

ЛОГИСТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЕ И ЕГО РЕАЛИЗАЦИЯ В РИТЕЙЛЕ БЕЛАРУСИ

О.В. Верниковская*

Исследованы теоретические подходы к логистике распределения как интегральной функции менеджмента. Выявлены различия в терминологии распределения и сбыта. Показано взаимодействие логистики и маркетинга в системе распределения. Рассмотрены основные мировые тренды и современное развитие ритейла в логистической системе распределения. Предложены направления повышения эффективности логистики ритейла Беларуси.

Ключевые слова: система распределения, сбыт, логистический менеджмент, логистический провайдер, ритейл.

JEL-классификация: D30, H54, L81, M21.

Материал поступил 3.04.2018 г.

В современном мире активно происходят процессы трансформации потребительского рынка: появляются новые игроки и инфраструктурные элементы на рынке; внедряются инновационные технологии; происходит цифровизация экономики стран и текущих процессов субъектов хозяйствования; раздвигаются границы взаимодействия участников мирового рынка, но вместе с тем появляются политические и экономические ограничения развития взаимной торговли, новые вызовы и риски; изменяется поведение покупателя; увеличиваются его запросы и требования к товару или услуге, их качеству и др. Мировые тенденции движения материальных потоков влияют на поведение участников национальных потребительских рынков, которые для сохранения и усиления своих позиций вынуждены реагировать на новые тенденции и вызовы времени.

Для поддержания экономического развития предприятий, обеспечения нормируемого уровня прибыли и темпа роста производства предполагается реструктурирование всех функциональных сфер деятельности предприятий, но главным образом сферы распределения. В условиях жесткой конку-

ренции эффективное управление распределением позволяет обеспечить предприятию завоевание, сохранение и расширение рыночной ниши. Логистика распределения как подсистема коммерческой логистики приобретает определенное теоретико-прикладное значение. Изменению роли и содержания логистических функций системы распределения способствовал ряд факторов, ключевым из которых является активное развитие на потребительском рынке особого типа предприятий розничной торговли – сетевого ритейла. Основная особенность ритейла с позиции логистики состоит в расширении сферы контроля розничных предприятий в рамках логистической системы, формировании ими новых «правил игры» для дистрибьюторов и производителей продукции. В настоящее время на смену физической дистрибуции товаров и управлению материальными запасами пришли логистический менеджмент и последующий контроль над функционированием всей цепочки поставок. Причина трансформации логистики связана с затратами и требованиями к уровню обслуживания, а также с изменениями в отношениях между потребителями и розничными торговцами. Важным является меж-

* Верниковская Оксана Васильевна (red_ok@tut.by), кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры логистики и ценовой политики Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).

функциональное взаимодействие логистики и маркетинга в системе распределения для определения границ ответственности за эффективное развитие предприятий сетевой розничной торговли. При правильной организации логистической системы распределения отечественный ритейл может получить значительные конкурентные преимущества. Важнейшим элементом логистического менеджмента системы распределения является необходимость реализации логистической методологии, предполагающей системный подход к оптимизации цепочки поставок, достижению баланса между затратами и требованиями к обслуживанию потребителя. Из этого следует, что построение эффективной системы управления товародвижением является ключевой стратегической задачей сетевой розничной компании.

Логистика распределения как интегральная функция менеджмента

Развитие логистического менеджмента обусловлено рядом объективных факторов, важнейшими из которых являются: быстрое развитие и внедрение в логистическую деятельность информационно-коммуникационных технологий; применение в практике хозяйствования различных приемов количественного анализа, концепции общих затрат; разработка системного подхода при анализе и перспективах развития субъектов хозяйствования; развитие инновационных процессов; глобализация мирового пространства, распространение транснациональных корпораций и финансово-промышленных групп; создание транспортно-логистических, телекоммуникационных и дистрибутивных инфраструктур, политико-экономических образований; открытость национальных экономик, их экономическое состояние и др. Логистический менеджмент стал одним из важнейших инструментов, способствующих повышению эффективности работы субъектов хозяйствования, особенно в сфере обслуживания потребителей, развития информационно-коммуникационных технологий, системного подхода и анализа общих затрат, регулирования прибыли и др. С точки зрения специалистов по логистике под общепринятым термином «логистический менеджмент» следует пони-

мать совокупность принципов, методов, средств и форм по организации части процесса в цепочках поставок, в ходе которого планируются, прогнозируются и контролируются эффективный и производительный поток товаров, их запасы, сервис и информация от начала их создания до сферы потребления с целью удовлетворения требований потребителей. Булавко В.Г. и Никитенко П.Г. кроме описания потоковых процессов в логистических цепочках поставок в структуру логистического менеджмента включают комплекс мероприятий и конкретных действий производителей и потребителей по оперативному управлению потоками материалов и работниками внутри логистического канала: прогнозирование спроса; выбор места размещения производственных и складских мощностей и помещений; логистические коммуникации; обработку заказов; грузопереработку; упаковку; складирование и хранение; управление движением и транспортировкой грузов; логистику возвратных потоков; обслуживание потребителей; стратегию логистического менеджмента. Все перечисленные мероприятия составляют ключевые виды логистической деятельности (Охотников, Сибирко, 2014).

В научной литературе среди множества значений логистического менеджмента (управление каналами поставок; бизнес-логистика; промышленная логистика; материальный менеджмент и др.) особое внимание уделяется дистрибуции, которая в одних случаях описывает процессы, характерные для маркетинга, в других – процессы физического распределения в виде транспортировки и хранения продукции. Именно возникновение первых организованных форм торговли принято считать началом возникновения логистического менеджмента. *Логистику распределения* в менеджменте рассматривают как более современную форму материально-технического обеспечения субъектов хозяйствования, отличающуюся от предыдущих структур своей целостностью, расширенной сферой контроля за товарно-материальными запасами и способностью к оптимизации суммарных издержек функционирования системы, более высоким уровнем обслуживания и полным

удовлетворением требований клиентов¹. Таким образом, логистический процесс прямо или косвенно оказывает воздействие на все сферы экономической и общественной жизни.

Логистика распределения, являясь частью логистики воспроизводства, должна функционировать не как отдельная система, а как часть целого, построенного на единых принципиальных основах управления потоками. Комплекс вопросов, относящихся к логистике распределения, целесообразно формировать на стадии логистического планирования в силу того, что распределение и сбыт должны заниматься не реализацией уже изготовленной продукции, а разработкой производственных программ. Воспроизводственный цикл должен быть построен таким образом, чтобы логистика снабжения и производственная логистика были содержательным и структурным отражением рыночных задач, сформулированных логистикой распределения, исходя из потребностей рынка. С учетом особенностей взаимодействия производственных и товаропроводящих структур в каналах распределения *логистика распределения* – это интегрированная система, направленная на эффективное взаимодействие структурных составляющих в каналах распределения с целью удовлетворения потребительского спроса с минимальными общими издержками. Из данного определения следует:

логистика распределения должна рассматриваться на основе интегрированного подхода, обеспечивающего комплексное управление всеми функциональными областями логистики (Акулич, 2016)²;

логистизация распределения в производственных и товаропроводящих структурах предполагает использование инструментария стратегического менеджмента, важнейшей задачей которого является реализация эффективной стратегии взаимодействия в каналах распределения (Нос, Казимова, 2012).

¹ Булавко В.Г., Никитенко П.Г. 2009. Формирование транспортно-логистической системы Республики Беларусь. Минск: Беларуская навука. 356 с.

² Миротин Л.Б., Покровский А.К., Башмаков И.А. Системный анализ – инструмент логистического менеджмента: учебное пособие для вузов. Москва: Горячая линия-Телеком. 178 с.

Интегрированный подход к логистике распределения доказывает, что процесс распределения готовой продукции на линии взаимодействия производственных и товаропроводящих структур является сферой приложения инструментария межфункционального логистического менеджмента (Наумов, 2011) (рисунки).

Разработанная в середине 50-х годов XX в. концепция совместных действий в сферах маркетинга и логистики, представляющая в своей основе уже комплекс целенаправленных мероприятий по обслуживанию потребителей с учетом общих затрат, явилась одним из принципиально новых направлений в развитии логистического менеджмента и повлияла на использование инструментария логистики распределения.

Установление границ и степени соотношения логистики и маркетинга в системе распределения разными учеными видятся по-своему в каждой конкретной ситуации. Например, авторы Булавко и Никитенко утверждают, что для достижения успеха на рынках сбыта своей продукции организации-производители вынуждены осуществлять маркетинговые действия и усилия в направлении интеграции своей деятельности вокруг установления обоснованной цены на продаваемую продукцию, правильного ее продвижения с целью доставки в нужное место и время, создания условий, способствующих законной полезности данного товара³. При этом наиболее приемлемым вариантом для достижения главной задачи – удовлетворения потребностей покупателей, получения прибыли и повышения конкурентоспособности продукции – считают использование метода компромиссов, включающего в себя способы, с помощью которых каждый из участников логистической деятельности взаимодействует с маркетингово-логистическими операциями в целях достижения консенсуса по получению долгосрочной рентабельности. Интегрированный логистический подход к формированию каналов распределения, по мнению авторов

³ Булавко В.Г., Никитенко П.Г. 2009. Формирование транспортно-логистической системы Республики Беларусь. Минск: Беларуская навука. 356 с.

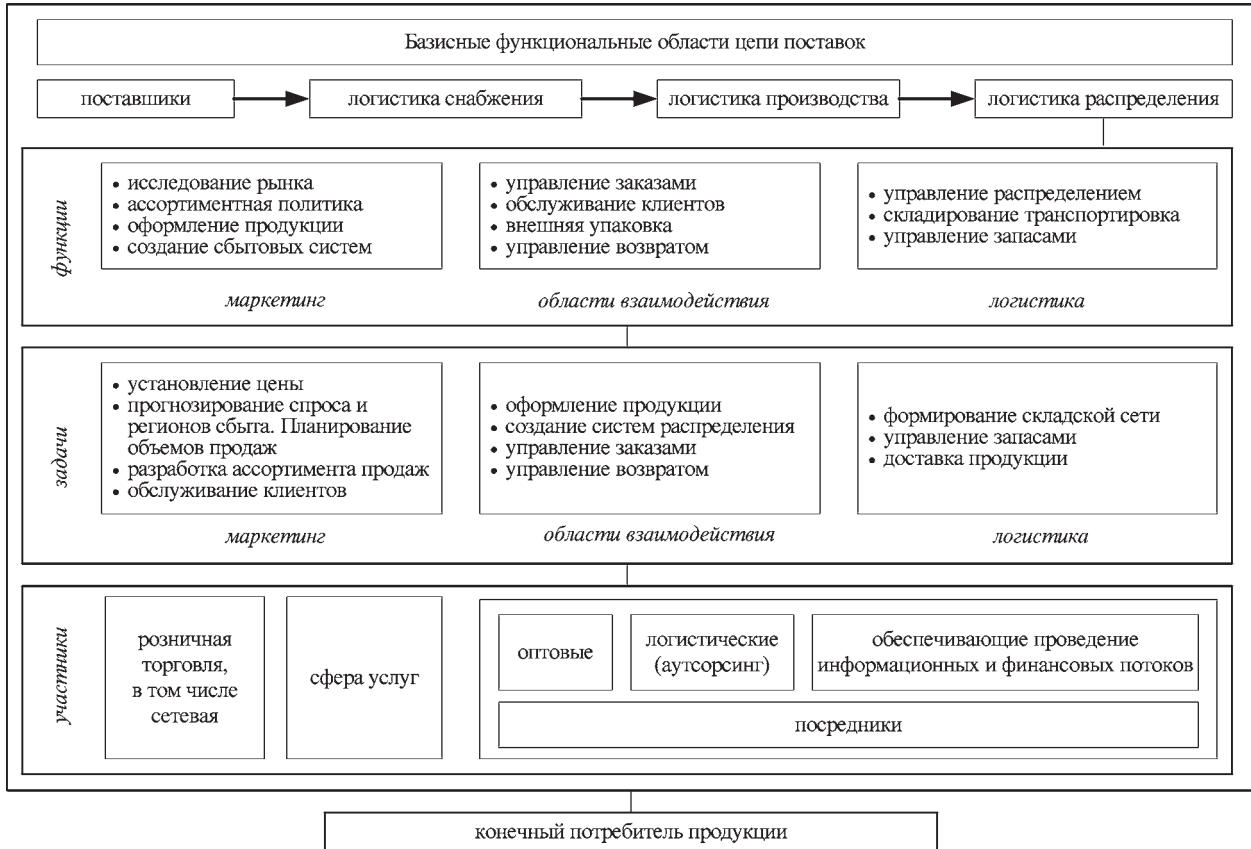


Рисунок. Схема реализации интегрированного логистического подхода к системе распределения

Источник. Авторская разработка.

(Нос, Казимова, 2012), складывается из маркетингового и логистического подходов, направленных, соответственно, на управление спросом потенциальных потребителей и предложением состоящих во взаимодействии производственных и товаропроводящих структур. Отказ от традиционных принципов и методов решения задач логистики распределения в пользу реализации маркетинговых установок относятся к обоснованию предложения продукции. Но вместе с тем основной посыл заключается в том, что использование инструментария логистики распределения должно соответствовать целостному представлению о соотношении логистики и маркетинга. Такой подход к управлению может считаться экономически целесообразной и результативной по своему содержанию логистической позицией, соответствующей требованиям не только логистики, но и маркетинга, общей линией логистического менеджмента.

Межфункциональное взаимодействие логистики и маркетинга в системе распределения: границы применения

Главным предметом спора между логистикой и маркетингом в системе распределения является сбытовая деятельность. Для специалистов по логистике, как с научной, так и с практической точки зрения, важен вопрос, связанный с понятийным аппаратом для установления функций и задач каждого направления и границ деятельности служб логистики и маркетинга при осуществлении сбытовой деятельности.

Сбыт всегда был коммерческой функцией и предполагал определение субъектов рынка для осуществления продаж⁴. По сути, при сбыте происходит смена собственника. Усиление конкуренции на рынке привело к тому, что компании стали по-ново-

⁴ Мясникова О.В. 2016. Распределительная логистика: учебное пособие. Минск: Вышэйшая школа. 382 с.; Розина Т.М. 2012. Распределительная логистика: учебное пособие. Минск: Вышэйшая школа. 319 с.

му смотреть на проблемы сбытовой деятельности, предполагающей организацию сбытовой системы (системы сбыта) для продаж (сбыта) продукции. Маркетинг и его инструментарий были призваны формировать спрос и определять методы его достижения, выполняя коммерческую функцию, а распределение продукции (товарных запасов) на рынке сбыта и доведение ее до потребителя в соответствии с требованиями к заказу (физическое распределение) отводится логистике (Дыбская, 2017). В последнее время все чаще наблюдается более глубокое проникновение маркетинга в логистическую деятельность, отчего возникает непонимание со стороны маркетинга поля деятельности логистики.

К логистической составляющей в рамках сбытовой деятельности предприятий относятся распределение товарных потоков и доведение их от поставщика (действующего собственника товара) к покупателю (которому товар продан) путем создания оптимальной сети распределения, охватывающей все цепи поставок. В этом случае логистика выбирает участников системы, предоставляя только логистические услуги.

Другим важным аспектом являются различные подходы ученых к понятиям «распределение», «канал распределения» («канал дистрибуции»), «маркетинговый канал». Следует понимать, что при разработке каналов распределения маркетинг формирует сбытовую систему в соответствии со стратегией компании: обеспечивает конкурентоспособность товара, а следовательно и компании; функция маркетинга заключается в выборе участников, задействованных в передаче формы собственности на товар. Вместе с тем целесообразно говорить о создании системы распределения, в которую могут включаться посреднические структуры, в том числе логистические, не являющиеся собственниками товара (Антошенин, 2016).

В настоящее время нельзя недооценивать роль логистики в системе распределения (Акулич, 2016). Исследователи определяют *логистическую сеть распределения* как структуру объектов концентрации запасов, формируемую поставщиком товара для продвижения товарных потоков при

снабжении своих потребителей (Дыбская, 2017)⁵. Основу сети распределения составляет логистическая инфраструктура, в первую очередь складская сеть поставщика товара. При решении стратегических задач, особенно затрагивающих продвижение материальных потоков и связанную с этим деятельность логистической инфраструктуры, доминирующая позиция маркетинга может привести не к оптимизации ресурсов, а к обратному эффекту. Эффективная деятельность компании возможна только при выполнении обязательных условий, таких как четкое распределение функций среди исполнителей (служб маркетинга и логистики) и обеспечение координации при их реализации. Совместное взаимодействие маркетинга и логистики позволит как повысить конкурентоспособность компании, так и обеспечить реализацию стратегических задач с минимальными инвестициями. На это серьезно влияют динамичное изменение условий внешней среды, не позволяющее получать сверхприбыль на усиливающемся конкурентном рынке, и переход рынка массового потребления на рынок индивидуального потребления, требующий новых стратегий персонального обслуживания.

Особенности современного рынка требуют иного подхода к управлению согласно функциональному распределению: смены управления функциями на управление процессами, т. е. ответственность и результаты переходят от отдельных функций к процессу в целом (Дыбская, Постернакова, 2016). Вместе с тем в системе управления выделяются области деятельности, результаты работы которых напрямую зависят от взаимодействия маркетинга и логистики.

В.И. Сергеев считает дистрибуцию (и связанные с нею дистрибутивные каналы) ключевой логистической активностью, включающей в себя большое количество элементарных и комплексных активностей. Все основные функции логистического менеджмента дистрибуции автор укрупненно разделяет на функции обмена, физического распределения и поддерживающие. На рисунке отражены основные функции и

⁵ Мясникова О.В. 2016. Распределительная логистика: учебное пособие. Минск: Вышэйшая школа. 382 с.

задачи маркетинга и логистики в системе распределения, наиболее характерные для них, показаны совместные области их взаимодействия. Однако такое распределение можно считать условным в силу все более глубокого взаимного проникновения в сферы деятельности⁶.

Если рассматривать управление цепочкой поставок, спросом и поставками, то в общей схеме маркетинг и продажи, а следовательно использование термина «сбыт», помещены под управлением спросом, а дистрибуция, распределение, производство и закупки – под управлением поставками. Как отмечает Джефффри Г. Шат (2008), управление спросом – это деятельность, которой заняты отделы маркетинга и продаж для стимулирования спроса (брендинг, промоакции, маркетинговые коммуникации), т. е. преимущественно маркетинговая функция (процессы планирования продаж). Управление поставками в логистической системе обеспечивает сквозное рациональное движение материального (товарного) потока, тесно связанного с производством и закупками, что выражается в логистической функции распределения (процессы планирования потока товаров).

Таким образом, маркетинг в области распределения выявляет и стимулирует (формирует) спрос, а логистика его реализует, используя соответствующий технико-технологический инструментарий, т. е. обеспечивая физическое продвижение требуемого продукта с минимальными затратами⁷. Отметим, что логистическое распределение нельзя идентифицировать только с физическим перемещением материальных средств (т. е. транспортировкой), а следует дополнять подготовительно-заключительными и сопутствующими операциями (управление, снабжение, планирование и др.). В политике распределения необходим комплекс решений и организационно-коммерческого характера (маркетинга), и логистики (коммерческое, канальное, физическое распределение).

⁶ Сергеев В.И. 2001. Логистика в бизнесе: учебник. Москва: ИНФРА-М. 608 с.

⁷ Мясникова О.В. 2016. Распределительная логистика: учебное пособие. Минск: Вышэйшая школа. 382 с.; Розина Т.М. 2012. Распределительная логистика: учебное пособие. Минск: Вышэйшая школа. 319 с.

С точки зрения практической реализации логистики распределения надлежит рассматривать ее как деятельность:

связанную с выбором логистического канала распределения, проектированием логистической цепи, созданием и управлением ею (институциональный аспект);

направленную на организацию физического перемещения материального потока – товародвижение (функциональный аспект);

ориентированную на исследование процессов планирования, организации, контроля и регулирования функций и операций с материальными и нематериальными потоками в процессе доведения готовой продукции до потребителя (административный аспект)⁸.

При формировании и развитии логистической системы распределения важно учитывать все выявленные подходы: функциональный аспект охватывает круг вопросов, связанных с управлением всеми физическими операциями по доставке материальных ресурсов от поставщика до потребителя, институциональный – расширяет эту сферу элементами маркетингового характера (исследование рынка, ценообразование и др.), а административный подход обеспечивает управление и регулирование системы распределения.

Современные тенденции развития ритейла Беларуси

Распределительная логистика является функциональной областью бизнес-логистики и занимается определенной частью цепи поставок (на последнем этапе товародвижения в системной взаимосвязи с предыдущими этапами). Логистическая система дистрибуции включает *звенья логистической системы (ЗЛС)*, к которым относятся субъекты, обеспечивающие доступность товаров конечным потребителям – внутрифирменные структуры производителя, торговые посредники (оптовики, дистрибьюторы, ритейлеры), а также организаторы-посредники, перевозчики, складские фирмы⁹ (см. рисунок).

⁸ Там же.

⁹ Мясникова О.В. 2016. Распределительная логистика: учебное пособие. Минск: Вышэйшая школа. 382 с.

Сетевая розничная торговля Беларуси, являясь конкурентным звеном системы, развивается под определенным влиянием мировых трендов (Ерчак, 2018). Однако существует ряд проблем с точки зрения как экономики, так и управления логистикой распределения. Сложность белорусского ритейла состоит не только в организации логистики распределения в сетевой структуре, но и в построении многочисленных цепей поставок в условиях трудно предсказуемого спроса, включая национальные особенности развития. В логистической системе распределения это звено следует рассматривать в функциональном аспекте (т. е. связанном с товародвижением и направленном на физическое перемещение материального потока) с интеграцией в существующую логистическую инфраструктуру.

Розничный ритейл в сфере продовольствия Беларуси представлен крупными торговыми сетями: «Евроопт», «Корона», «АЛМИ», «Рублевский», «Доброном», «ГИППО», «БелМаркет», «Соседи», «MART INN», «ProStore», «Виталюр», а также торговыми объектами Белкоопсоюза, ДорОРСа. В секторе непродовольственного ритейла основными сетями являются «Ами Мебель», «Пинскдрев», «Остров чистоты», «Мила», «Пятый элемент», «Электросила», «Буслік», «ОМА», «Новосёлкин», «Mile», «KARI». Развиваются сети белорусских производителей одежды и обуви «Купалинка», «Світанак», «Марко». В числе немногочисленных новых брендов на белорусском рынке появились «Koton» (турецкая одежда), «Pandora» (бижутерия), «JYSK» (товары для дома), «TotalLook» (дизайнерская одежда), «M. Reason» (женская одежда), «ESOTIQ» (нижнее белье), «Caprice» (обувь), из регионов в г. Минск вышли «Acoola» (детская одежда), «Navy» (белорусские дизайнеры), «Квартал вкуса» (продукты). И это еще не весь список ритейлеров в Беларуси.

В общей структуре розничной торговли Беларуси количество сетевых магазинов составляет порядка 61% от общего числа, а их торговая площадь – 83% от общей торговой площади магазинов. Развитие объектов торговой инфраструктуры происходило неравномерно. В 2013–2014 гг. негативное влияние на развитие торгового ритей-

ла оказывали ограничение экспансии розничных сетей путем принятия нового закона о торговле и резкое снижение доступности финансирования (невозможность получить кредиты в валюте и высокие ставки по кредитам в белорусских рублях). Большинство белорусских сетей продолжили экспансию в регионы путем строительства собственных объектов (для увеличения операционной эффективности). В связи с ограничениями по привлечению под эти цели относительно недорогих валютных ресурсов в конце 2013 г. сети были вынуждены использовать собственные средства. В 2014 г. удорожание кредитных ресурсов в белорусских рублях снизило возможности пополнения оборотных средств, что привело к задержкам в расчетах и отставанию в темпах ввода новых объектов. Волатильность развития ситуации на внутреннем рынке розничной торговли с учетом упомянутых факторов не способствовала привлечению иностранных инвесторов в белорусский сетевой ритейл; наблюдались точечные вхождения, не являющиеся массовыми; отсутствовали сделки по слиянию крупных розничных игроков. В предыдущие годы сети развивались в основном за счет строительства собственных объектов, особенно в крупноформатном ритейле. Торговые компании выступали крупнейшими девелоперами в сегменте торговой недвижимости. С июля 2014 г. установлен порог присутствия одной торговой сети на определенной территории в размере 20% от регионального товарооборота продовольственных товаров, что побудило сети развиваться в сельской местности. Например, в Российской Федерации Закон о торговле накладывает ограничение на долю одной торговой сети в границах муниципального образования в размере 25% от товарооборота. Введенные ограничения на развитие объектов ритейла Беларуси существенного влияния не оказали, поскольку только один частный игрок (Евроопт) в отдельных регионах приближался к таким значениям. В настоящее время превышение антимонопольной нормы сохраняется, однако не столь актуально в силу государственного регулирования и развития сети в сельской местности.

Снижение доходов населения, сокращение потребительского спроса в целом в розничной торговле негативно влияли на текущее экономическое положение предприятий сетевого ритейла в трехлетний период и вплоть до 2017 г. Следует отметить отрицательную тенденцию снижения доли отечественного производителя начиная с 2010 г., несмотря на положительный прирост товарооборота в последние годы. Если в 2010 г. удельный вес отечественных товаров составлял 74%, то сейчас – 64,4%, по продовольственным товарам – 83% против 80,8% в 2017 г. Конкурентами отечественным производителям являются предприятия и поставщики из России. Доля импорта России в общем объеме импорта в 2010 г. составляла 22,7%, в 2017 г. – 25%. Основными причинами роста по ряду товарных групп являются более низкие цены у зарубежных поставщиков, соответствующее качество и более приемлемые условия поставки.

Отметим ряд мировых трендов в розничной торговле, в той или иной степени проявленных в развитии отечественного ритейла:

изменение поведения покупателя на более пессимистичное (в условиях формирования сбережений потребитель все меньше тратит на покупку одежды, развлечения вне дома и т. д.). Для ритейла эта сфера становится привлекательной для потенциального развития;

более быстрый прирост малых брендов и специализированных магазинов в структуре форматов, развитие непривычных форматов, стирание границ благодаря развитию онлайн-торговли. Развитию малого формата способствуют урбанизация, уменьшение размера семьи, изменение роли женщины;

увеличение доли покупок со стороны «миллениалов», поколения с более высокой покупательной способностью. Современный портрет покупателя следующий: это городской житель, молодой, готовый тратить больше, пробовать новое, изучать товар перед покупкой, обмениваться информацией о покупке. В этом случае следует выстраивать стратегии с учетом особенностей покупателя, его удержания в сети;

гармоничное дополнение онлайн- и офлайн-торговли;

расширение возможностей анализа на основе обработки Big Data;

отказ от крупных и редких покупок в пользу малых и частых;

увеличение доли покупателей, скептически относящихся к промоакциям; снижение доли покупателей, анализирующих цены на рынке.

Каково текущее состояние отечественного ритейла? Выделим основные изменения, проблемы и перспективы развития:

изменение формата торговых площадей ритейлеров в сторону увеличения. В большинстве сегментов завершился экстенсивный рост сетевого ритейла, прежде всего продовольственного. В ближайшей перспективе на рынке продовольственного ритейла ожидается всплеск сделок, связанных с поглощением торговых объектов, что отмечается сейчас (покупка владельцами сети «ГИППО» магазинов «БелМаркет» у российской инвестиционной компании А1; СП «Санта Бремор» ООО сети универсамов «Рублевский» и др.). Практика показала, что одновременно заниматься строительством более трех-пяти объектов довольно трудно, поэтому массивный рост сети за короткий промежуток времени возможен только за счет поглощения готовых объектов, лучше действующих сетей. Наряду с укрупнением сетей ожидается жесткая конкуренция между брендовыми онлайн-супермаркетами и маркетплейс, имеющим значительный вес в общем объеме товарооборота. Небольшие торговые сети сохранятся только в малопродуктивных регионах, неинтересных для крупного бизнеса. Аналогичная ситуация наблюдается в России, когда торговые сети покупают права аренды на помещения у более мелких игроков, занимая их место на рынке. Основными направлениями решения проблемы, интересными также для отечественной торговли, являются:

рыночное сопряжение интересов крупных сетей, малой торговли и малых производителей через запуск программ «магазин в магазине», когда предприниматель размещает свою точку непосредственно в торговом зале супермаркета либо в прикассовых зонах;

организация ярмарок на площадках у сетевых магазинов по инициативе самих торговых сетей; развитие нестационарной и мобильной торговли; формирование в интересах малого бизнеса полноценного стрит-ритейла (например, развитие формата торговых галерей);

снижение объемов товарного предложения на рынке и сокращение ассортимента. Основной причиной явились сложности у оптового звена, связанные с закредитованностью, низкой маржой и быстрой оборачиваемостью товара и, как следствие, сокращением запасов с целью минимизации рисков. Это привело к сокращению товарного предложения на розничном рынке;

дифференциация различных форм торговли. Несмотря на большое количество торговых и торгово-развлекательных центров, объектов международного уровня очень немного, хотя некоторые эксперты предполагают приход в Беларусь новых международных брендов как в фэшн-индустрии, так и в развлекательном сегменте. Ожидаются дальнейшая дифференциация торговых центров по росту арендных ставок и популярности в современных торгово-развлекательных центрах («Галилео», «Galleria Minsk», «Замок», «Green City», «Dana Mall» и др.) и деградация объектов устаревающих форматов («Зеркало», «Coolman», «Столица»). В ближайшее время планируется ввод в эксплуатацию объектов различной степени готовности: МФК «Магнит Минска», ТРЦ «Палаццо Молл», «Галерея Сеница», Червенский рынок, ТРЦ «Мега» на ул. Каменногорской. В крупных городах хорошо развиты дрогери – небольшие магазины площадью 100–250 м², где можно купить косметику, парфюмерию, предметы гигиены, хозтовары, бытовую химию, некоторые продукты питания (так называемые специализированные магазины). Ожидается, что сегмент дрогери будет расти за счет развития в малых населенных пунктах и интернет-торговли. В офлайне самые большие перспективы наблюдаются пока у сегмента DIY (Do It Yourself – сделай сам) и GSI (Get Someone In – пригласи мастера). Второй только получает свое развитие в других странах и рассчитан на аудиторию, которая не собирается делать ремонтные работы своими руками, но готова

покупать материалы для наемных сторонних мастеров. Основной тренд развития офлайн-торговли – «магазин у дома»;

эмоциональный ритейл. Речь идет об осознании необходимости внедрения эмоционального клиентского сервиса. Поэтому задача каждого ритейлера сегодня – создать такой магазин, где большинство аудитории будет чувствовать себя эмоционально комфортно, куда покупателям захочется вернуться. Таким образом, формируется эмоциональная лояльность, которая решает один из основных вопросов выживания магазина в наши дни – формирование устойчивого вторичного трафика, что отвечает мировым тенденциям;

вымывание среднего ценового ассортимента, развитие дискаунтеров при стабильности верхнего ценового сегмента. Сохраняется осторожный подход к активному росту розничного товарооборота, особенно в небольших городах и населенных пунктах. В ассортименте ритейла будет увеличиваться доля товаров низкого ценового сегмента в связи с дальнейшим пересмотром населением своих потребительских расходов и ожидаемым увеличением расходов. Хотя с учетом большой доступности потребительских кредитов для населения возможен дальнейший рост розничного товарооборота. Некоторые эксперты предполагают развитие объектов формата дискаунтера, в случае если Министерство антимонопольного регулирования и торговли отменит обязательные ассортиментные перечни;

рост важности зон развлечений в развлекательных центрах (РЦ) и необходимость их интеграции в ритейл-форматы. Современные торговые центры развиваются с ориентацией на семьи, предлагая различные мероприятия;

активная работа над программами лояльности, их переосмысление и усовершенствование. Распространение карт лояльности (т. е. понимание ритейлером предпочтений покупателя, а не предоставление скидок, бонусов и др.) по продуктовым торговым сетям за 2015–2016 гг. выглядит следующим образом: «Евроопт» – 59 и 51%; «ГИППО» – 17 и 28; «ProStore» – 15 и 28; «Рублевский» – 0 и 26; «Виталюр» – 6 и 25% соответственно, что свидетельствует о стремле-

нии ритейлера побуждать покупателя чаще посещать объекты торговли его сети. Например, компания Suncera внедрила в петербургской сети супермаркетов премиум-класса «Лэнд» киоски лояльности, помогающие клиентам сети узнавать о новых продуктах, акциях и спецпредложениях;

поляризация торговых центров (ТЦ) – сильные укрепляют позиции, слабые теряют арендаторов. Большинство ритейлеров сегодня занимаются определенным маневрированием, чтобы найти те локации, где им комфортнее и выше трафик, поэтому сильные локации становятся сильнее, и это касается не только торговой недвижимости, но и ритейла в целом;

активный рост сегмента собственной торговой марки (СТМ). Многие сети руководствуются получением конкурентных преимуществ в цене и возможностью гибкого реагирования на изменение потребительских запросов. Остается проблема обеспечения качества товаров СТМ;

поиск ритейлерами менее дорогих товарных позиций на замену наиболее подорожавшим. За истекший период происходила трансформация структуры потребления. Сложившаяся ситуация на рынке объясняется тем, что в кризисные периоды сокращение потребления продуктов питания происходит медленнее, чем сокращение потребления непродовольственных товаров. Падение доходов населения сказалось и на ассортименте приобретаемых товаров: отмечается увеличение объемов продаж дешевых продуктов (картофель, несколько видов круп), снижение покупок товаров длительного пользования (холодильников, стиральных машин, телевизоров). Менталитет отечественного потребителя приближается к менталитету европейского – более рационального, экономного, планирующего свои покупки, ищущего низкие цены. Чтобы вернуть свою аудиторию, ритейлерам необходимо тщательно работать с ассортиментом;

развитие инструментов стимулирования продаж, использование промо в ритейле. Торговые сети стремятся повысить товарооборот в существующих магазинах за счет акций и распродаж, перехода на круглосуточный режим работы. В настоящее время количество акционных продаж в ма-

газинах увеличилось в разы, у многих ритейлеров они могут достигать 30–40% от всего объема продаж у каждого производителя. На наш взгляд, данная ситуация создает лишь иллюзию доходов от увеличения продаж, а фактически их нет. Кроме того, это приводит к снижению качества товаров. Сложившаяся ситуация на рынке свидетельствует о том, что компании не в достаточной степени занимаются маркетингом и созданием ценности для покупателя и завышают полочные цены. Можно достигать эффективности работы компании, предлагая покупателю лучшие цены в регулярном режиме, с тем, чтобы сохранить своего покупателя. В противном случае покупатель понимает, что если магазин «играет» в глубокие скидки постоянно, значит в этом магазине имеет смысл покупать товары только во время скидок;

омниканальность, повышенное внимание к развитию интернет-продаж. Торговые сети по-разному относятся к присутствию в Интернете (регулярно обновляют сайт, поддерживают коммуникации с потребителями в социальных сетях, запускают мобильные приложения или иное). Торговая сеть «Соседи» первой из крупных ритейлеров запустила свое мобильное приложение для Android и iOS для отправления покупателям персональных акционных предложений. Этому примеру последовали и другие торговые сети в сфере продовольствия. Компания «Виталюр» запустила счетчик посетителей на сайте в режиме реального времени. Крупнейшая по размеру непродовольственная сеть «Ами Мебель» уделяет много внимания онлайн-продвижению, в том числе в социальных сетях, присутствию на рынках России, Казахстана и Грузии. Наблюдается постепенный уход ритейлеров бытовой техники в Интернет (сокращение торговой площади почти в 2 раза).

Несмотря на экономические трудности, торговый ритейл в Беларуси ориентируется на приоритетные направления развития и аккумулирует в них инвестиции, уделяет внимание сокращению издержек и оптимизации операционных расходов, повышению лояльности покупателей. Вместе с тем увеличивается конкуренция между игроками ритейла. В такой ситуации ритейлеры вы-

нуждены искать все новые пути привлечения покупателей, среди которых большое значение имеют технологические новинки, позволяющие сделать процесс обслуживания удобным и эффективным.

Повышение эффективности логистики ритейла

Изменения в развитии сетевого ритейла Беларуси ведут к следующим изменениям в логистике ритейла:

увеличивается объем и частота закупок товаров розничными торговцами;

с расширением количества и форматов магазинов увеличивается количество поставщиков розничных точек;

с повышением доли полуфабрикатов, экологически чистых продуктов и другой скоропортящейся продукции возрастает скорость движения товарных запасов через всю цепочку поставок;

с увеличением доли рынка, принадлежащей сетевой розничной торговле, увеличивается степень централизации закупок;

повышаются уровень взаимодействия с поставщиками и в целом уровень интеграции и сотрудничества по всей цепи поставок;

за счет постоянного укрупнения масштабов деятельности, в том числе и с появлением мультиформатных розничных сетей, постоянно сокращаются удельные издержки (в том числе логистические) розничной торговли и др.

Как следствие описанных изменений усиливается контроль со стороны розничного торговца над всей цепочкой поставок, который выливается в ценовой прессинг, пропуская большую часть своих поставок через распределительные центры, внедрение собственных торговых марок, ликвидацию «лишних» посредников; осуществляется реинжиниринг логистических систем, при котором розничный торговец уменьшает товарные запасы путем применения современных методик управления товарными запасами, сокращения числа участников цепей поставок и внедрения передовых информационных технологий; применяются системы «быстрого реагирования» с использованием систем электронного обмена данными; вытесняются опто-

вики и дистрибьюторы в цепи поставок; внедряются системы управления цепочками поставок и проводится работа по эффективному реагированию на запросы и поведение покупателя и др.

Новая цифровая реальность предоставляет большие возможности для повышения конкурентоспособности компаний. Работа с покупателем в таком цифровом контексте повышает требования к скорости обслуживания, смене коллекций, условиям доставки и т. д. (Zhang, Chen, Bergarp, Norman, Wikström, Yan, Zheng, 2009; Dang Hoa, Kim, 2018). В последнее время имеется множество стартапов, решения которых могли бы быть использованы в ритейле. К сожалению, многие такие разработки представляют собой точечные решения и не могут быть использованы с реальной пользой для бизнеса. Например, система распознавания товаров на полке нужна ритейлеру не отдельно, а в составе комплексного решения по пополнению полки.

Сегодня сформировались два флагманских тренда: управление данными (Gaku, Takakuwa, 2015) и программы лояльности. Для повышения эффективности ритейла важными являются системы планирования, основанные на атрибутировании данных и дальнейшей их консолидации в необходимой форме. В данном направлении предиктивная аналитика на основе выбора оптимального предложения для клиента позволяет обеспечить дополнительные продажи. Успешными примерами являются практики российской компании Lego и сети «Адамас». Такие предложения формируются на основе изучения покупательского поведения и других критичных для фирмы показателей. Разработке и эксплуатации эффективных систем лояльности косвенно способствует доработка модулей, связанных с лояльностью, в кассовых системах (POS (point of sale)-терминалы; OLAP (online analytical processing)-технологии), позволяющих быстро обрабатывать большие массивы данных¹⁰.

В Российской Федерации реализуются такие новые системы, как ЕГАИС, «Пла-

¹⁰ Новиков В.Э. 2015. Информационное обеспечение логистической деятельности торговых организаций: учебное пособие. Москва: Юрайт. 184 с.

тон», «Меркурий», онлайн-кассы, позволяющие экономить на логистике, документообороте. Практика внедрения в торговлю цифровых технологий показала необходимость отказа от дублирования электронных документов на бумажных носителях.

Следует отметить, что большинство известных в мире инноваций в сфере розничной торговли пока недоступно отечественному бизнесу. Сегодня в Беларуси доля онлайн-покупок с мобильных устройств составляет 23% от всех покупок, которые оплачиваются карточками. К сожалению, пока еще высок процент наличных расчетов в онлайн-ритейле в связи с недостаточностью государственного регулирования данной сферы и высокими комиссиями платежами операторов безналичных платежей для ритейлеров (до 3% от товарооборота). Первые шаги к внедрению инноваций в белорусский ритейл можно связывать с освоением интернет-пространства, развитием e-commerce, расширением своего присутствия в социальных сетях, активизацией проникновения карт лояльности, обеспечением предзаказа и доставки товаров, введением товаров под собственной торговой маркой и др.

Как пример завоевания конкурентных преимуществ можно рассматривать лучшие практики российских компаний. Успешными решениями являются логистические решения сети магазинов «ВкусВилл» по поставкам продукции ультрафреш – традиционно сложной категории для специалистов по логистике в сегменте быстро портящихся товаров. Компанией внедрен комплекс решений: учет остатков в режиме реального времени, что потребовало постоянного доступа в Интернет для всех магазинов; работа складов сети в ночном режиме, что позволило сократить доставку товара в магазины до 2–3 часов; отказ от классического стеллажного хранения во избежание избыточных операций по подъему и спуску (на стеллажах размещаются только товары с длительным сроком хранения, а напольное хранение и комплектация предусмотрены для краткосрочной продукции); планирование дефицита (переход от 100%-ного наличия товаров в магазинах к дефициту в 4–5%, при этом списания со-

кратились до 5–6%, контроль этого показателя осуществляется еженедельно); внедрение продаж продукции с предпоследним или последним днем срока годности с большими скидками (оптимальная скидка – 40%); организация работы с поставщиками по возвратной логистике (компания получает 60% от розничной цены продукта и не несет затрат на возвратную логистику и утилизацию).

Значительные возможности для снижения затрат предоставляют развитие логистической инфраструктуры в целом, в том числе сетей, и создание высокотехнологичных распределительных центров (Holzapfel, Kuhn, Sternbeck, 2018). Сегодня развитие логистической инфраструктуры должно продолжаться не только наращиванием физических объектов, отвечающих современным требованиям, но и более глубокой интеграцией участников цепочки поставок, вовлечением 3-PL и выше провайдеров в систему распределения, развитием аутсорсинга со стороны торгового ритейла. Это позволяет координировать часть дефицита транспорта, ибо в противном случае простой в ритейле влечет увеличение на 10–15% транспортных затрат компании. Локализация логистического аутсорсинга в Беларуси невысокая – три сертифицированных субъекта хозяйствования (ООО «Евротибас», СП «Транзит» ООО, ООО «Балтспед логистик»), оказывающих логистические услуги, предоставляют не более 15 видов услуг из 88. В Российской Федерации этот показатель по оценкам специалистов составляет 25–30%, в странах ЕС – 65%, в США – 70% и выше от всего объема услуг. Наличие складских помещений, собственного распределительного центра и логистического подразделения позволяет более эффективно маневрировать товарными запасами, закупать товар под акции или перед подорожанием, на выгодных условиях сезонные и дефицитные товары, работать с большим числом поставщиков и получать от них более выгодные условия. К сожалению, строительство собственных распределительных центров и использование всех возможностей логистического оператора-аутсорсера не является массовой практикой организаций ритейла по причине не только недостатка свободных денежных средств, но и неготов-

ности отдавать услуги на аутсорсинг из-за неприемлемых цен на них (цены должны быть ниже), недоверия к профессионализму логистических операторов, отсутствия единой системы автоматизации бизнес-процессов. Аналогичная ситуация наблюдается на рынке ритейла в Российской Федерации, что свидетельствует о необходимости развития данного направления.

Специалисты отмечают повышенный интерес ритейлеров к новым предложениям по автоматизации логистики, как собственной, так и с привлечением провайдеров. Системы класса TMS (Transportation Management System, или система управления транспортом) есть и будут далеко не у всех розничных сетей. Возможности оптимизации показателей за счет параметров доставки позволяют предположить, что большие компании все-таки будут автоматизироваться в этом направлении.

Важным элементом формирования инфраструктуры ритейла на институциональном уровне системы распределения является выбор оптимального месторасположения объекта торговли (Liu, 2013), от чего напрямую зависит уровень трафика, а значит, товарооборот и в результате рентабельность бизнеса. Сегодня на рынке представлены интересные технологичные решения, позволяющие определиться с выбором расположения торговой точки и выявить причины неэффективности уже работающего торгового объекта с помощью георекомендательных сервисов. Однако традиционные инструменты геомаркетингового анализа имеют ряд недостатков, включая разовые ручные замеры, отсутствие внутрисуточной динамики и фактора сезонности, актуальность данных только на момент подсчета и невозможность выделения целевой аудитории в потоке. Сервис GEO Factor от российского «МегаФона» решает три задачи: маркетинговое планирование, оптимизацию затрат существующего магазина и стратегию запуска новой торговой точки с учетом максимизации доходности и уровня проходимости.

Современное состояние ритейла Беларуси свидетельствует о том, что в ближайшие годы он изменится больше, чем за последние десятилетия. Основным драй-

вером изменений станет стремительное развитие IT-технологий, которые позволят делать глубокую аналитику и интегрировать данные офлайна и онлайн (Omni-channel-подход). В связи с этим следует ожидать изменения качественного состояния рынка: потребитель получит возможность приобрести нужный товар в любом месте по максимально выгодной цене, затратив на это минимум времени, что обеспечит достижение стратегической цели логистики; ритейлеры с помощью технологий смогут масштабировать и оптимизировать свой бизнес, что приведет к изменению структуры потребительского рынка; производители и торговцы, не адаптировавшие современные IT-решения под свой бизнес, вынуждены будут покинуть рынок; будут совершенствоваться платежные технологии.

Для дальнейшей интеграции системы распределения в логистическую сеть Беларуси целесообразна разработка стратегии ее развития с учетом положений Республиканской программы развития логистической системы и транзитного потенциала на 2016–2020 гг. и направлений развития транспортно-логистической инфраструктуры ЕврАзЭС (Попов, Мирецкий, Шевченко, 2016). Разработка подобного документа позволит сократить противоречия в развитии между субъектами торговли малого, среднего и крупного бизнеса. Учитывая, что мировая экономика движется от информационной эры к цифровой, логистическая система распределения Беларуси должна ориентироваться на ключевые технологии развития, выходя на наднациональный уровень. Субъекты сетевого ритейла, обладая наибольшими инвестициями, способны стать полибизнес-сервисными компаниями. Развивая компетенцию и получив значительное количество данных (технологии Big Data), они могут стать маркетплейсами по предоставлению услуг.

В перспективе для завоевания конкурентных преимуществ отечественного ритейла и повышения его эффективности в системе логистического менеджмента распределения, на наш взгляд, необходимо:

обеспечить возможность проведения централизованной закупочной политики

(фактор повышения эффективности для торговой сети);

продолжить формирование логистической инфраструктуры, в том числе интегрирование распределительных центров; совершенствование рационального размещения объектов сетевой розничной торговли; альтернативное развитие аутсорсинга сетевым ритейлом, вовлекая 3-PL логистических провайдеров в систему распределения;

снизить издержки, в том числе на организационную структуру управления (фактор формирования конкурентной цены);

повысить эффективность использования финансовых ресурсов (комплекс мер, главной из которых является высокотехнологичная логистика). Стратегическое планирование развития сети следует осуществлять исходя из того, что цикл технологических изменений в сфере ритейла составляет 7–12 лет;

внедрить эффективную ассортиментную политику, развивая категорийный менеджмент; развивать СТМ, в том числе органической (эко) продукции, привлекая отечественных производителей;

максимально автоматизировать технологические процессы, обеспечивая единое информационное пространство и поддерживая актуальность информации в реальном режиме времени, привлекая разработки отечественных специалистов в рамках развития цифровой экономики, и др.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ (REFERENCES)

Акулич М. 2016. Повышение конкурентоспособности рознично-торгового предприятия: факторы и процессы. *Маркетинг: идеи и технологии*. № 6. С. 24–30. [Akulich M. 2016. Increasing the competitiveness of retail outlets: Factors and processes. *Marketing: idei i tekhnologii*. No 6. PP. 24–30. (In Russ.)]

Антюшеня Д.М. 2016. *Транспортно-логистическая система Республики Беларусь: становление и развитие*. Минск: БНТУ. 222 с. [Antyushenya D.M. 2016. *Transport and logistics system of the Republic of Belarus: Formation and development*. Minsk: BNTU. 222 p. (In Russ.)]

Дыбская В., Постернакова М. 2016. Функциональный и процессный подход к выполнению заказов при обслуживании клиентов. (Часть II). *Логистика*. № 3. С. 42–47. [Dybskaya V.,

Posternakova M. 2016. Functional and process approach to the execution of orders in customer service. (Part II). *Logistika*. No 3. PP. 42–47. (In Russ.)]

Дыбская В.В. 2017. *Проектирование системы распределения в логистике*. Москва: ИНФРА-М. 235 с. [Dybskaya V.V. 2017. *Designing a distribution system in logistics*. Moscow: INFRA-M. 235 p. (In Russ.)]

Ерчак А.И. 2018. Об особенностях учета факторов мобильности населения в управлении локальным потребительским рынком. *Проблемы прогнозирования и государственного регулирования социально-экономического развития: материалы XIX Международной научной конференции*. Минск: НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь. С. 97–98. [Erchak A.I. 2018. On the peculiarities of taking into account the factors of population mobility in the management of the local consumer market. *Problemy prognozirovaniya i gosudarstvennogo regulirovaniya sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya: materialy XIX Mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii*. Minsk: NIEI Ministerstva ekonomiki Respubliki Belarus'. PP. 97–98. (In Russ.)]

Наумов В.Н. 2011. *Управление взаимодействием в системе сбыта: теория, методология, стратегии*. СПб. Политехника-сервис. 289 с. [Naumov V.N. 2011. *Management of interaction in the sales system: Theory, methodology, strategy*. SPb: Politekhnik-servis. 289 p. (In Russ.)]

Нос В.А., Казимова Л.П. 2012. Организация межфункционального логистического менеджмента в каналах распределения пищевой продукции. *Вестник ЮУрГУ*. № 22. С. 176–181. [Nos V.A., Kazimova L.P. 2012. Organizing interfunctional logistics management in food distribution channels. *Vestnik JuUrGU*. No 22. PP. 176–181. (In Russ.)]

Охотников И., Сибирко И. 2014. Системный подход как методологическая основа управления логистическими бизнес-процессами в цепях поставок. *Логистика*. № 1. С. 25–27. [Okhotnikov I., Sibirko I. 2014. Systematic approach as a methodological basis of logistics business processes in the supply chain. *Logistika*. No 1. PP. 25–27. (In Russ.)]

Попов П., Мирецкий И., Шевченко О. 2016. Формирование сети распределительных центров на территории Российской Федерации. *Логистика*. № 4. С. 26–29. [Popov P., Miretsky I., Shevchenko O. 2016. Creation of a network of distribution centers on the territory of the Russian Federation. *Logistika*. No 4. PP. 26–29. (In Russ.)]

Шатт Дж.Г. 2008. *Управление товарным потоком: руководство по оптимизации логистических цепочек*. Минск: Гревцов Паблишер. 352 с. [Shatt Dzh.G. 2008. *Commodity flow management*:

Supply chain optimization guide. Minsk: Grevcov Publisher. 352 p. (In Russ.)]

Holzapfel A., Kuhn H., Sternbeck M.G. 2018. Product allocation to different types of distribution center in retail logistics networks. *European Journal of Operational Research*. URL: <https://www.semantic-scholar.org/paper/Product-allocation-to-different-types-of-center-in-Holzapfel-Kuhn/abcd4511d9b56d41d46e2e171d69b79255ecae89/>

Liu B. 2013. Research on Logistics Distribution Center Location Model and Evaluation Under Electronic Commerce. URL: <https://www.semantic-scholar.org/paper/Research-on-Logistics-Distribution-Center-Location-Liu/9b3d764ebf295519eb60390be0a4bf707349dc71>

Gaku R., Takakuwa S. 2015. Big data-driven service level analysis for a retail store. *Winter Simulation Conference (WSC)*. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Big-data-driven-service-level-analysis-for-a-retail-Gaku-Takakuwa/408b540b4250794f970d7ea4b987df38b554e235>

Hoa T.D., Kim D-S. 2018. On exploiting wireless sensor networks for enhancing the logistics operation efficiency in the Physical Internet. *2nd International Conference on Recent Advances in Signal Processing, Telecommunications & Computing (SigTelCom)*. Ho Chi Minh City. PP. 236–240. URL: <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=8325797&isnumber=8325768>

Zhang Z., Chen Q., Bergarp T., Norman P.; Wikström M.; Yan X.; Zheng L-R. 2009. Wireless sensor networks for logistics and retail. *Sixth International Conference on Networked Sensing Systems (INSS)*. PP. 1–4. URL: <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=5409943&isnumber=5409903>

In citation: *Belorusskiy Ekonomicheskii zhurnal*. 2019. No 1. PP. 121–135.

Belarusian Economic Journal. 2019. No 1. PP. 121–135.

LOGISTIC MANAGEMENT IN DISTRIBUTION SYSTEM AND ITS IMPLEMENTATION IN BELARUS'S RETAIL

Oksana Vernikovskaya¹

Author affiliation: ¹ Belarus State Economic University (Minsk, Belarus).

Corresponding author: Oksana Vernikovskaya (red_ok@tut.by).

ABSTRACT. There have been studied theoretical approaches to distribution logistics as an integral function of management. Identified are distribution and sales terminology differences. Interaction of logistics and marketing within the system of distribution is shown in the paper. Considered are the world's main trends and current development of retail in the logistic system of distribution. There have been suggested the main direction of enhancing the effectiveness of Belarus's retail logistics.

KEYWORDS: distribution system, sales, logistic management, logistic provider, retail.

JEL-code: D30, H54, L81, M21.

Received 3.04.2018

