассматриваем как систему последовательно соединенных бизнес-процессов, в которых осуществляется перемещение товарных запасов при коммуникативном и логистическом взаимодействии участников канала. Характерным признаком маркетингового канала как системы бизнес-процессов является наличие входных и выходных данных, характеризующих уровень взаимодействия с точки зрения требований потребителей и «владельца» канала, обмена ценностями, благодаря которым участники канала превращаются в партнеров.

Требования потребителей являются исходной точкой управления взаимодействием в маркетинговом канале. Кроме того, говоря о маркетинговых каналах распределения, необходимо помнить о выполнении участниками данных каналов функции продвижения. В рамках каждого канала должны быть обеспечены такие основные функции, как создание товарных запасов, стимулирование спроса или сбыта, физическое распространение товаров, послепродажное обслуживание, долгосрочное кредитование покупателей. При этом роль участников канала неоднозначна.

Главную задачу доведения продукции до конечного потребителя берет на себя производитель, что обуславливается необходимостью его выживания и функционирования в условиях жесткой конкуренции. Результатом создания продукции и продвижения ее по маркетинговому каналу является прибыль и рентабельность (рисунок 27).



Здесь: Удк – уровень длины канала, Утп – доля территориального покрытия каналом, Утз – уровень товарных запасов в канале, Уок – уровень затрат на обслуживание канала, Ууп – уровень удовлетворения потребностей потребителей в канале

Рисунок 27 – Структура маркетингового канала распределения продукции и показатели эффективности формирования²³

Ключевыми индикаторами, характеризующими обеспечение формирования маркетингового канала распределения продукции, являются:

- наличие адаптивного потенциала на уровне предприятия-производителя, определяющего возможности изменения ассортиментной матрицы товаров, цены, качества и бренда;

- стабильный рынок спроса и предложения продукции, необходимого для выбора формы формирования методического подхода к формированию каналов распределения продукции;

²³ Составлено автором по: [40, 44, 48].

- коммуникационные и логистические возможности производителя или участников МКРП, позволяющие минимизировать затраты на продвижение продукции;

- эффективность канала распределения как собирательная категория, обусловленная взаимодействием различных характеристик.

Для оценки эффективности организации канала распределения продукции следует применять следующие коэффициенты.

Удк – уровень длины канала, представляющий собой общее количество посредников в канале к максимально возможному для реализации данной продукции:

$$\text{Удк} = N_n / N_{\max}, \quad (5)$$

где N_n – общее количество представителей и продавцов, осуществляющих реализацию данной продукции на отдельном рынке;

N_{\max} – максимальное количество представителей и продавцов, осуществляющих реализацию данной продукции на отдельном рынке по аналогичным видам продукции.

$У_{тп}$ – доля территориального покрытия каналом, определяющая объем продукции, реализуемый на одного жителя данного региона по выбранному каналу товародвижения. Для расчета этого коэффициента можно использовать формулу (2):

$$\text{У}_{тп} = Ч_n / ВР_{ik}, \quad (6)$$

где $ВР_{ik}$ – выручка от продаж продукции по i -каналу данного региона;

$Ч_n$ – численность населения в данном регионе.

У_{тз} – уровень товарных запасов в канале за период (неделя, месяц, квартал, год), определяющий скорость оборота продукции в данном канале. Этот показатель можно определять как (3):

$$У_{тз} = ВР / (ТЗ_{к} + ТЗ_{н} - ВР), \quad (7)$$

где ТЗ_к, ТЗ_н – товарные запасы соответственно на конец и на начало периода.

У_{ок} – уровень эффективности обслуживания канала, характеризующий доходность организации и функционирования данного МКРП. Уровень затрат на организацию и обслуживание канала можно определять по формуле (4):

$$У_{ок} = З / П, \quad (8)$$

где П – прибыль от продаж продукции в данном канале;

З – затраты на организацию и функционирование канала.

У_{уп} – уровень удовлетворения потребностей потребителей в канале, определяемый как (5):

$$У_{пк} = Q_{к} / Q_{\Sigma к}, \quad (9)$$

где Q_к – объем продаж мебельной продукции в данном канале региона;

Q_{Σк} – объем продаж мебельной продукции по всем каналам, за период, в регионе.

Таким образом, имея данные о фактических и потенциальных объемах каналов отдельного рынка, можно ранжировать значимость организации канала распределения по территориям либо принимать решение о расширении или сужении существующих каналов или открытия новых сервисных центров.

3.2 Апробация методического подхода на предприятии АО «АВТОВАЗ»

Принимая во внимание определенные в предыдущей главе проблемы деятельности АО «АВТОВАЗ», необходимо изменение каналов распределения.

Открыть сервисные центры в регионах, где сбыт автомобилей затруднен. Улучшение послепродажного обслуживания позволит увеличить объем продаж. Особенно это можно актуально для регионов, где выделенная квота автомобилей не реализуется в установленные сроки.

В настоящее время руководством изучаются варианты экспансии АО «АВТОВАЗ» на Дальний Восток страны. Таким образом, получается вариант становления бизнеса, подразумевающий стратегию проникновения согласно матрице Ансоффа (рисунок 28).

		Продукты	
		<i>Имеющиеся продукты</i>	<i>Новые продукты</i>
Рынки	<i>Имеющиеся Рынки</i>	Стратегия проникновения (market penetration strategy)	Стратегия развития продукта (product development strategy)
	<i>Новые рынки</i>	Стратегия развития рынка (market development strategy)	Стратегия диверсификации (diversification strategy)

Рисунок 28 – Матрица Ансоффа²⁴

Проведем оценку Красноярского края и Иркутской области с точки зрения целесообразности применения прямых каналов распределения.

Площадь края составляет 2 339, 7 тыс. км, Иркутской области – 767,9 тыс. км.

Расстояние от предприятия до Красноярска – 3,3 тыс. км, до Иркутска – 4,3 тыс. км. Плотность автомобильных дорог на 1 тыс. км общей площади в Красноярском крае составляет 5,5 км. Аналогичный показатель для Иркутской области – 15,8 км.

²⁴ Составлено автором по: [49, 50, 55].

Результаты оценки по Красноярскому краю приведены в таблице 11.

Таблица 11 – Оценка Красноярского края для принятия решения о целесообразности применения прямых каналов распределения²⁵

Показатель	Балл	Весовой коэффициент	Общая оценка
Площадь региона	2	0,2	0,4
Уровень концентрации потребителей	3	0,3	0,9
Расстояние от предприятия до регионального центра	3	0,2	0,6
Развитость дорожной и складской инфраструктуры	2	0,3	0,6
Итого		1	2,5

Результаты оценки по Иркутской области приведены в таблице 12.

Таблица 12 – Оценка Иркутской области для принятия решения о целесообразности применения прямых каналов распределения²⁶

Показатель	Балл	Весовой коэффициент	Общая оценка
Площадь региона	4	0,2	0,8
Уровень концентрации потребителей	3	0,3	0,9
Расстояние от предприятия до регионального центра	2	0,2	0,4
Развитость дорожной и складской инфраструктуры	4	0,3	1,2
Итого		1	3,3

В обоих регионах могут использоваться прямые каналы распределения.

Функционал программного продукта AnyLogistix наиболее раскрыт и является один из лучших для моделирования транспортно-логистических цепей. По полученным ниже результатам проводилось численное моделирование на ЭВМ. Экспериментальной территорией служила Южная Сибирь и Забайкалье.

В качестве источников услуг АО «АВТОВАЗ» – ремонтно-сервисных центров – рассматривались Красноярск и Иркутск. Промоделированы следующие случаи для АО «АВТОВАЗ» данных товаров:

²⁵ Составлено автором

²⁶ Составлено автором

- монополист – уже существующие сервисные центры красноярского РЦ;
- монополист – уже существующие сервисные центры иркутского РЦ;
- дуополия из красноярского и иркутского РЦ (равновесие Нэша);
- различные олигополии в составе двух лидеров – уже существующие сервисные центры Красноярского, Иркутского РЦ и нескольких последователей (от 1 до 10).

Расстояния, транспортные и совокупные издержки определялись с помощью ресурса <https://www.avtodispatcher.ru> в соответствии с реальными дорогами рассмотренной сети.

Расчет издержек произведен на Автовоз Blizzard (Rolfo) – 1 машину.

Данные для моделирования содержатся в таблицах 13 и 14.

Таблица 13 – Характеристики населенных пунктов и маршрутов от них до Красноярска²⁷

Население (тыс. чел.)	Населенные пункты	Расстоя- ния, км	Трансп. издержки(руб.	Прочие издержки, руб.			Всего	Итого руб/кг
				Амортизация	Страховка	Платон		
37	Шарыпово	267	4490,4	3296,6	240,6	997,0	9024,6	1,8
15,5	Ужур	245	4121,2	3025,5	220,8	915,0	8282,5	1,6
105	Ачинск	163	2734,0	2007,1	146,5	607,0	5494,6	1,1
60	Лесосибирск	275	4624,0	3394,6	247,7	1026,6	9292,9	1,8
68	Минусинск	350	5885,5	4320,7	315,3	1306,7	11828,2	2,3
187	Абакан	358	6007,7	4410,4	321,8	1333,8	12073,7	2,4
75	Черногорск	342	5739,4	4213,4	307,5	1274,3	11534,6	2,3
15	Абаза	495	8322,9	6110,1	445,9	1847,9	16726,8	3,3
15	Ак-Довурак	662	11117,4	8161,6	595,6	2468,3	22342,9	4,4
120	Кызыл	616	10353,6	7600,9	554,7	2298,8	20808	4,1
89	Канск	212	3568,2	2619,5	191,2	792,2	7171,1	1,4
33	Тайшет	408	6853,5	5031,3	367,2	1521,6	13773,6	2,7
40	Тулун	619	10395,9	7631,9	556,9	2308,1	20892,8	4,1
76	Усолье	964	16199,9	11892,8	867,9	3596,8	32557,4	6,4
625	Иркутск	102	17215,6	12638,4	922,3	3822,3	34598,6	6,8
225	Братск	651	10937,4	8029,4	585,9	2428,4	21981,1	4,3
440	Улан-Удэ	129	21695,4	15927,2	1162,3	4816,9	43601,8	8,6
350	Чита	167	28162,2	20674,6	1508,7	6252,7	56598,2	11,2
80	Усть-	752	12632,	9274,	676,	2804,	25388,	5,0
225	Ангарск	971	16310,9	11974,3	873,8	3621,4	32780,4	6,5

Сервисные центры можно расположить как в самих городах, так и по маршруту до них, при этом нужно учитывать транспортные условия поставки запасных частей для осуществления ремонтных работ.

Таблица 14 – Характеристики населенных пунктов и маршрутов от них до Иркутска²⁸

Население (тыс. чел.)	Населенные пункты	Расстоя- ния, км	Трансп. издержк и (руб.)	Прочие издержки, руб.			Всего	Итого руб/кг
				Амортизации	Страховка	Платон		
1100	Красноярск	1025	17215,6	12638,4	922,3	3822,3	34598,6	6,8
37	Шарыпово	1234	20735,6	15222,5	1110,8	4603,8	41672,7	8,2
15,5	Ужур	1202	20197,6	14827,6	1082,0	4484,3	40591,5	8,0
105	Ачинск	1183	19879,5	14594,1	1065,0	4413,7	39952,3	7,9
60	Лесосибирск	1175	19748,3	14497,8	1057,9	4384,6	39688,6	7,8
68	Минусинск	1024	17198,2	12625,6	921,3	3818,4	17198,2	6,8
187	Абакан	1027	17257,0	12668,8	924,5	3831,5	17257,0	6,8
75	Черногорск	1040	17474,5	12828,5	936,1	3879,8	17474,5	6,9
15	Абаза	1095	18401,9	13509,4	985,8	4085,7	18401,9	7,3
15	Ак-Довурак	1128	18955,1	13915,5	1015,5	4208,5	18955,1	7,5
120	Кызыл	816	13701,7	10058,8	734,0	3042,1	13701,7	5,4
89	Канск	845	14195,4	10421,2	760,5	3151,7	14195,4	5,6
33	Тайшет	653	10966,7	8051,0	587,5	2434,9	10966,7	4,3
40	Тулун	419	7046,2	5172,8	377,5	1564,4	7046,2	2,8
76	Усолье Сибирское	65	1099,3	807,0	58,9	244,1	1099,3	0,4
625	Иркутск	1	16,8	12,3	0,9	3,7	16,8	0,0
225	Братск	542	9100,9	6681,2	487,5	2020,6	9100,9	3,6
440	Улан-Удэ	274	4611,1	3385,1	247,0	1023,8	4611,1	1,8
350	Чита	732	12293,0	9024,6	658,6	2729,3	12293,0	4,9
80	Усть- Илимск	771	12952,2	9508,6	693,9	2875,7	12952,2	5,1
225	Ангарск	58	967,8	710,5	51,8	214,9	967,8	0,4

Средний чек в зависимости от числа ремонтно-сервисных центров АО «АВТОВАЗ» по прогнозу дан на рисунке 29.

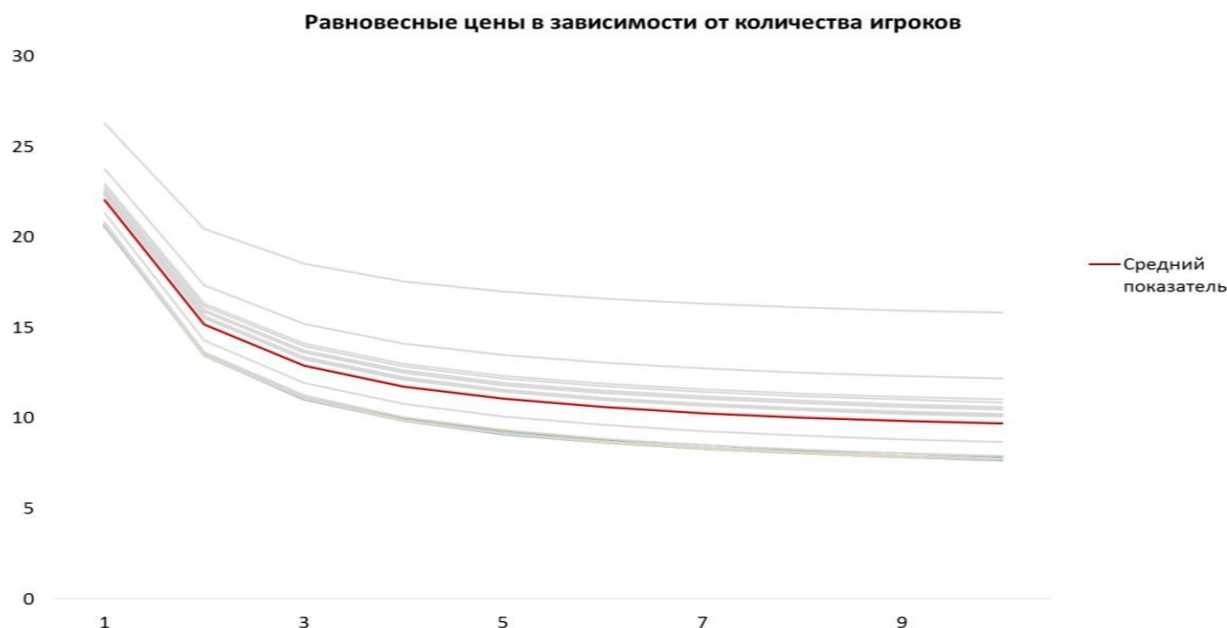


Рисунок 29 – Средний чек в зависимости от числа ремонтно-сервисных центров АО «АВТОВАЗ» по прогнозу²⁹

Монопольные и дуопольные средние чеки ремонтно-сервисных центров по прогнозу представлены на рисунке 30.

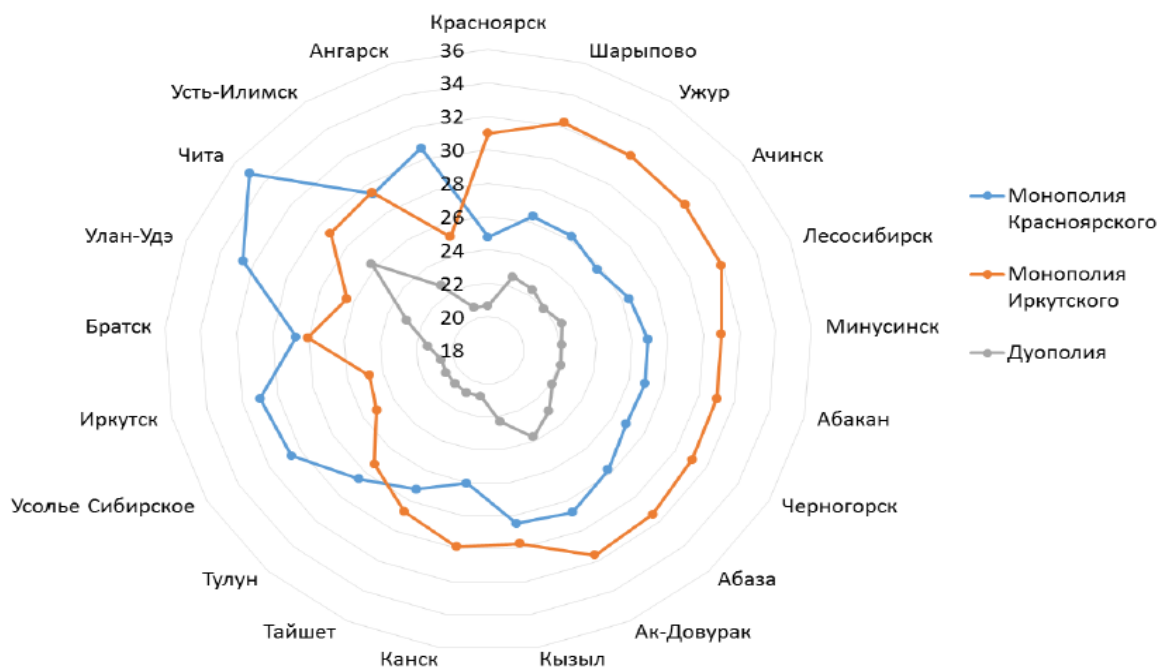


Рисунок 30 – Монопольные и дуопольные средние чеки ремонтно-сервисных центров по прогнозу³⁰

²⁹ Составлено автором по: [48, 50, 57].

³⁰ Составлено автором по: [44, 50, 58].

Учитывая данные таблицы 13 и таблицы 14, которые представлены выше, перенесем расположение 12 городов, данные можно отследить в таблице 15, в которых представлены ремонтно-сервисные центры АО «АВТОВАЗ».

Таблица 15 – Данные городов-клиентов АО «АВТОВАЗ»³¹

№ п/п	Город-клиент (Customer)	Численность населения, чел.	Примечание
1	Novosibirsk customer	1 419 007	В данном городе ремонтно-сервисный центр уже имеется
2	Krasnoyarsk customer	927 200	В данном городе ремонтно-сервисный центр уже имеется
3	Barnaul customer	599 579	В данном городе ремонтно-сервисный центр уже
4	Vladivostok customer	587 022	В данном городе ремонтно-сервисный центр предлагается к открытию
5	Irkutsk customer	586 695	В данном городе ремонтно-сервисный центр уже имеется
6	Khabarovsk customer	579 000	В данном городе ремонтно-сервисный центр предлагается к открытию
7	Novokuznetsk customer	539 616	В данном городе ремонтно-сервисный центр уже имеется
8	Tomsk customer	485 519	В данном городе ремонтно-сервисный центр уже имеется
9	Kemerovo customer	477 090	В данном городе ремонтно-сервисный центр уже имеется
10	Ulan-Ude customer	360 278	В данном городе ремонтно-сервисный центр предлагается к открытию
11	Chita customer	308 500	В данном городе ремонтно-сервисный центр предлагается к открытию

Продолжение таблицы 15

№ п/п	Город-клиент (Customer)	Численность населения, чел.	Примечание
12	Komsomolsk-on-Amur customer	275 908	В данном городе ремонтно-сервисный центр предлагается к открытию
13	Bratsk customer	256 600	В данном городе ремонтно-сервисный центр уже имеется
14	Blagoveshchensk customer	221 296	В данном городе ремонтно-сервисный центр предлагается к открытию
15	Prokop'yevsk customer	219 000	В данном городе ремонтно-сервисный центр уже имеется
16	Biysk customer	215 430	В данном городе ремонтно-сервисный центр уже имеется
17	Achinsk customer	100 000	В данном городе ремонтно-сервисный центр уже имеется
18	Yurga customer	85 000	В данном городе ремонтно-сервисный центр уже имеется

Рассмотрим метод пробной точки для определения месторасположения ремонтно-сервисного центра АО «АВТОВАЗ». Предлагаемый метод позволяет определить оптимальное место для размещения ремонтно-сервисного центра в случае прямоугольной конфигурации сети автомобильных дорог на обслуживаемом участке.

На примере отдельного линейного участка транспортной сети разберем суть метода. Пусть на участке дороги произвольной длины (на рисунке 31 это участок АН – участок трассы к городу Красноярск) имеется 8 потребителей материального потока: А, В, С, D, E, F, G, H.

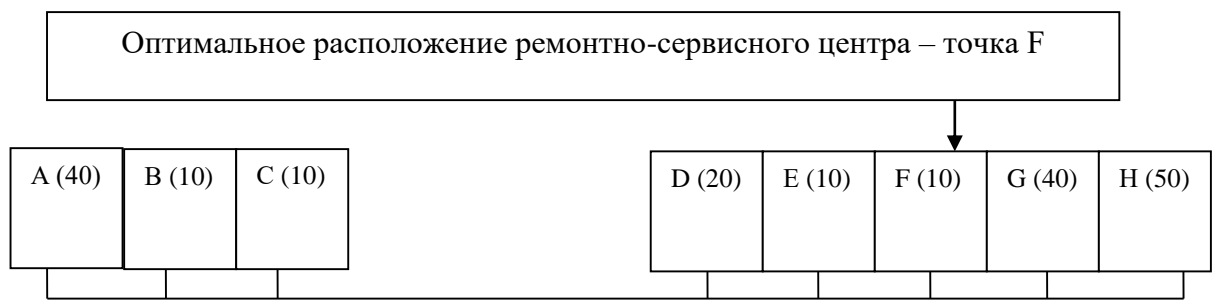


Рисунок 31 – Определение оптимального места расположения ремонтно-сервисного центра АО «АВТОВАЗ» на участке обслуживания методом пробной точки³²

Месячный объем прогнозируемых к оказанию услуг к каждому из них указан в скобках. Оптимальное место для расположения ремонтно-сервисного центра можно определить по методу так называемой «пробной точки». Суть его заключается в последовательной проверке каждого отрезка обслуживаемого участка. Введем понятие пробной точки отрезка, а также понятия левого и правого по отношению к этой точке объема завоза запчастей, необходимых для ремонтных работ.

Левый по отношению к пробной точке объем завоза запчастей, необходимых для ремонтных работ, – товаропоток к потребителям, расположенным на всем участке обслуживания слева от этой точки.

Правый от пробной точки объем завоза запчастей, необходимых для ремонтных работ АО «АВТОВАЗ», – товаропоток к потребителям, расположенный справа от неё.

Участок обслуживания проверяют, начиная с крайнего левого конца. В первую очередь анализируют первый отрезок участка (в нашем случае – отрезок АВ). На данном отрезке ставится пробная точка и подсчитывается сумма объемов завоза запчастей, необходимых для ремонтных работ, к потребителям, находящимся слева и справа от поставленной точки. Если объем завоза к потребителям, находящимся справа, больше, то проверяется следующий отрезок. Если меньше, то принимается решение о размещении

³² Составлено автором по: [50, 58, 67].

склада в начале анализируемого отрезка.

Перенос пробных точек продолжается до тех пор, пока не появится точка, для которой сумма объемов завоза к потребителям с левой стороны не превысит сумму объемов завоза к потребителям с правой стороны. Ремонтно-сервисный центр может размещаться в начале этого отрезка, то есть слева от пробной точки. В нашем случае это точка F.

Отметим факторы, которые необходимо учитывать при выборе участка под ремонтно-сервисной центр.

Размер и конфигурация участка. Многие транспортные средства, обрабатывающие материальные потоки (входные и выходные), требуют достаточной площади для парковки, манипуляций при маневрах и проезда. Отсутствие этих площадей может привести к затору, потере времени клиента. Необходимо учитывать требования пожарной службы. В случае пожара на складе пожарная техника должна иметь свободный доступ.

Любой ремонтно-сервисный центр, являясь элементом некоторой логистической системы, разворачивается в сложную систему. Складские помещения ремонтно-сервисного центра – только один из элементов этой системы. Для эффективного функционирования ремонтно-сервисного центра на отведенном для него участке необходимо организовать функционирование всех остальных элементов, так как недооценка любого из них может отрицательно сказаться на работе всего центра. В частности, на отводимой территории необходимо разместить:

- административно-бытовые помещения, включающие центральный офис, столовую, санитарно-бытовые помещения для рабочих,
- пост охраны,
- устройства для сбора и обработки отходов.

Транспортная доступность местности. Значимой составляющей издержек функционирования любого ремонтно-сервисного центра являются транспортные расходы. Поэтому при выборе участка необходимо оценить

ведущие к нему дороги, ознакомиться с планами местной администрации по расширению сети дорог. Предпочтение необходимо отдавать участкам, расположенным на главных (магистральных) трассах. Кроме того, требует изучения оснащенность территории другими видами транспорта, в том числе и общественного, от которого существенно зависит доступность ремонтно-сервисного центра, как для собственного персонала, так и для клиентов.

Важной составляющей стоимости эксплуатации ремонтно-сервисного центра являются транспортные расходы. Поэтому при выборе места необходимо ознакомиться с планами местного самоуправления по расширению дорожной сети. Участки, расположенные на главном (основном) маршруте, являются предпочтительными. Кроме того, необходимо изучить оснащенность другими видами транспорта, включая общественный транспорт, от которого сильно зависит доступность в ремонтно-сервисного центра как сотрудников, так и клиентов.

Планы местных властей. Выбирая участок, необходимо ознакомиться с планами местной администрации по использованию прилегающих территорий и убедиться в отсутствии факторов, которые впоследствии могли бы оказать сдерживающее влияние на развитие ремонтно-сервисного центра.

Местное законодательство. Необходимо учесть местные правила строительства, безопасности, высоту зданий, ограничения на типы зданий и др.

Строительные факторы. Следует учесть общепринятые стандарты для аналогичных сооружений, то есть расстояния между зданиями, подъезд к ним и т.п.

Кроме перечисленных факторов при выборе конкретного участка под ремонтно-сервисный центр необходимо проанализировать расходы по облагораживанию территории, оценить уже имеющиеся на участке строения (при их наличии), учесть возможность привлечения местных инвестиций, ознакомиться с ситуацией на местном рынке рабочей силы.

Местоположение данных объектов на карте страны показаны на рисунке

32, где синие иконки – это города, в которых не располагаются ремонтно-сервисные центры, красные иконки – это города, в которых располагаются ремонтно-сервисные центры.

Представительство АО «АВТОВАЗ» в восточной части России представлено на рисунке ниже.

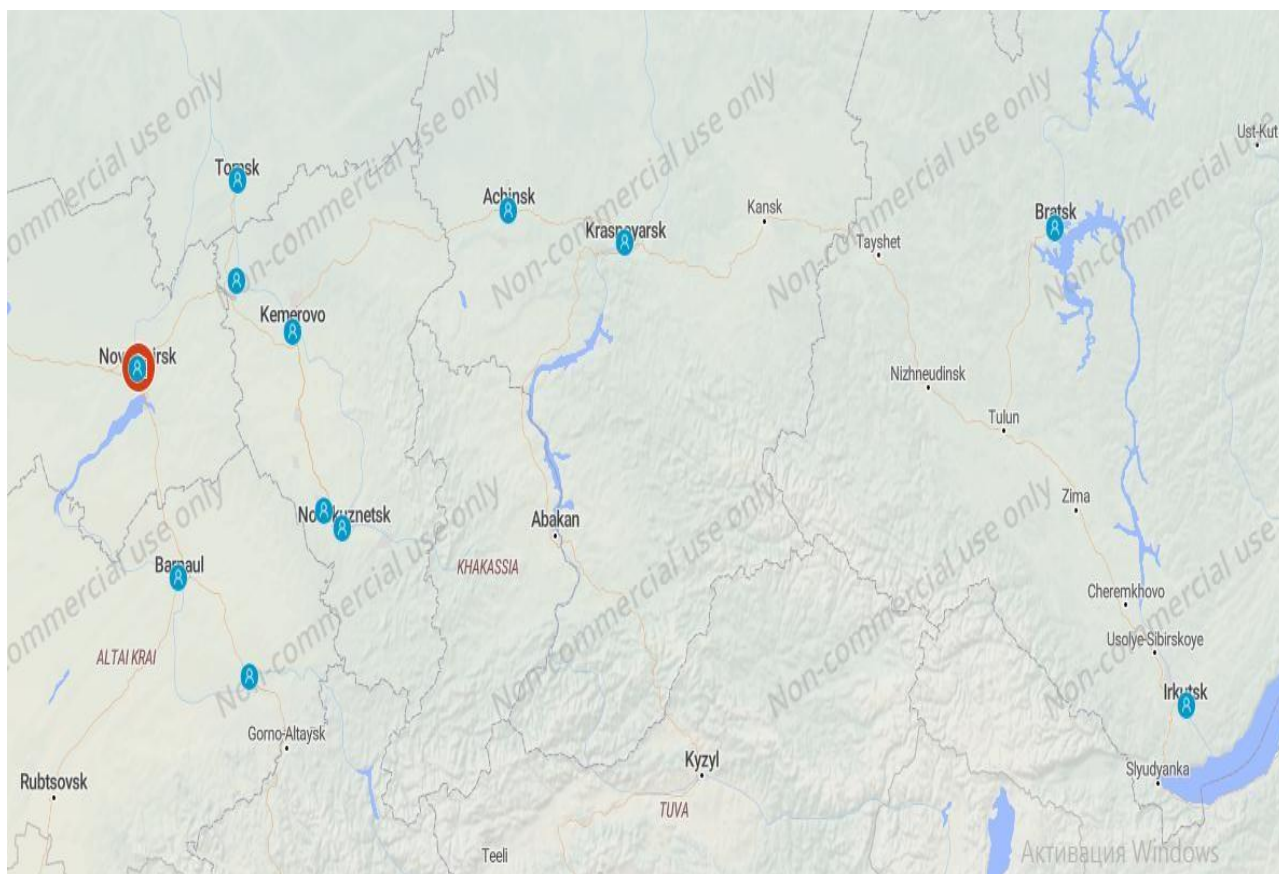


Рисунок 32 – Представительство АО «АВТОВАЗ» в восточной части России³³

Рассмотрим варианты распространение деятельности АО «АВТОВАЗ» на Дальний Восток России. В связи с большим территориальным разбросом населенных пунктов на данной территории особо важное значение имеет расположение ремонтно-сервисных центров компании.

Оптимизируем расположение ремонтно-сервисных центров АО «АВТОВАЗ» в Сибири и Дальнем Востоке. Применим GFA – Greenfield analysis – анализ, направленный на учет географического положения клиентов и

их объемов спроса, для определения подходящих географических местоположений для ремонтно-сервисных центров (рисунок 33).

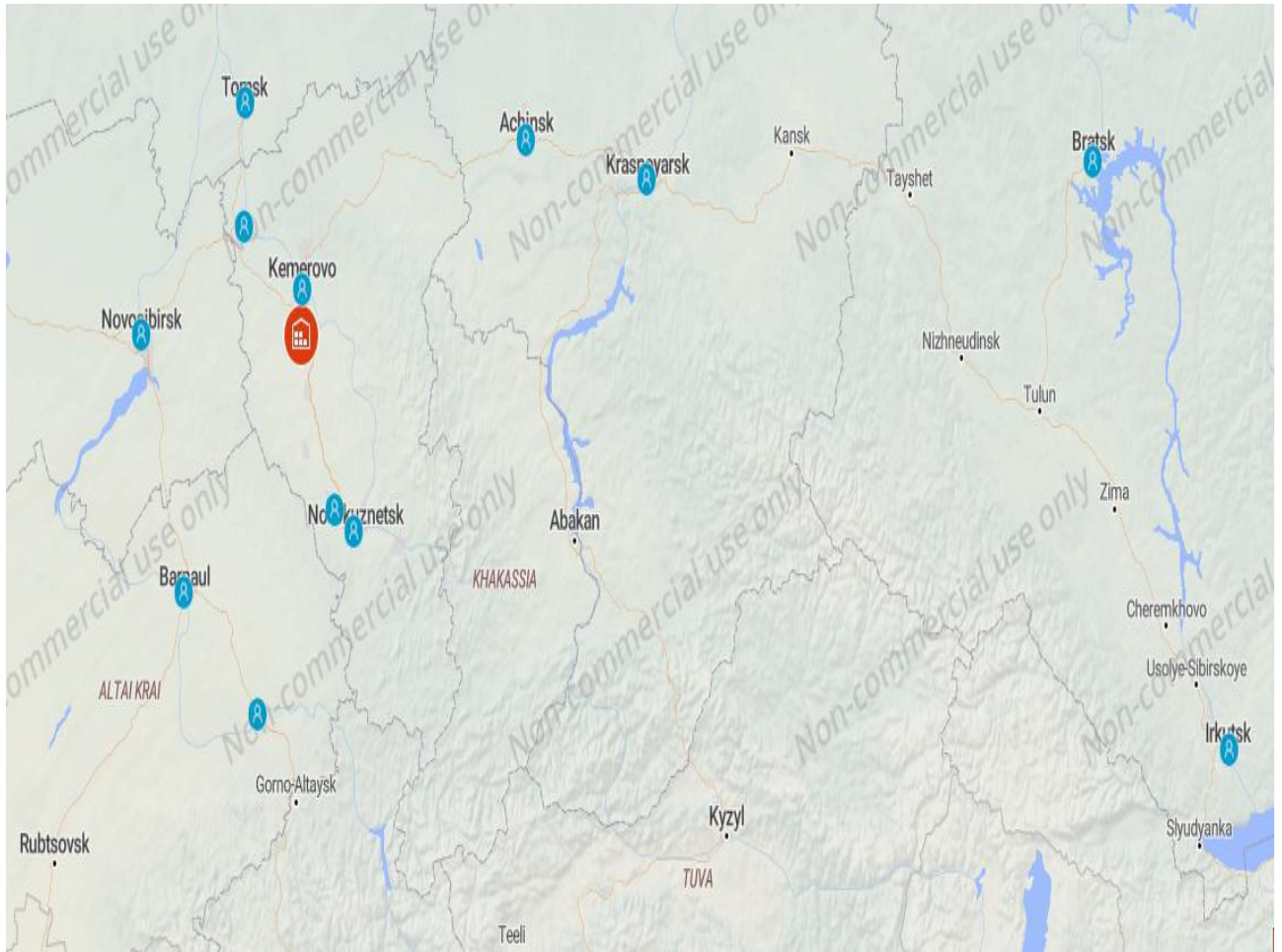


Рисунок 33 – GFA для нынешнего положения³⁴

Существуют два различных подхода: центр тяжести или формулировка, основанная на обслуживании Greenfield. Вторая формулировка Greenfield позволяет модели определить количество и местонахождение, учитывая расположение клиентов и требования к обслуживанию. Также данная формулировка может обеспечить стратегическое преимущество с точки зрения времени выполнения заказа на обслуживание или его дистанции. Цель состоит в том, чтобы охватить наибольшее количество клиентов или спрос, используя наименьшее количество точек распространения в пределах определенного набора целей расстояния обслуживания.

После определения новых кандидатов на размещение с помощью одного или обоих описанных выше подходов, может быть создана более подробная сетевая модель, добавляющая дополнительные элементы затрат, мощности и ограничения. Кроме того, детальная оптимизация маршрута и/или оптимизация запасов может быть применена в качестве третьего шага, чтобы гарантировать, что новая настройка цепочки поставок будет выполняться в соответствии с планом.

Как показано на рисунке 33, оптимальное расположение одного ремонтно-сервисного центра для данной территории – точка, совпадающая с координатами поселка Плотниково (Кемеровская область).

Таким образом, можно сделать вывод, что на данное расположение городов с представительствами организации нынешний ремонтно-сервисный центр имеет неоптимальное местоположение.

Предлагаем АО «АВТОВАЗ» расширить представительство дальше на Восток и разместить свои ремонтно-сервисные центры в городах по Транссибирской магистрали: Улан-Удэ, Чита, Благовещенск, Комсомольск-на-Амуре, Хабаровск, Владивосток, что показано на рисунке 34, где легенда сохраняется с рисунка 32. Данные по этим городам представлены также в таблице 15. Выбор именно этих городов обусловлен их населенностью, в сравнении с другими городами Сибири и Дальнего Востока РФ. Уже в таком положении предлагаем компании задействовать в своей деятельности разное количество ремонтно-сервисных центров (от одного до четырех).

Данные расположения показаны на рисунках 34-38. И также оценим прирост снижения издержек в условных единицах, которые рассчитываются как произведение объема на расстояние города от ремонтно-сервисного центра. Показатели представлены далее.

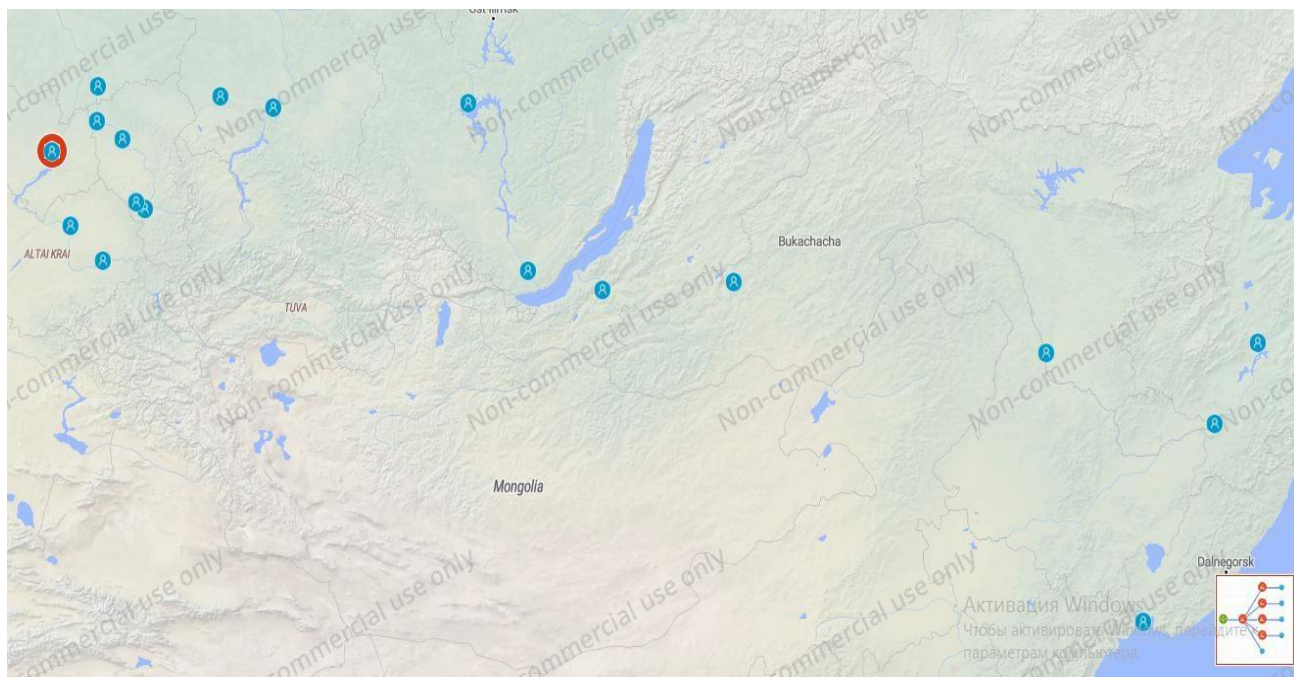


Рисунок 34 – Предлагаемое расширение компании на Восток России³⁵

После применения GFA, будем иметь следующее, что отмечено на рисунке 35.

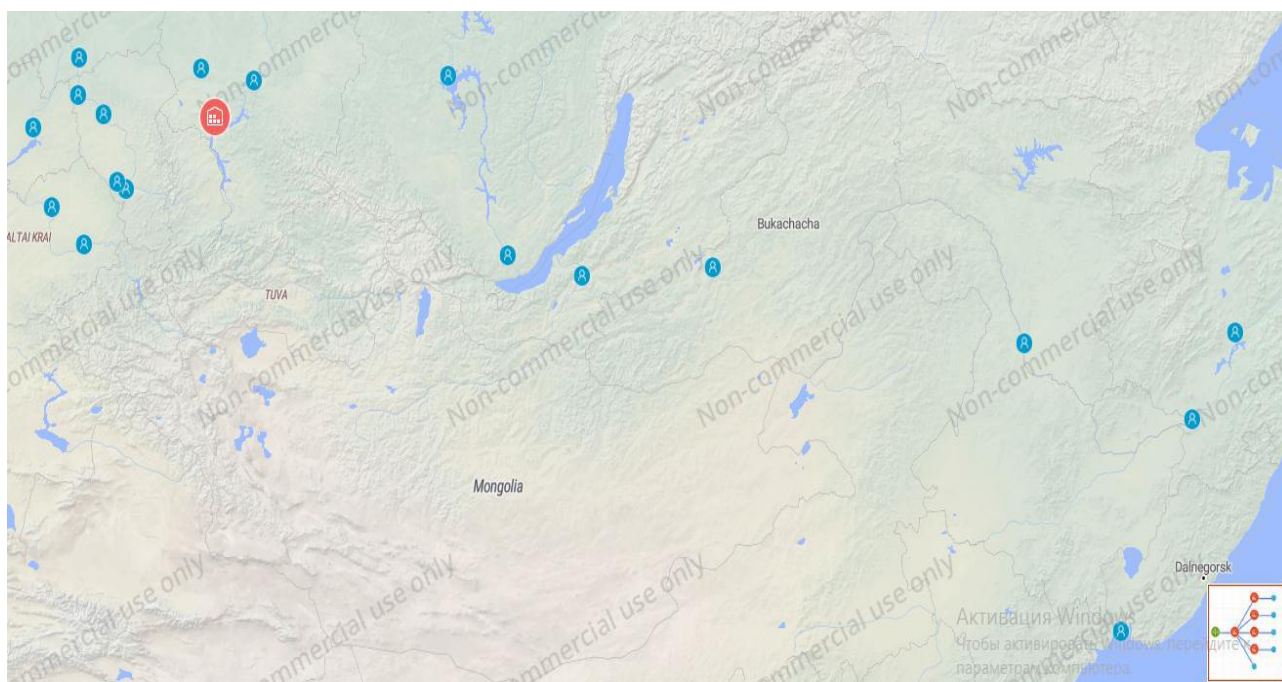


Рисунок 35 – GFA для предлагаемого распределения представительства компании (один РЦ)³⁶

При ситуации с одним ремонтно-сервисным центром его местоположение будет определяться населенным пунктом Чистое Поле (Красноярский край).

Далее в ситуации с двумя ремонтно-сервисными центрами (рисунок 36), имеем, что их расположение определяется городом Хабаровск (Хабаровский край) и поселком Плотниково (Кузбасс).

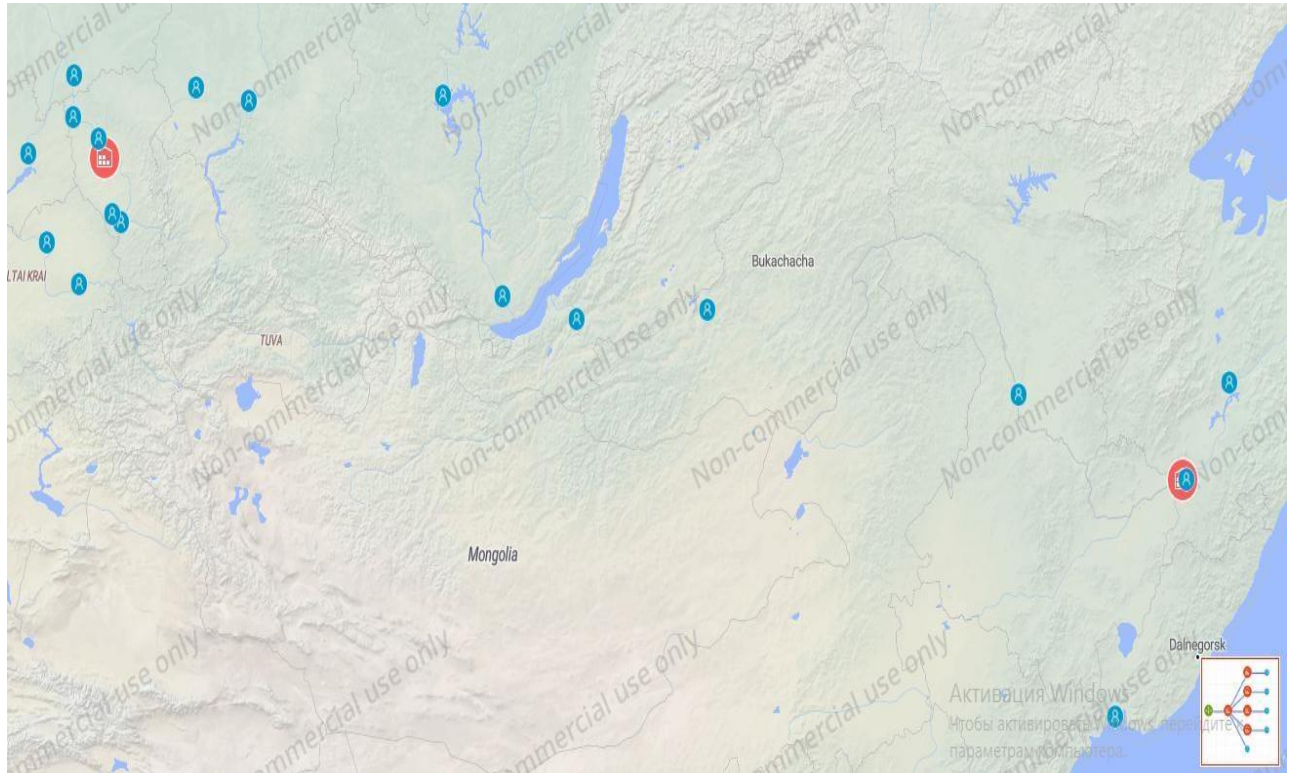


Рисунок 36 – GFA для предлагаемого распределения представительства компании (два РЦ)³⁷

Стоит отметить, что в ситуации с реальным расположением городов-представительств, местоположение также было определено поселком Плотниково.

В ситуации, где организация имеет три ремонтно-сервисных центра (рисунок 37), будем иметь следующее.

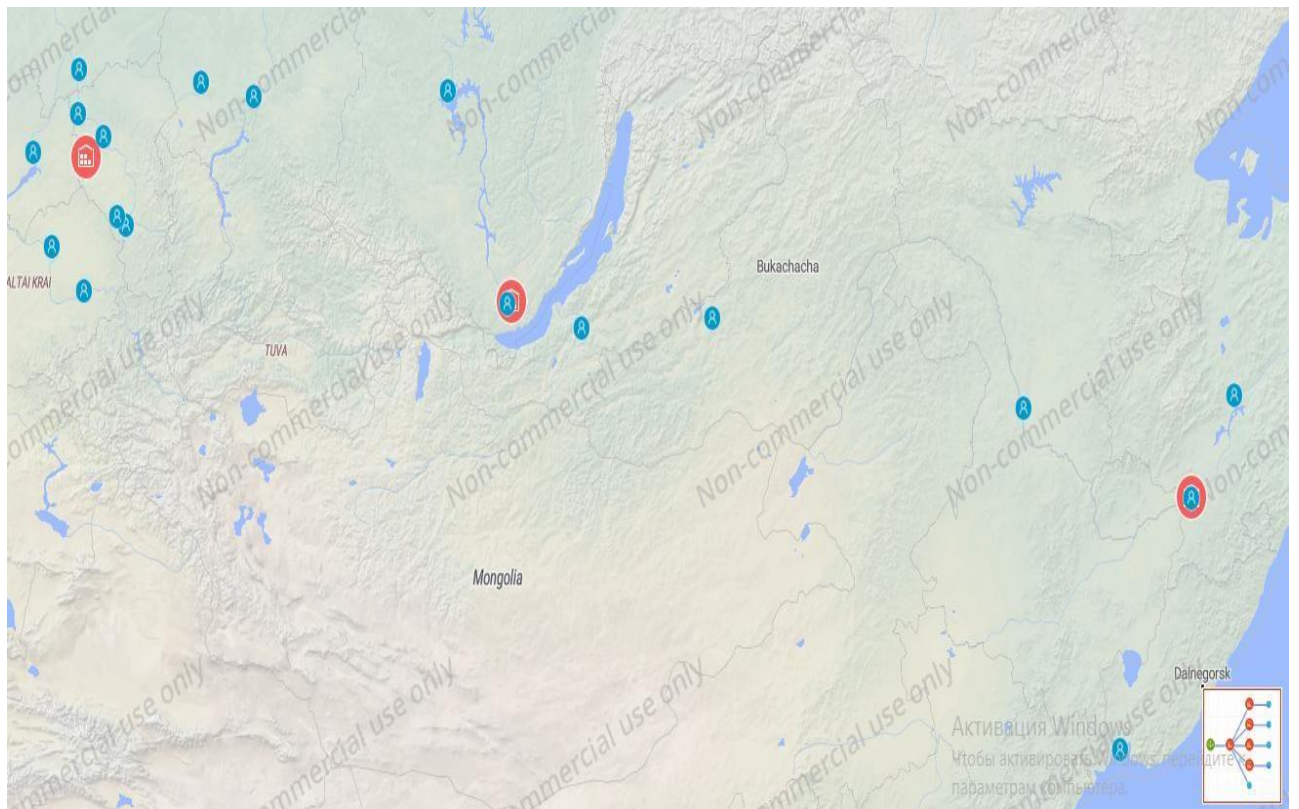


Рисунок 37 – GFA для предлагаемого распределения представительства компании (три РЦ)³⁸

Первый ремонтно-сервисный центр должен располагаться в поселке Пьяново (Кузбасс), второй ремонтно-сервисный центр должен располагаться в городе Иркутск (Иркутская область), третий ремонтно-сервисный центр должен располагаться в городе Хабаровск (Хабаровский край).

И в ситуации с четырьмя ремонтно-сервисными центрами имеем, что к прошлому результату (с тремя РЦ) добавляется местоположение в городе Владивосток (Приморский край).

³⁸ Составлено автором по: [51, 55, 69].

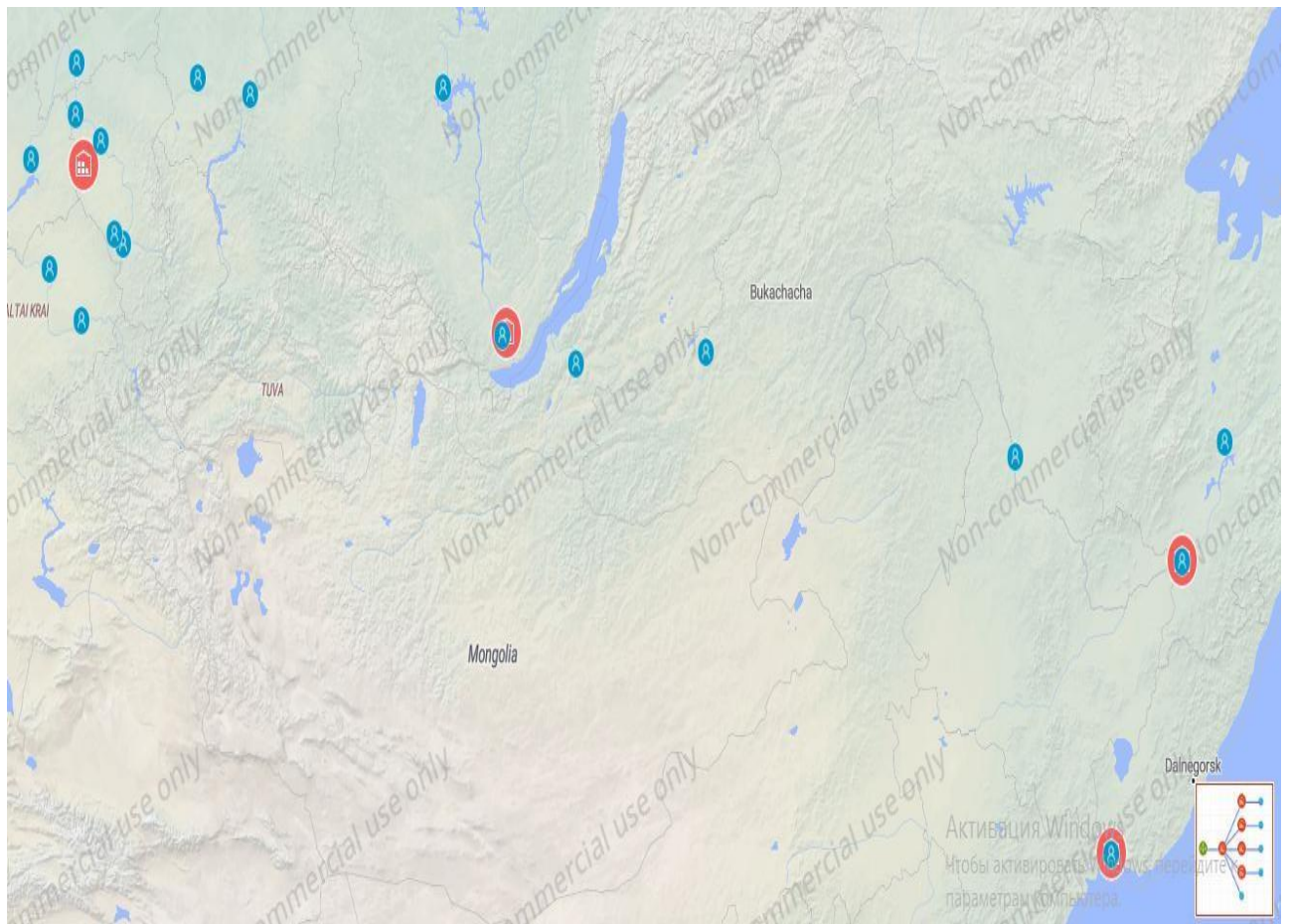


Рисунок 38 – GFA для предлагаемого распределения представительства компании (четыре РЦ)³⁹

В таблице 16 представлены данные по разным вариациям с предлагаемым количеством и соответствующим местоположением ремонтно-сервисных центров, которые нужно открыть АО «АВТОВАЗ».

Таблица 16 – Данные по разным вариациям с предлагаемым количеством и соответствующим местоположением ремонтно-сервисных центров АО «АВТОВАЗ»⁴⁰

Количество ремонтно-сервисных центров, которые нужно открыть	Населенный пункт
1	Чистое Поле (Красноярский край)
2	Плотниково (Кузбасс), Хабаровск (Хабаровский край)

Окончание таблицы 16

Количество ремонтно-сервисных центров, которые нужно открыть	Населенный пункт
3	Пьяново (Кузбасс), Иркутск (Иркутская область), Хабаровск (Хабаровский край)
4	Пьяново (Кузбасс), Иркутск (Иркутская область), Хабаровск (Хабаровский край), Владивосток (Приморский край)
10	Итого

Таким образом, исходя из приращения, можно сказать, что оптимальным на данной территории будет расположить два ремонтно-сервисных центра в поселке Плотниково (Кузбасс) и Хабаровск (Хабаровский край), один ремонтно-сервисный центр в Чистом Поле (Красноярский край); три ремонтно-сервисных центра в Пьяново (Кузбасс), Иркутск (Иркутская область), Хабаровск (Хабаровский край); четыре ремонтно-сервисных в центра Пьяново (Кузбасс), Иркутске (Иркутская область), Хабаровске (Хабаровский край), Владивосток (Приморский край).

Всего необходимо открыть 10 новых ремонтно-сервисных (механических) центров.

Такое расположение ремонтно-сервисных центров даст компании возможность наиболее эффективного выхода на большое количество перспективных рынков, находящихся в удаленных районах Сибири и Дальнего Востока России.

3.3 Оценка эффективности методического подхода

Новые ремонтно-сервисные центры, рассмотренные в пункте 3.1 будет принимать авто и технику на диагностику как с предоплатой, так и без предварительной оплаты. В оперативные сроки определять причину поломки, согласовывать стоимость ремонта и определять дату готовности или, если поломка незначительна, проводить ремонт на месте. Оплата производится после выполнения работ при получении клиентом авто/техники. Планируется работать как с частными лицами, так и с организациями.

Система каналов распределения АО «АВТОВАЗ» представлена в таблице 10. Планируется задействовать косвенные и прямые каналы дистрибуции (таблица 17).

Таблица 17 – Затраты на различные каналы дистрибуции⁴¹

Канал дистрибуции		Стоимостные компоненты
Прямой	Собственные интернет-каналы	- поддержка сайта; - реклама; - организация и поддержка системы продаж и т.д.
		- оплата услуг
Косвенный	Рекламное агентство	- процессинг
	Сторонние интернет-каналы	

Для продвижения услуг для внедрения новых 10 ремонтно-сервисных центров АО «АВТОВАЗ» потребуется разработка рекламной кампании. Предлагается использовать имиджевую рекламу, которая будет ориентирована на продвижения бренда.

В современных условиях нельзя игнорировать интернет-рекламу, по праву считающуюся одной из наиболее эффективных и недорогих видов рекламных средств (таблица 18).

Таблица 18 – Планируемые мероприятия маркетинговой деятельности для внедрения новых 10 ремонтно-сервисных центров АО «АВТОВАЗ»⁴²

Направление	Мероприятие маркетинга
Price, или ценовая политика	Программа лояльности (накапливаемая система дисконта)
Place, или сбытовая политика	Продвижение сайта Лифлетинг
Promotion, или коммуникационная политика	Разработка рекламной кампании предприятия с целью обеспечения его большей известности на рынке

Реклама в Интернете – отдельная отрасль, растущая ежегодно на 5-7% в мире и на 13-17% в России. Также планируется обратиться к такому виду промо-акций, как лифлетинг.

Далее в таблице 19 представлен бюджет планируемых маркетинговых мероприятий на 2022 год.

Таблица 19 – Бюджет маркетинговых мероприятий на 2022 год для внедрения новых 10 ремонтно-сервисных центров АО «АВТОВАЗ»⁴³

Наименование	Сумма, тыс. руб.
Собственный сайт (поддержка и развитие)	84
Сторонние интернет-ресурсы	185
Программа лояльности (разработка, упущенная выгода)	134
Лифлетинг (раздача листовок)	69
Всего	472

Стоимость продвижения собственного сайта, продвижения на сторонних интернет-ресурсах, а также размещения в прессе взяты по среднерыночным ценам. Общая сумма затрат на реализацию плана маркетинга в 2022 г. составит 472 тыс. руб.

Представим структуру бюджета маркетинга графически (рисунок 39).

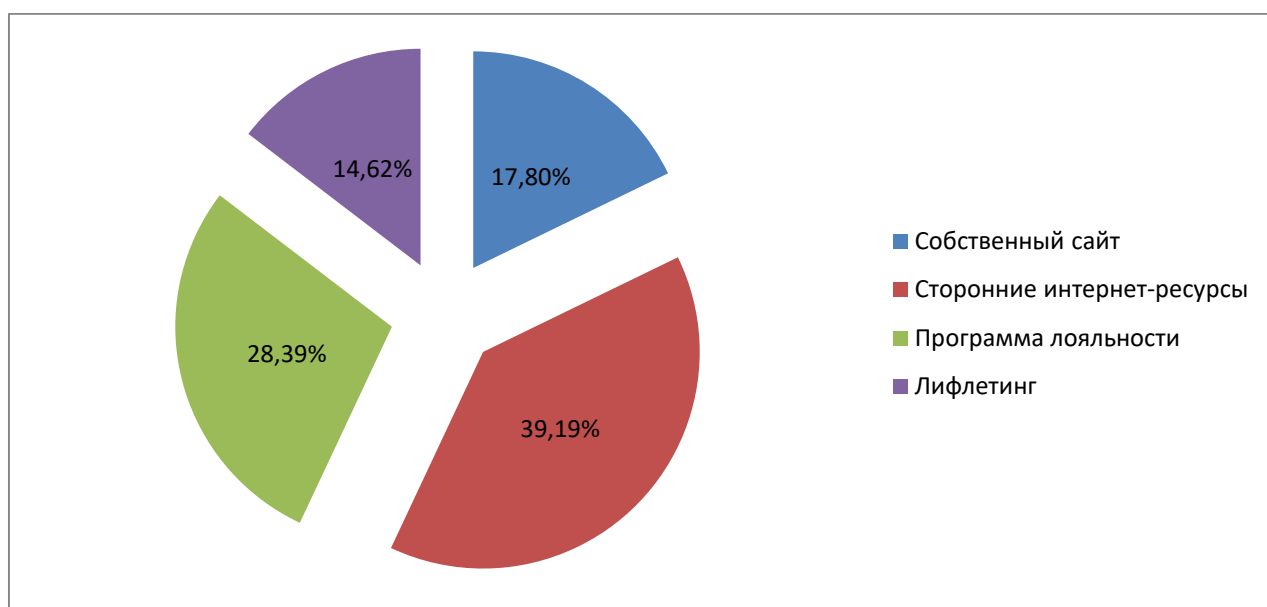


Рисунок 39 – Распределение бюджета на маркетинговые мероприятия для внедрения новых 10 ремонтно-сервисных центров АО «АВТОВАЗ» на 2022 год

На рисунке 40 покажем ежемесячное распределение денежных средств на маркетинговые мероприятия на 2022 год.

⁴³ Составлено автором по: [48, 55, 67].

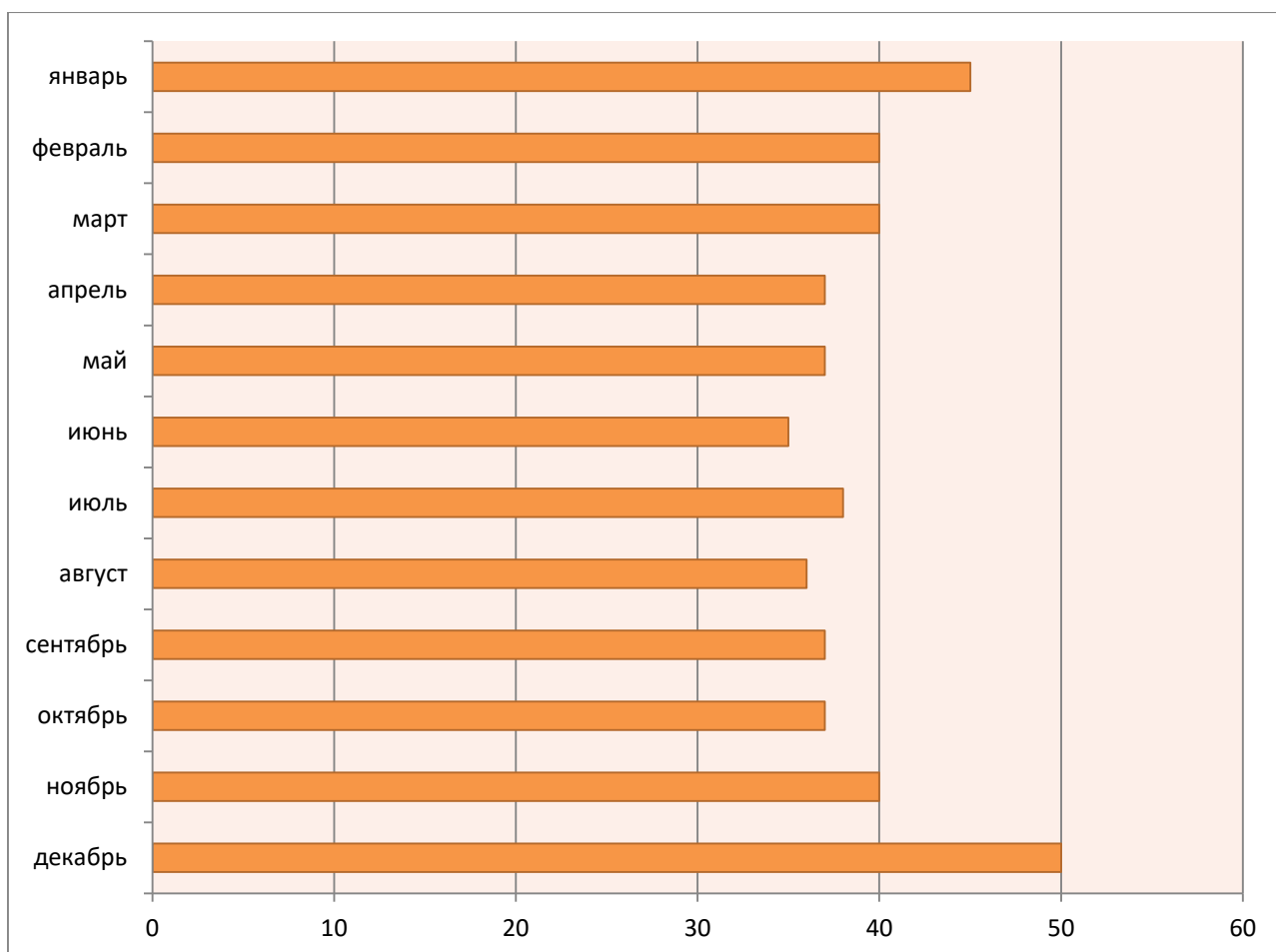


Рисунок 40 – Помесячное распределение денежных средств на маркетинговые мероприятия на 2022 год⁴⁴

Итак, общая сумма бюджета в 2022 году на рекламные мероприятия составит 472 тыс. руб.

Штатное расписание сотрудников, занятых в открываемом сервисном центре, а также полных затрат на персонал, представлено в таблице 20.

Дополнительная заработная плата для внедрения новых 10 ремонтно-сервисных центров АО «АВТОВАЗ» – это премия за выполнение производственного плана в размере 15 % от суммы основной заработной платы.

Расчет стоимости оборудования, которое учитывается как оборотные средства для создания новых 10 ремонтно-сервисных центров АО «АВТОВАЗ», представлен в таблице 21.

⁴⁴ Составлено автором по: [46, 55, 59].

Таблица 20 – Штатное расписание для создания новых 10 ремонтно-сервисных центров АО «АВТОВАЗ»⁴⁵

Должность	Кол-во штатных единиц	Зарботная плата, тыс. руб.	Дополнительная зарплата (15%), тыс. руб.	Зарплата за месяц, тыс. руб.	Годовой ФОТ 1 сотрудника, тыс. руб.	Годовой ФОТ по должности, тыс. руб.
Из расчета одного ремонтно-сервисного центра						
Мастер-универсал	5	23	3,45	26,45	317,4	1587
Авто-слесарь	2	17	2,55	19,55	234,6	469,2
Оператор	1	15	2,25	17,25	207	207
Итого	8	55	8,25	63,25	759	2263,2
Из расчета десяти ремонтно-сервисного центра						
Всего	80	550	82,5	632,5	7590	22632

Таблица 21 – Первоначальные (единовременные) инвестиции проекта для внедрения новых 10 ремонтно-сервисных центров АО «АВТОВАЗ»⁴⁶

Наименование	Количество, шт.	Цена, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.
Из расчета одного ремонтно-сервисного центра			
Стенд-подвес для авто и подъемник	2	35	70
Покрасочная МФУ	2	15	30
Сход-развал	2	17	34
Паяльная станция	2	3,5	7
Цифровой микроскоп	2	10	20
Блок питания	2	1,5	3
Ультразвуковая ванна (УЗВ)	2	3	6

Продолжение таблицы 21

Наименование	Количество, шт.	Цена, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.
Мультиметр	2	2	4
Набор отверток	4	0,8	3,2
Набор пр.инструментов и пинцетов	4	0,5	2
Стойка	2	7	14
Стол	4	5	20
Стулья	4	4	16
Итого	-	-	229,2
Из расчета десяти ремонтно-сервисного центра			
Всего			2292

В таблицах 22 и 23 представлены расчеты издержек для внедрения новых 10 ремонтно-сервисных центров АО «АВТОВАЗ».

Таблица 22 – Текущие расходы по проекту для внедрения новых 10 ремонтно-сервисных центров АО «АВТОВАЗ»⁴⁷

Наименование	Сумма в месяц, тыс. руб. на один центр	Сумма в месяц, тыс. руб. на десять центров	Сумма в год, тыс. руб. на 10 центров
Реклама	39,3	393	4716
Расходные материалы	3	30	360
Прочие расходы	4,2	42	504
Итого	46,6	466	5592

К расходным материалам относят: различные запчасти, комплектующие, маркеры, жала, насадки, антистатические перчатки, спреи, жидкости, очистители и др.

Расчет затрат представлен без учета стоимости комплектующих. Объем продаж планируется на уровне 500 услуг по ремонту и тех. обслуживанию ежемесячно для одного ремонтно-сервисного центра.

Таблица 23 – Текущие затраты на функционирование новых 10 ремонтно-сервисных центров АО «АВТОВАЗ»⁴⁸

Наименование	Сумма в месяц, тыс. руб. на один центр	Сумма в месяц, тыс. руб. на десять центров	Сумма в год, тыс.руб. на 10 центров
ЗП персонала	188,6	1886	22632
Страховые взносы	57	570	6840
Аренда	50	500	6000
Коммунальные услуги и связь	10	100	1200
ГСМ	4	40	480
Итого	309,6	3096	37152

В соответствии с данными задачами в таблице 24 составлен план мероприятий по разработке проекта по созданию нового центра продаж.

Таблица 24 – План мероприятий по разработке проекта для внедрения новых 10 ремонтно-сервисных центров АО «АВТОВАЗ»⁴⁹

Наименование мероприятия	Дата начала	Длительность, дни	Дата окончания	Примечания
1. Маркетинговые исследования	10.01.22	31	01.10.22	Оценка ситуации на рынке, проведение опроса населения
2. Аренда помещений в промышл. зонах	02.10.22	31	02.11.22	Поиск подходящих помещений, заключение договора аренды
3. Приобретение оборудования	06.11.22	10	16.11.22	Поиск и покупка требуемого оборудования
4. Найм персонала	06.11.22	20	26.11.22	Подбор квалифицированного персонала через объявления и рекомендации, оформление трудовых договоров
5. Закупка первой партии запчастей	12.11.22	10	22.11.22	Закупка первой партии материалов.
6. Рекламная кампания	19.11.22	407	31.12.22	-
6.1 Разработка и внедрение программы лояльности	19.11.22	5	23.11.22	Разработка оптимальной системы скидок

Продолжение таблицы 24

Наименование мероприятия	Дата начала	Длительность, дни	Дата окончания	Примечания
6.2 Интернет-реклама (продвижение собственного сайта, сторонние интернет-ресурсы)	01.09.22	365	31.12.22	Заключение договора на аутсорсинг с SEO- оптимизатором и вебмаркетологом
6.3 Лифлетинг	26.11.22	5	31.12.22	Проектирование дизайна листовок, организация раздачи листовок
7. Вывод проекта на рынок	26.11.22	36	31.12.22	Поиск первых клиентов, выполнение первых заказов, выход на плановую мощность

Далее, в таблице 25 представлена матрица ответственности проекта по внедрению новых 10 ремонтно-сервисных центров АО «АВТОВАЗ».

Таблица 25 – Матрица ответственности проекта по внедрению новых 10 ремонтно-сервисных центров АО «АВТОВАЗ»⁵⁰

Работы / Исполнители	Менеджер проекта	Руководитель проекта	Главный механик	Технический центр	Отдел продаж
1 .Маркетинговые исследования	О	У			К
2. Аренда помещений в пром.зоне	О	У			К
3. Приобретение оборудования	Н	У	О	К	
4. Найм персонала	Н	У	О	К	
5. Закупка первой партии запчастей		У	О	К	
6. Рекламная кампания	О	У			К
7. Вывод проекта на рынок	О	У	К		К

РМВОК определяет 4 вида ответственности, которые мы используем при составлении данной матрицы:

- отвечает (О) – полностью отвечает за выполнение задачи и вправе принимать решения по способу ее реализации;

- утверждает (У) – утверждает окончательное решение;
- консультирует (К) – смотрит за ходом исполнения задачи и высказывает свои соображения по способу и качеству реализации. Несет ответственность, если не заметит явных недочетов;
- информируется. Этот вид ответственности мы заменим на: Наблюдатель (Н) – то же самое что и консультант, но ответственности не несет.

На рисунке 41 представлена диаграмма Ганта применительно к данному проекту.

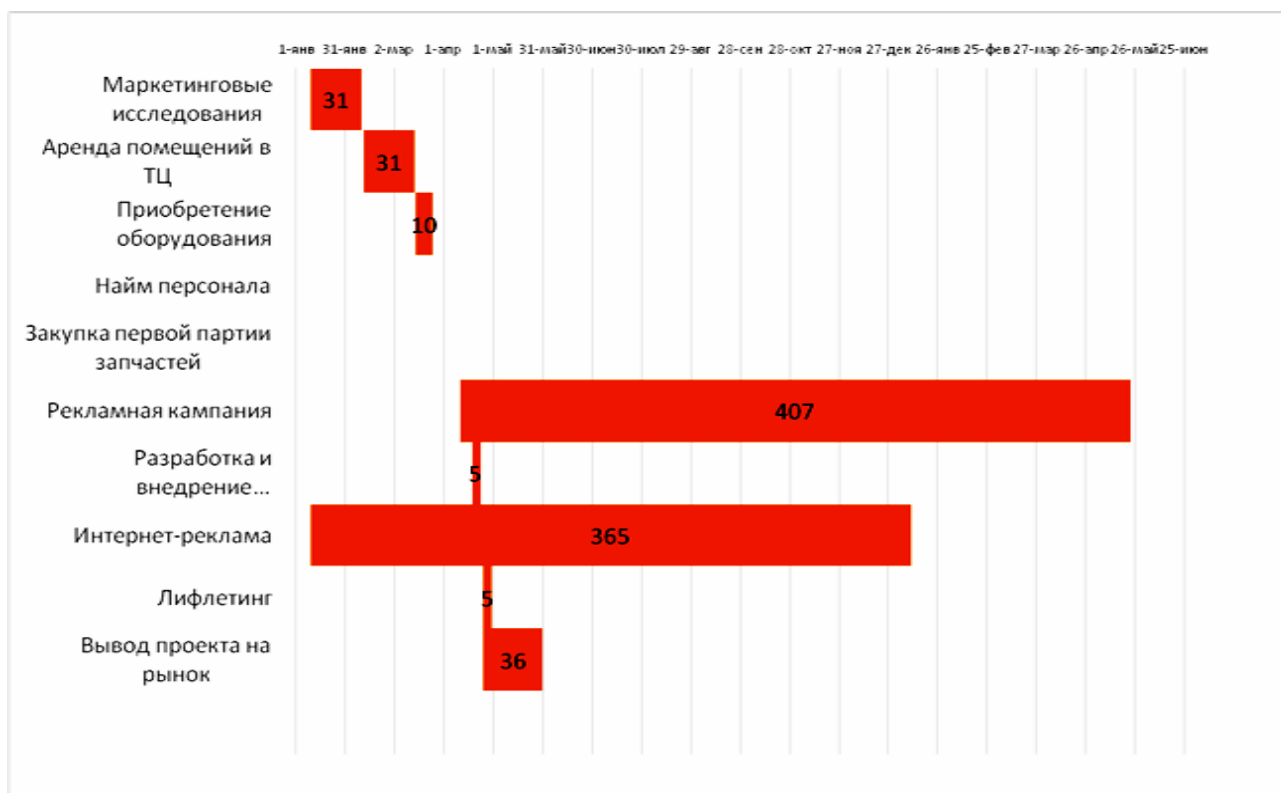


Рисунок 41 – Диаграмма Ганта проекта для внедрения новых 10 ремонтно-сервисных центров АО «АВТОВАЗ»⁵¹

Итак, сумма инвестиций составляет 229,2 тыс. руб. из расчета на один ремонтно-сервисный центр.

Источник финансирования проекта – будут являться собственные средства АО «АВТОВАЗ», т.к. единовременные затраты на создание проекта

⁵¹ Составлено автором по: [32, 55, 69].

являются вполне «посильными». Затраты, связанные с осуществлением деятельности полностью входят в себестоимость услуги, поэтому данные затраты включаются в цену товара (услуг, работ).

Годовые затраты составляют 3714,7 тыс. руб. из расчета на один ремонтно-сервисный центр.

Рассматриваемый инвестиционный проект и финансирование является среднесрочным, соответственно горизонт расчета будет 3 года.

Объем продаж планируется на уровне 660 тыс. руб. ежемесячно из расчета на один ремонтно-сервисный центр.

Планируемые цены на услуги представлены в таблице 26.

Таблица 26 – Прайс-лист на услуги новых 10 ремонтно-сервисных центров АО «АВТОВАЗ»⁵²

Наименование услуги	Цена
Компьютерная диагностика	от 1000руб.
Восстановление и настройка ОС	от 500 руб.
Поиск и установка драйверов н компьютер авто	от 500 руб.
Шиномонтаж	от 1000 руб.
Ремонт или замена комплектующих	от 500 руб.
Настройка оборудования	от 2500 руб.
Ремонт тормозной системы	от 3000 руб.
Ремонт и наладка авто-оборудования	от 5000 руб.
Поверка оборудования	от 1000 руб.
Ремонт ходовой	от 8000 руб.
Сопровождение по наладке оборудования, его запуску	от 2000 руб.

Расчет цен представлен без учета стоимости комплектующих.

Оценка эффективности проекта для внедрения новых 10 ремонтно-сервисных центров АО «АВТОВАЗ» представлена в таблице 27.

⁵² Составлено автором по: [38, 45, 55].

Таблица 27 – Оценка экономической эффективности проекта для внедрения новых 10 ремонтно-сервисных центров АО «АВТОВАЗ», тыс. руб.⁵³

Показатели / Номер шага	1	2	3	4
Из расчета одного ремонтно-сервисного центра				
1. Денежные притоки	0	7920,0	8316,0	8731,8
1.1. Выручка	0	7920,0	8316,0	8731,8
2. Оттоки	329,2	4719,6	4828,2	4939,8
2.1 Операционные расходы за вычетом амортизации	0	4244,4	4329,3	4415,9
2.2 Налог по УСН (6%)	0	475,2	499,0	523,9
2.3. Инвестиции	329,2			
2.3.1 Инвестиции в основные фонды	229,2			
2.3.2 Инвестиции в оборотные средства	100,0			
3. Чистый доход (стр.1 - стр.2)	-329,2	3200,4	3487,8	3792,0
4. Коэффициент дисконтирования	1,00	0,90	0,81	0,73
5. Дисконтированный чистый доход	-329,2	2883,2	2830,7	2772,7
6. ЧДД нарастающим итогом	-329,2	2554,0	5384,8	8157,5
Из расчета десяти ремонтно-сервисного центра				
9. ЧДД нарастающим итогом	-3292,0	25540,4	53847,8	81574,7

В таблице 28 представлены финансовые показатели проекта для внедрения новых 10 ремонтно-сервисных центров АО «АВТОВАЗ».

Таблица 28 – Финансовые показатели проекта для внедрения новых 10 ремонтно-сервисных центров АО «АВТОВАЗ»⁵⁴

Показатель	Значение
NPV, тыс. руб. (Из расчета одного ремонтно-сервисного)	8157,5
NPV, тыс. руб. (Из расчета десяти ремонтно-сервисных)	81574,7
PI	31,1
DPP, лет.	1,1

По показателям, представленным в таблице 25, можно сделать вывод о целесообразности реализации данного проекта. Индекс рентабельности проекта составляет 31,1, срок окупаемости проекта немного больше года, чистый дисконтированный денежный поток за период реализации проекта составит 81574,7 тыс. руб.

Результаты произведенных в рамках апробации расчетов подтверждают применимость предложенного методического подхода на практике и его эффективность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сбытовая логистика сочетает в себе оптимизацию процесса распределения материального потока к конечному потребителю и комплекс сопутствующих операций логистического сервиса. Логистика сбыта охватывает весь спектр задач, касающихся управления материальным потоком в процессе его перемещения от производителя к потребителю. Распределение материального потока – важная сторона деятельности предприятия, так как интеграция функций по распределению готового продукта в единую систему дает возможность повысить эффективность деятельности организации в целом.

Канал сбыта – это путь или маршрут, по которому компания решает доставить свой товар или услугу клиентам. Следовательно, канал распределения также может называться набором взаимозависимых посредников, которые помогают сделать продукт доступным для конечного потребителя.

Распространение продукта, или «место», является одним из четырех элементов комплекса маркетинга. Остальные три части комплекса маркетинга – это продукт, цены и продвижение. Распространение – это процесс предоставления продукта или услуги, доступной для использования или потребления потребителем или бизнес-пользователем, с использованием прямых средств или косвенных средств с посредниками. Распространение продуктов происходит по каналам.

Опыт выстраивания каналов распределения зарубежными компаниями, а также анализ каналов распределения, используемых российскими компаниями, послужил базой для выработки рекомендаций по совершенствованию процессов формирования каналов распределения продукции (услуг).

Предложенный в работе методический подход к формированию каналов распределения позволит предприятиям выбирать рациональную структуру каналов, обеспечивая эффективный сбыт продукции и услуг.

Апробация методического подхода проведена на примере предприятия АО «АВТОВАЗ».

В работе проведен анализ системы сбыта и каналов распределения продукции предприятия.

Российская автомобилестроительная компания «АВТОВАЗ» является крупнейшим производителем легковых автомобилей в Российской Федерации и Восточной Европе. Предприятие ориентировано на внутренний рынок, где является лидером по продажам. Официальное название полностью – акционерное общество «АВТОВАЗ». Основное производство и штаб-квартира находятся в городе Тольятти Самарской области, где был основан Волжский автомобильный завод в 1966 году.

Группа «АВТОВАЗ» входит в состав Альянса Renault-Nissan-Mitsubishi и производит автомобили по полному циклу производства для 4-х брендов: LADA, Renault, Nissan, Datsun. Производственные площади Группы расположены в г. Тольятти – ПАО «АВТОВАЗ» и в г. Ижевск – ООО «ЛАДА Ижевск».

Бренд LADA представлен в сегментах B, B+, SUV и LCV, которые составляют 5 модельных семейств: Vesta, XRAY, Largus, Granta и 4x4. Марка занимает 20% российского рынка легковых автомобилей. Официальная дилерская сеть Бренда является самой крупной в России – более 300 дилерских центров.

Промышленная продукция поставляется в страны Ближнего Востока, Латинской Америки. На внутреннем рынке основными потребителями продукции АО «АВТОВАЗ» являются Северо-Западный, Центральный, Поволжский и Уральский федеральные округа. На внешних рынках – Украина, Казахстан, Франция и Греция.

С целью ухода от оптовой продажи, каналы сбыта были оптимизированы для дальнейшего развития автопроизводителя. Суть перехода к одноуровневой системе поставок заключалась в создании совместных предприятий путем

интеграции прямого дилера в структуру собственников регионального дилера. Фактически это означало сращивание капитала дистрибьюторов с производственными мощностями в регионах. С новыми предприятиями заключаются прямые договоры с квотами, равными объему розничных продаж автомобилей этими компаниями. Одноуровневая система позволила снизить издержки и риски, а также добиться максимального охвата рынка и максимальной управляемости дилерской сетью.

Исключение дополнительного звена в виде предприятий, осуществляющих оптовые поставки, позволило скорректировать торговую надбавку на автомобили.

Одной из проблем ремонтно-сервисной деятельности в АО «АВТОВАЗ» является то, что не все региональные дилеры «АВТОВАЗА» могут продавать автомобили, поставляемые им по выделенным квотам. Поэтому компании приходится сокращать квоту, а высвободившиеся при этом автомобили реализовываются в других федеральных округах.

На основании разработанного методического подхода было предложено АО «АВТОВАЗ» пересмотреть распределение автомобилей по регионам. В последние годы основной поток продукции поставляется в Центральный федеральный округ, откуда автомобили распределяются по регионам. Ранее эту функцию выполнял Тольятти;

Необходимо открытие сервисных центров в регионах, где сбыт автомобилей затруднен. Улучшение послепродажного обслуживания позволит увеличить объем продаж. Особенно это можно актуально для регионов, где выделенная квота автомобилей не реализуется в установленные сроки.

Проработаны вопросы территориального размещения сервисных центров.

Методический подход продемонстрировал свою практическую применимость и эффективность.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Авадзи Т. Стратегия каналов распределения. Материалы семинара / Т. Авадзи. – Япония : JPS-SED, 2017. – 57 с.
2. Автоматизация и энергосбережение машиностроительного и металлургического производства: технология и надежность машин, приборов и оборудования: материалы XIV Международной научно-технической конференции (10 декабря 2019 г.) / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Вологодский государственный университет, Ассоциация "Машиностроительные предприятия Вологодской области", Департамент экономического развития Вологодской области; [ответственный редактор В.А. Раков]. Вологда: Вологодский государственный университет, 2020. – 470 с.
3. Актуальные проблемы современной науки, техники и образования: тезисы докладов 78-й международной научно-технической конференции / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Магнитогорский государственный технический университет им. Г. И. Носова"; [редакционная коллегия: О.Н. Тулупов (главный редактор) и др.]. Магнитогорск: Издательство Магнитогорского государственного технического университета, 2020. Т. 1. 2020. – 657 с.
4. Анализ отраслей: машиностроение. URL: www.akm.ru/rus/analyt/analyt/mashin.htm. (дата обращения: 18.01.2021).
5. Аркин П. А. Реализация методологии автоматизации системы моделирования и управления производственной логистикой для машиностроительного предприятия / П. А. Аркин, К. А. Соловейчик, К. Г. Аркина // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2019. – № 1. – С. 89-96.

6. Бабенко И. В., Тиньков С. А. Управление оборотными активами: логистический подход: монография. М. : ИНФРА-М, 2017. – 166 с.

7. Балалаев А. С. Транспортно-логистическое взаимодействие при мультимодальных перевозках. М.: ФГБОУ "Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте", 2019. – 269 с.

8. Балалаев А. С. Формирование конкурентоспособных транспортных составляющих логистических систем: монография; М-во трансп. Российской Федерации, Федеральное агентство ж.-д. трансп., ГОУ ВПО "Дальневосточный гос. ун-т путей сообщения". Хабаровск: ДВГУПС, 2017. – 222 с.

9. Балдин К. В. . Экономико-математическое моделирование бизнес-процесса компании на конкурентном рынке: монография / К. В. Балдин, Е. Л. Макриденко, А. Р. Эмексузьян Минобрнауки России, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Ухтинский государственный технический университет" (УГТУ). Ухта: Ухтинский государственный технический университет, 2017. – 283 с.

10. Барыкин С. Е., Карпунин С. А. Модели интегрированного управления потоками логистической системы // Аудит и финансовый анализ. – 2018. – № 2. – С. 106-114.

11. Бизнес-процессы промышленного предприятия: учебное пособие: для студентов бакалавриата и магистратуры, обучающихся по направлению "Менеджмент" / Н. Р. Кельчевская, С. А. Сироткин, И. С. Пелымская и др.; под редакцией доктора экономических наук, профессора Н. Р. Кельчевской; Министерство образования и науки Российской Федерации, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, [Высшая школа экономики и менеджмента]. Екатеринбург: Изд-во Уральского ун-та, 2016. – 337 с.

12. Богатырев В. Д., Юрченко К. А. Четырехэлементная модель оптимизации снабженческо-закупочной логистики машиностроительного

предприятия // Экономика и управление в машиностроении. – 2013. – № 2. – С. 22-27.

13. Богданова Т. Н. Логистическая оптимизация деятельности предприятий машиностроительного комплекса // Современные технологии поддержки принятия решений в экономике. Сборник трудов III Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. Национальный исследовательский Томский политехнический университет, Юргинский технологический институт; под ред. А. А. Захаровой. – 2020. – С. 200-202.

14. Брыкин А. В. Модернизация управления развитием промышленности с учетом логистических подходов: монография. М. : Наука, 2018. – 254 с.

15. Брыкин А. В., Шумаев В. А. Формирование промышленной политики на основе логистики = Forming of industry policy on the basis of logistics. М.: МосгорЦНТИ, 2017. – 230 с.

16. Бухгалтерская (финансовая) отчетность АО «АВТОВАЗ». URL: <https://synapsenet.ru/searchorganization/organization/1026301983113-ao-avtovaz/buhgalterskaya-otchetnost> (дата обращения: 18.01.2021).

17. Ванюжин А. В. Разработка организационно-экономических методов и моделей управления системой материально-технического снабжения производственных процессов предприятий машиностроения: диссертация ... кандидата технических наук: 05.02.22 / А. В. Ванюжин [Место защиты: Моск. гос. техн. ун-т им. Н.Э. Баумана]. Москва, 2017. – 161 с.

18. Войткевич Н. И. Содержание и функциональные границы распределительной логистики промышленного предприятия // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2016. – № 2-1. – С.168-170.

19. Воронков Л. С. О многообразии интеграционных процессов в Европе // Вестник МГИМО университета. – 2013. – № 4(31). – С. 98-105.

20. Гайдаенко А. А., Гайденко О. В. Логистика: учебник для. 3-е изд., стер. М.: КноРус, 2016. – 268 с.

21. Германчук А. Н., Косенко У. В. Совершенствование управления логистическими бизнес-процессами на основе моделирования // Современные проблемы, тенденции и перспективы социально-экономического развития. Сборник статей IX Международной научно-практической конференции Института экономики и управления СурГУ. Сургут, 2020. – С. 287-291.

22. Долгов А. П. Материальные запасы и логистические процессы в макроэкономических системах. Санкт-Петербург: Изд-во С.-Петерб. гос. ун-та экономики и финансов, 2015. – 240 с.

23. Живова Е. М. Управление бизнес-процессами коммерческой деятельности машиностроительных предприятий на логистических принципах: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Е. М. Живова; [Место защиты: Сам. гос. эконом. ун-т]. Самара, 2017. – 161 с.

24. Зайцев Е. И., Шаповалов А. А. Транспортно-закупочная задача с ограничением на надежность поставок // Логистика и управление цепями поставок. – 2020. – № 12. – С. 33-38.

25. Зайцев Е. И., Шурпатов И. Г. О методах расчета уровня надежности элементов цепи поставок // Логистика и управление цепями поставок. – 2018. – № 2. С. – 31-36.

26. Зуева О. Н. Влияние логистического обслуживания товарных потоков на конечные результаты бизнеса // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2013. Т. 46. – № 2. – С.119-122.

27. Зуева О. Н., Вдовин С. С. Рациональное размещение предприятий сервисного обслуживания автотранспортных средств – основа гармоничного развития логистической инфраструктуры крупнейшего города // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2018. – № 6(38). – С. 127-135.

28. Инновации в управлении региональным и отраслевым развитием: материалы Всероссийской научно-практической конференции с

международным участием (Тюмень, 11 декабря 2019 года) / Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Тюменский индустриальный университет"; [ответственный редактор В. В. Пленкина]. Тюмень: ТИУ, 2020. – 209 с.

29. Ионов В. И., Макаренко С. А. Управление материальными запасами на машиностроительных предприятиях с позиций логистики // Известия МГТУ МАМИ. – 2019. – № 2 (8). – С. 248-255.

30. Клименко В. В. Взаимодействие государства и бизнеса при формировании объектов логистической инфраструктуры // Логистика сегодня. – 2019. – №1(49). – С. 12-20.

31. Клименко В. В. Основные направления государственной политики по развитию логистики в транспортном комплексе РФ // Логистика сегодня. – 2017. – №5(53). – С. 262-270.

32. Ковалев М. Механизм разработки стратегий маркетинга и логистики машиностроительного предприятия // Логистика. – 2014. – № 3 (88). – С. 53-56.

33. Ковалев М. Н. Оперативное управление цепями поставок в основном производстве промышленного предприятия // Актуальные вопросы образования и науки. – 2019. – № 1-2. – С. 52-57.

34. Коломак Е.А. Пространственная концентрация экономической активности в России // Пространственная Экономика. – 2014. – № 4. – С. 82-99.

35. Корпоративная логистика = Corporate logistics : 300 ответов на вопросы профессионалов / [Сергеев В. И и др.] ; [под общ. и науч. ред. В.И. Сергеева]; Гос. ун-т Высш. шк. экономики. Москва: ИНФРА-М, 2018. – 929 с.

36. Косенко У. В. Логистика как инструмент эффективного управления запасами машиностроительного предприятия // Актуальные проблемы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты. Материалы

Первой международной научно-практической конференции. Отв. редактор Е. П. Мельникова. – 2016. – С. 209-213.

37. Красильникова Е.А. Развитие региональных рынков потребительских товаров в современных условиях экономики // Российское предпринимательство. – 2015. – Т. 16. – № 11. – С. 1607-1616.

38. Кузменко Ю. Г., Окольнішнікова І. Ю., Стукалов Д. В., Калентеев С. В., Каточков В. М. Развитие складской логистики на региональном рынке: постановка проблемы // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2018. – № 6. – С. 102-110.

39. Кузнецова Е. В. Логистика снабжения и управления запасами : учебное пособие для студентов очной формы обучения, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент / Е. В. Кузнецова, Э. Р. Касимова Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Уфимский государственный авиационный технический университет». Уфа: Уфимский государственный авиационный технический университет, 2019. – 135 с.

40. Логиновский О. В., Максимов А. А. Управление промышленным предприятием. М.: Машиностроение-1, 2016. – 574 с.

41. Логистика : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по спец. 060800 - Экономика и упр. на предприятиях АПК / В. Ф. Стукач [и др.] ; М-во сел. хоз-ва Рос. Федерации, Федер. гос. образоват. учреждение высш. проф. образования "Омск. гос. аграр. ун-т". Омск : Изд-во Омск. гос. аграр. ун-та, 2020. – 255 с.

42. Логистика автомобильного транспорта: учеб. пособие / В. С. Лукинский, В. И. Бережной, Е. В. Бережная и др. М.: Финансы и статистика, 2014. – 368 с.

43. Лужнова Н. В., Бутыльский Д. В. Формирование сбытовой политики промышленного предприятия на основе реализации концепции маркетинговой

логистики // Промышленность: новые экономические реалии и перспективы развития. сборник статей I Всероссийской научно-практической конференции (с международным участием): в 2-х частях. – 2017. – С. 198-203.

44. Маслак О.И., Никитюк В.Г. Функциональные особенности логистической деятельности машиностроительных предприятий // Бизнес информ. – 2019. – №12 (503). – С. 227-233.

45. Милов А. В. Особенности контроля параметров логистики складирования машиностроительного предприятия // Логистические системы в глобальной экономике. – 2018. – № 8. – С. 368-370.

46. Минько Э. В., Минько А. Э. Организация коммерческой деятельности промышленного предприятия: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности "Коммерция (торговое дело)" / под ред. А. В. Самойлова. М.: Финансы и статистика: ИНФРА-М, 2018. – 606 с.

47. Миркина О. Н. Алгоритмизация формирования системы распределения промышленной продукции // Научное обозрение. – 2018. – № 11. – С. 375-378.

48. Набиуллина К. Т., Сидоренко Ю .А. Методика составления производственных заданий для машиностроительных предприятий с учетом требований маркетинга, логистики и оперативного управления производством // Неделя науки СПбПУ. Материалы научной конференции с международным участием. Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли. – 2018. – С. 538-540.

49. Официальный сайт LADA. URL: <https://www.lada.ru/> (дата обращения: 18.01.2021).

50. Официальный сайт АО «АВТОВАЗ». URL: <http://info.avtovaz.ru/> (дата обращения: 18.01.2021).

51. Павлов Ю. В. Пространственные взаимодействия: оценка на основе глобального и локального индексов Морана / Ю. В. Павлов, Е. Н. Королева // Пространственная Экономика. 2019. – № 3. – С. 95-110.

52. Плетнева Н. Г. Аналитические методы управления логистическими системами: монография / Федеральное агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования "Санкт-Петербургский гос. инженерно-экономический ун-т". Санкт-Петербург: СПбГИЭУ, 2017. – 210 с.

53. Размахов И.В., Рубанов К.Д. Оценка эффективности совершенствования складской логистики машиностроительного предприятия на основе стоимостного подхода // Вопросы экономики и финансов современное состояние актуальных проблем. Материалы Региональной научно-практической конференции. Калуга, 2020. – С. 275-281.

54. Разработка модели логистики на основе интеграции концептуального, объектно-ориентированного, мультиагентного и имитационного моделирования, интеллектуальных систем / К. А. Аксенов, А. Л. Неволина, О. П. Аксенова, В. Д. Камельский // Инженерный вестник Дона. 2019. – Т. 24. – № 1(24). – С. 3-15.

55. Региональные аспекты развития промышленного комплекса в условиях цифровой экономики: монография / [В. Д. Богатырев, О. А. Булавко, В. С. Гродский и др.]; под общей редакцией доктора экономических наук, профессора Г. А. Хмелевой. Самара: Издательство Самарского государственного экономического университета, 2018. – 250 с.

56. Редько К. О., Бондарева И. А. Логистический аудит машиностроительных предприятий // Актуальные проблемы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты. Материалы Третьей международной научно-практической конференции. Ответственный редактор Е. П. Мельникова. – 2018. – С. 298-302.

57. Розина Т.М. Распределительная логистика: учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальности «Логистика». Минск: Вышэйшая школа, 2018. – 319 с.

58. Санков В. Г., Голубева С. С., Степанов С. С. Информационный фактор надежности цепей поставок в машиностроительной отрасли // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2019. – Т. 13. № 3-1. – С. 300-306.

59. Селиванов А. В., Буркацкий М. А. Транспортная логистика международных цепей поставок грузов машиностроительного предприятия // Менеджмент социальных и экономических систем. – 2017. – Т. 4. № 4 (8). – С. 56-69.

60. Селиванов А. В., Бурменко А. Д. Транспортная логистика производственной системы машиностроительного предприятия // Сборник научных трудов SWorld. – 2014. – Т. 1. № 3. – С. 26-35.

61. Селиванов А.В., Милов А.В. Технологии управления логистикой складирования машиностроительного предприятия // Логистические системы в глобальной экономике. – 2017. – № 7. – С. 291-294.

62. Селиванов А. В., Шамлицкий Я. И. Транспортно-складская логистика производственной системы машиностроительного предприятия // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. – 2013. – № 2 (48). – С. 260-265.

63. Статистика продаж моделей LADA за 2020 год. URL: <https://rg.ru/2020/11/03/lada-ustanovila-absoliutnyj-rekord-po-prodazham.html> (дата обращения: 18.01.2021).

64. Ткач В.В. Общие условия устойчивости цепей поставок // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Сер.: Экономика и менеджмент. – 2018. – № 8(225). – С. 173-177.

65. Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года / Утвержд. Распоряжением Правительства РФ №1734-р РФ 22.11.2008.

66. Трофимова А. Л., Судакова Н. Ю. Планирование распределительной логистики промышленного предприятия // Актуальные вопросы современного управления: научные парадигмы и практические аспекты. Материалы

Всероссийской научно-практической конференции в рамках II молодежного научного форума «Гранит науки - 2016. Молодежь. Инновации. Менеджмент». – 2017. – С. 88-93.

67. Туровец О. Г., Каблашова И. В., Родионова В. Н. Разработка и реализация механизма управления качеством процессов логистики на машиностроительном предприятии // Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2017. – Т. 13. № 4. – С. 105-113.

68. Финансы АО «АВТОВАЗ». URL: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/6320002223_ao-avtovaz (дата обращения: 18.01.2021).

69. Хайтбаев В. А. Научно-практические основы управления оборонно-промышленным комплексом. Проблемы и направления развития / М-во трансп. Российской Федерации, Федеральное агентство ж.-д. трансп., Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования Самарская. гос. акад. путей сообщ. Самара : СамГАПС, 2016. – 303 с.

70. Цифровая экономика: проблемы и последствия современных технологий: коллективная научная монография / И. Л. Авдеева, Е. Ю. Андиева, В. Б. Афанасьев и др.; под редакцией А.В. Полянина]. Орел: Издательство Среднерусского института управления - филиала РАНХиГС, 2019. – 222 с.

71. Чеботаев А. А., Чеботаев Д. А. Логистика и маркетинг (маркетологистика) : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям направления подгот. дипломир. специалистов "Орг. перевозок и упр. на трансп.". [М.] : Экономика, 2005 (ГУП Смол. обл. тип. им. В.И. Смирнова). – 246 с.

72. Чертыковцев В. К. Производственный и операционный менеджмент: учебное пособие для обучающихся по основной образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент. Самара: Издательство Самарского университета, 2019. – 91 с.

73. Шкардун В., Стерхова С. Формирование и оптимизация сбытовой сети - основа сбытовой политики предприятия // Управление продажами. – 2015. – №4. – С. 11-20.

74. Шумаев В. А. Рекомендации предприятиям по совершенствованию логистической деятельности // Риск: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2017. – № 3. – С. 21-25.

75. Юферова Е. О., Акулова А. А. Задачи внедрения принципов возвратной логистики на машиностроительных предприятиях // Актуальные проблемы в современной науке и пути их решения. Сборник статей по материалам Международной научно-практической конференции. Под редакцией О. Н. Дидманидзе. – 2017. – С. 79-84.

76.