

УДК 658.8

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ, НАУЧНО-ПРИКЛАДНЫЕ РЕШЕНИЯ

Богомолова Ирина Петровна, д-р экон. наук, проф.
Василенко Ирина Николаевна, канд. экон. наук, доц.
Ибрагимов Рамиль Ибрагимович оглы, асп.

Воронежский государственный университет инженерных технологий, пр. Революции, 19, Воронеж, Россия, 394036; e-mail: uopioe@yandex.ru; irina_nw@bk.ru

Цель: статья посвящена вопросам совершенствования системы организации и управления сбытовой деятельностью предприятия в условиях современной предпринимательской среды, характеризующейся высокой степенью рисковости, изменчивости и нестабильности. *Обсуждение:* в предположении, что повышение эффективности организации и реализации сбытовой политики позволит субъекту рыночного хозяйствования получить положительный синергетический эффект в плане расширения рынков сбыта, увеличения объемов продаж, максимально полного удовлетворения потребительских запросов и получения дополнительного дохода, авторы предлагают более глубоко и детально проработать вопросы реализации сбытовой политики, уточнить ее функционал, формы, методы и принципы организации, а также оптимизировать схему «маркетинг–логистика», которая в большей мере будет отвечать особенностям и принципам современной предпринимательской деятельности. *Результаты:* авторами проведен понятийно-терминологический анализ ключевой категории области исследования; выделены основные элементы, ориентиры и характеристики сбытовой политики, а также разработана адаптивная модель ее формирования; выполнен сравнительный анализ концепций логистики и маркетинга; установлен спектр задач оптимального сочетания инструмента маркетинга и логистики; определены базовые варианты доставки продукции до потребителя; установлен перечень сбытовых функций, реализуемых в контексте применения того или иного канала сбыта. Полученные результаты, сделанные выводы, а также достигнутые прикладные решения доказывают возможность их применения управленческими структурами различного профиля и уровня в

направлении совершенствования системы сбытовой деятельности современных хозяйствующих субъектов, полученные результаты будут весьма полезны научным кадрам в плане проведения исследований в области менеджмента, маркетинга и логистики, а также педагогическим кадрам в процессе подготовки специалистов в области организации эффективной сбытовой деятельности на предприятии и процесса товародвижения.

Ключевые слова: сбыт, сбытовая деятельность и политика, логистика, организация и управление, эффективность, современные методы и подходы.

DOI: 10.17308/meps.2019.8/2177

1. Введение

В современных условиях ведения предпринимательской деятельности, чтобы эффективно функционировать и решать различный спектр задач производственно-хозяйственного и организационно-экономического направления, субъекту рынка недостаточно уделять внимание только производственным планам, весьма существенным является вопрос о качественной организации процесса товародвижения и определения целевого рынка сбыта. Эффективно организованная сбытовая деятельность, которая включает основные формы, методы, принципы и инструменты доведения готовой продукции до конечного потребителя, служит важнейшим условием устойчивого и сбалансированного развития любого хозяйствующего субъекта. При высокой конкуренции важным остается вопрос оптимальности выбора ассортимента продукции, его позиционирования на рынке, формирования качественной клиентской базы, выбора рациональных схем доведения товара до конечного потребителя, совершенствования характеристик как самого товара, так и форм его реализации (товародвижения) с целью максимального удовлетворения потребительского запроса и получения прибыли.

Актуальность данного спектра вопросов определяется рядом причин и обстоятельств, а в частности: наличием высокой конкуренции в рыночной среде; отсутствием четкой (плановой) системы закупки товаров и услуг; высокой изменчивостью покупательских предпочтений и конъюнктуры рынка; увеличением доли рынка, функционирующего в условиях несовершенной конкуренции; наличием большого количества рыночных ниш, которые характеризуются широким разбросом и отличием по критериям емкости, средней цены реализации, уровня потребления, специфики спроса и т.д.

Данный комплекс вопросов весьма широко освещен как в отечественных, так и в зарубежных научных трудах. Среди наиболее ярких представителей отечественных и зарубежных ученых, занимающихся теоретическими, методологическими и прикладными исследованиями системы сбыта и товародвижения, стоит отметить: Алексеева Н.С., Багиева Г.Л., Баркана Д.И., Богомолу И.П., Василенко И.Н., Винкельманна П., Гаджинского А.М.,

Дыбскую В.В., Елизарову Л.Г., Зайцева Е.И., Келлера К., Колесника А.А., Котлера Ф., Кузинса П., Ламминга Р., Лоусона Б., Новикову О.А., Сергееву В.И., Тарасевича В.М., Тяпухина А.П., Фатхутдинова Р.А., Щербанина Ю.А.

Целью работы является изучение, обоснование и уточнение теоретических аспектов применяемых форм, методов и подходов к организации сбытовой деятельности предприятия в условиях высококонкурентной среды, а также разработка прикладных решений рекомендательного характера, направленных на повышение эффективности организации и управления последней.

В контексте достижения обозначенной цели был определен следующий перечень задач: изучить теоретические аспекты сбытовой деятельности предприятия, включая экономическую сущность и основные понятия организации системы сбыта продукции; раскрыть особенности и принципы применения управленческого инструментария в ходе осуществления сбытовой политики.

2. Методология исследования

В ходе исследования был применен комплекс научных методов и подходов, в частности, системный, ситуационный, логический, диалектический, функциональный и процессный подходы. Среди методов стоит отметить: описание, сравнение, экспертную оценку, идеализацию, анализ, аналогию, синтез, формализацию, обобщение, конкретизацию и графический. В большей степени были использованы методы аксиоматической группы. Так, в ходе разработки модели формирования сбытовой политики организации в рыночных условиях хозяйствования были применены системный, ситуационный, диалектический и процессный подходы, а также такие методы, как: экспертная оценка, идеализация, анализ, синтез, обобщение и конкретизация.

3. Обсуждение результатов

Для обеспечения высоких конкурентных показателей субъекту рыночного предпринимательства необходимо разрабатывать четкие стратегии, планы и программы по сбыту продукции на основе современных методов и подходов. Комплексность применения последних выражается в объединении и взаимодействии концепций маркетинга и логистики [4].

Сбыт как объект управления представляет собой комплекс процедур и алгоритмов, направленных на продвижение готовой продукции на потребительском рынке (анализ рынка, формирование спроса, получение и обработка заказов, подготовка продукции к отправке, отгрузка, транспортировка, реализация через оптовые и розничные сети) и организацию финансовых расчетов за нее (условия, договоренности, документационное и информационное обеспечение, контроль, оценка, мониторинг и т.д.). Ключевой целью сбытовой деятельности является достижение максимально выгодного баланса между экономическими интересами производителя (получение предпринимательской прибыли) и покупателя (максимальное удовлетворение платежеспособного спроса). Сбытовая деятельность представляет со-

бой сложный процесс, который характеризуется рядом экстраординарных свойств: структурированность, многоуровневость, противоречивость целей и задач, неоднородность [1, 6, 13]. Исходя из этого, в современной экономической литературе имеется множество различных подходов к трактовке и определению данной категории. Наиболее существенные, которые отражают отличные друг от друга научные позиции и точки зрения, приведены в содержательной части табл. 1.

Таблица 1

Основные трактовки категории «сбыт»

Автор	Трактовка
Новикова О. А.	Под сбытом стоит понимать коммерческий процесс, реализуемый после окончания основного производственно-технологического цикла и включающий предпродажную подготовку товара, доставку его потребителю и сервисное обслуживание [11]
Тяпухин А. П.	Сбыт представляет собой деятельность по распределению товаров (услуг), обеспечивающую максимальную степень удовлетворения потребностей покупателей и получения прибыли [12]
Багиев Г. Л.	Сбыт есть инструмент управления процессом перемещения готового продукта от производителя до потребителя, также он должен соответствовать условиям минимальных затрат и максимальной выгоды [2]
Краткий экономический словарь	Сбыт – это процесс реализации продукции и доведения его до рынка, а также функция продажи, включая логистику, взаимодействие с внешней средой и непосредственно покупателем [9]

Таким образом, делая обобщение представленного перечня авторских трактовок, под сбытовой деятельностью, на наш взгляд, стоит понимать совокупность мероприятий и управленческих решений, направленных на выработку оптимальной производственной программы, максимально учитывающей потребительские запросы того или иного рыночного сегмента, включающий набор методов, форм, принципов и подходов по рационализации процесса формирования качественной клиентской базы и доведения готовой продукции до последнего с минимальными затратами, что, в свою очередь, базируется на установке максимального удовлетворения запросов покупателей, максимально полного объема реализации готовой продукции и максимально возможного варианта получения прибыли.

Следовательно, важнейшим структурным подразделением субъекта рыночного предпринимательства является служба сбыта и продаж. Данное структурное подразделение имеет ряд обязательств: поиск и изучение потенциальных рынков сбыта и поставщиков; правильное позиционирование товара; сбор и обработка потребительских запросов; изучение конкурентной среды и перспективы рыночной ниши, выбор наиболее оптимальных методов и способов доставки продукции на рынок (каналы сбыта); сбор данных по перспективным изменениям потребительских свойств реализуемой продукции [2, 3, 14].

Важной функциональной составляющей деятельности службы сбыта является качественная реализация политики распределения (рис. 1).



Рис. 1. Реализация политики распределения товаров и услуг на современных субъектах рыночного предпринимательства

Данная политика представляет собой совокупность действий, направленных на разработку и реализацию маркетинговой программы, – входящих в нее мероприятий с учетом схем и каналов доведения готовой продукции до конечного потребителя. Кроме того, она призвана обеспечить эффективное взаимодействие между субъектами маркетинговой программы, направленной на обеспечение четкости и системности процесса продажи товара определенного количества и качества, в определенное время и на заданном рынке [5, 7].

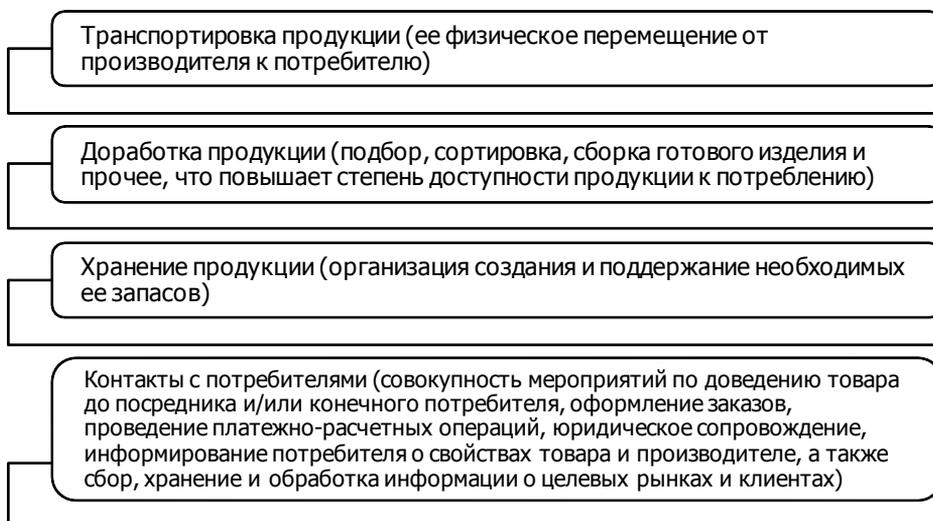


Рис. 2. Основные элементы, которые определяют, формируют и задают характер сбытовой политики организации [37]

Сбытовую политику предприятия как изготовителя продукции следует рассматривать как целенаправленную деятельность, а также совокупность принципов и методов, реализация которых на практике призвана повысить уровень организованности и управляемости потоков движения товара от производителя до конечного потребителя. Ключевая задача состоит в достижении и обеспечении оптимальных условий трансформации современных потребностей потенциального покупателя в реальный спрос на конкретном рынке и/или рыночной нише [10]. Основные элементы, которые определяют, формируют и задают характер сбытовой политики организации, приведены на рис. 2.

Базовые ориентиры сбытовой политики приведены на рис. 3.



Рис. 3. Базовые ориентиры сбытовой политики предприятия

Модель формирования сбытовой политики, которая наиболее характерна для рыночных условий хозяйствования, представлена на рис. 4.

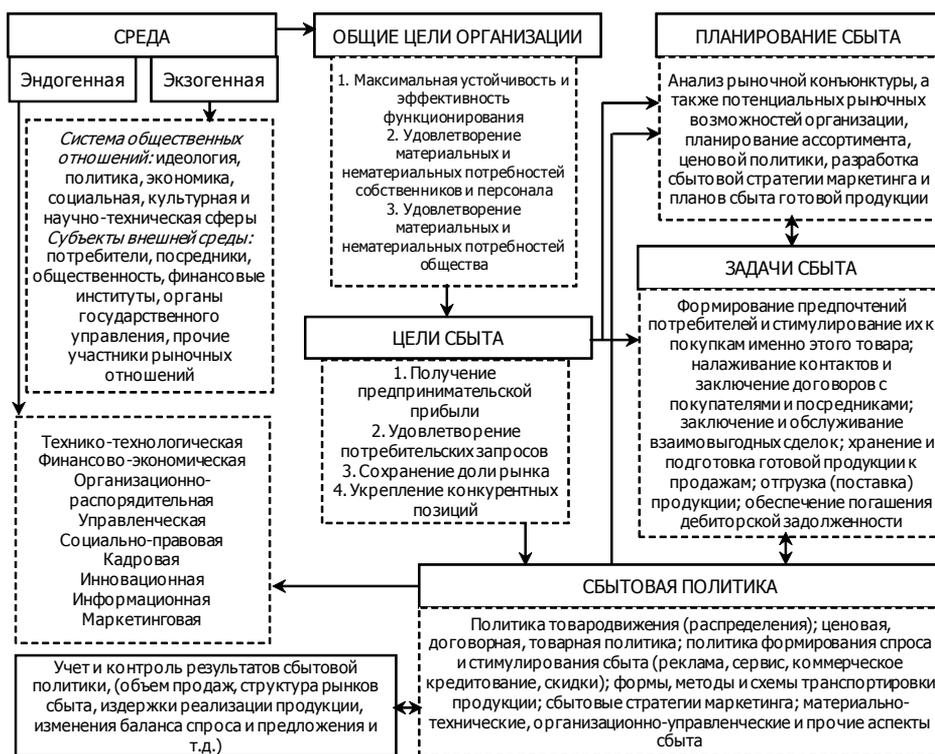


Рис. 4. Модель формирования сбытовой политики организации в рыночных условиях хозяйствования

Таким образом, сбытовая политика, сформулированная на основе ключевых целей и задач системы маркетинга, должна четко соотноситься с единой

структурой бизнес-концепции организации (функции и возможности организации, ее сильные и слабые стороны, рыночная позиция и положение среди конкурентов и т.д.), а также утвержденным стратегическим ориентиром [1].

Детальное исследование и проработка ситуации применительно к современным условиям хозяйствования показало, что при разработке стратегических направлений и подходов, на основе которых реализуется сбытовая политика организации, необходимо учитывать ряд особенностей: уровень ориентации на потребления; сезонность производства; сроки хранения сырья и готовой продукции; требования к качеству продуктов и их ассортименту; зависимость качества готовой продукции от исходного сырья; возможность использования аналогов-заменителей и др. [7, 10].

Характер реализации, а также состав сбытовой политики особенно зависит от условий экзогенной и эндогенной среды, и для повышения ее эффективности требуется детальный анализ последних, а также потенциальных угроз и возможностей предприятия.

Как показало исследование современных трендов и тенденций развития маркетинговых коммуникаций, реализуемых как на отечественном рынке, так и в зарубежной предпринимательской среде, предприятия-производители сегодня начали уходить от концепции «приоритета производственно-сбытовой деятельности» к концепции «взаимовыгодного сотрудничества» между производителем и покупателем. Все это в конечном итоге приводит к формированию взаимовыгодных партнерских отношений, на базе которых компания-производитель может осуществлять перманентный анализ и контроль конъюнктуры потребительского рынка. Ф. Котлер и К. Келлер утверждают: «... в реальных рыночных условиях покупатель стремится к тому продавцу, который предложит наиболее оптимальное и выгодное сочетание качества, стоимости и сервиса товара». На наш взгляд, данная позиция имеет трудно оспоримый характер, но по их же примечанию – это далеко не полный перечень критериев выбора, которые важны для современного покупателя [8]. Список можно дополнить следующими позициями: доступность товара (пространство и время); репутация продавца; транспортбельность и возможность доставки товара; доверие к бренду и т.д. В данном контексте весьма кстати привести комплекс стратегических направлений ориентированного на рынок производителя, предложенный П. Винкельманном (рис. 5) [4].

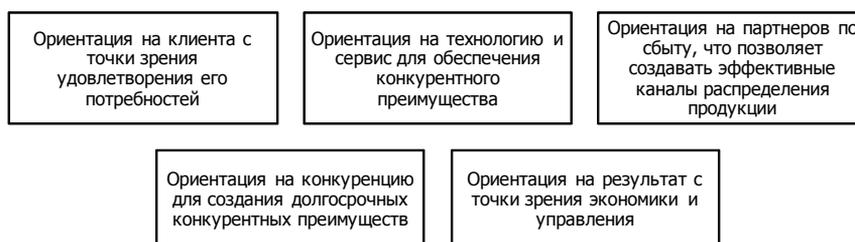


Рис. 5. Перечень стратегических направлений ориентированного на рынок производителя, согласно П. Винкельманну

Стоит подчеркнуть, что выделенные автором принципы свидетельствуют о том, что структура сбыта предприятия будет эффективной только в том случае, если она будет соответствовать запросам потребителей.

Далее проведем сравнительный анализ концепции логистики и маркетинга в системе сбыта продукции. Его результаты приведены в содержательной части табл. 2 [36].

Таблица 2

Сравнительный анализ маркетинга и логистики в системе сбыта

Объект исследования	Предмет исследования	Методы исследования	Результат исследования
Маркетинг			
Рынки, конъюнктура рынка, спрос, потребители	Емкость рынка, конкуренты, перспективы выхода на новые рынки сбыта и т. д.	Метод экспертных оценок, методы экономической статистики	Увеличение объема продаж, рост валовой прибыли, повышение доли рынка, освоение новых рынков сбыта
Логистика			
Потоковые процессы: материальный, сервисный, финансовый, транспортный, информационный	Логистические операции (транспортировка, складирование и т. д.)	Ситуационный анализ, имитационное моделирование логистических операций	Оптимальные параметры логистической системы предприятия (минимизация затрат на распределение продукции)

Система маркетинга и логистики как один из ключевых инструментов повышения эффективности сбыта и товародвижения на практике, зачастую, используется не комплексно и не системно, но решение данного проблемного момента может позволить достичь предприятию существенного положительного синергетического эффекта.

На наш взгляд, ключевыми задачами рационального сочетания инструментов маркетинга и логистики в системе сбыта являются:

- анализ рынка, конкурентов и потребительских запросов;
- современное и эффективное информационное обеспечение системы сбыта и продвижения нового товара на рынок;
- оптимизация процессов хранения готовой продукции и использования складских помещений;
- выбор оптимального способа и схемы доставки продукции на рынок; организация развитой торговой сети предприятия;
- рационализация и перманентный учет объемов запасов готовой продукции, необходимых для качественного обслуживания заказчиков (потребителей и/или посредников);
- разработка адаптивных моделей по формированию наиболее оптимальных заказов для определенного потребителя;

- разработка стратегического плана развития системы сбыта продукции и постоянный контроль за его реализацией.

После того как производитель определился с потребительским рынком и четко сформулировал стратегические цели и тактические задачи, ему необходимо проработать базовые варианты каналов доставки продукции до потребителя с учетом посредников, наиболее явных рисков, конкурентов и т.д. (рис. 6) [2, 11, 13].

Перечень сбытовых функций, реализуемых тем или иным каналом доставки товара до потребителя, включает: рациональное распределение; доставку; хранение; предпродажную подготовку и обслуживание клиентов; продажу; послепродажное обслуживание, а также функции информационного и правового обеспечения, необходимые для формирования устойчивых и взаимовыгодных связей; деловые отношения между поставщиками конечной продукции и ее покупателями.

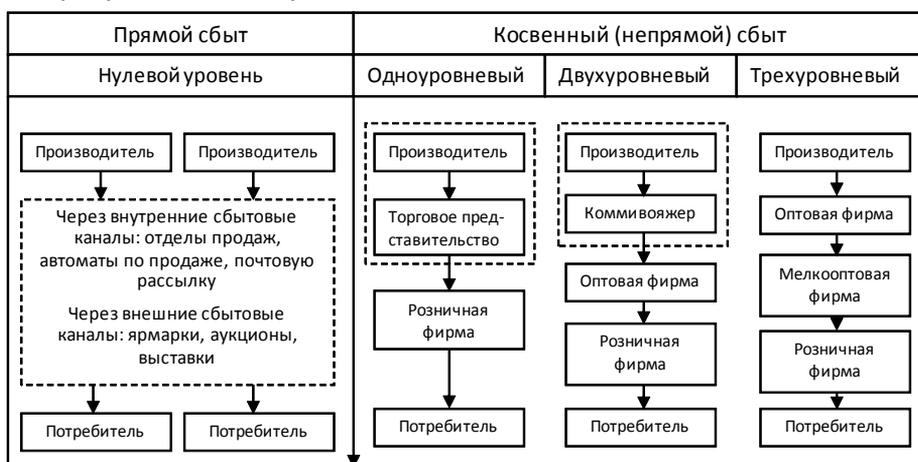


Рис. 6. Базовые варианты доставки продукции до потребителя

Таким образом, качественная проработка базовых вариантов доставки продукции до потребителя позволит предприятию снизить операционные издержки, сократить сроки доставки товара на рынки, обеспечить более высокие потребительские свойства и качество товара, что напрямую отразится на имидже поставщика и его конкурентоспособности.

4. Заключение

В ходе проведенного исследования на начальном этапе был выполнен терминологический анализ категорий «сбыт» и «сбытовая деятельность», в ходе чего был сделан вывод, что под последним стоит понимать совокупность мероприятий и управленческих решений, направленных на выработку оптимальной производственной программы, максимально учитывающей потребительские запросы того или иного рыночного сегмента, включающий набор методов, форм, принципов и подходов по рационализации процесса формирования качественной клиентской базы и доведения готовой продукции до последнего с минимальными затратами, что, в свою очередь, бази-

руется на установке максимального удовлетворения запросов покупателей, максимально полного объема реализации готовой продукции и максимально возможного варианта получения прибыли. В ходе проработки процесса реализации политики распределения товаров и услуг в современных условиях рыночного предпринимательства были определены эффективные формы взаимодействия между субъектами маркетинговой программы, что на практике позволит обеспечить высокую четкость и системность процесса продаж товара определенного количества и качества, в определенное время и на заданном рынке.

Проработка основных элементов, которые определяют, формируют и задают характер сбытовой политики организации, а также ее базовые ориентиры, призвана повысить уровень организованности и управляемости потоков движения товара от производителя до конечного потребителя. Также данное авторское решение позволит достичь оптимальных условий трансформации современных потребностей потенциального покупателя в реальный спрос на конкретном рынке и/или рыночной нише.

Разработанная модель формирования сбытовой политики организации в рыночных условиях хозяйствования в ходе реализации стратегических направлений и подходов в области совершенствования сбытовой политики позволяет учитывать ряд особенностей: уровень ориентации на потребление; сезонность производства; сроки хранения сырья и готовой продукции; требования к качеству продуктов и их ассортименту; зависимость качества готовой продукции от исходного сырья; возможность использования аналогов-заменителей и др. Все это позволит предприятию-производителю проводить более эффективную сбытовую политику, а также более качественно и полно удовлетворять запросы современных потребителей.

Учет и использование на практике проработанного перечня стратегических направлений, ориентированного на рынок производителя, согласно П. Винкельманну, позволит оптимизировать структуру сбыта предприятия в направлении более полного удовлетворения запросов потребителей.

Использование результатов проведенного сравнительного анализа концепции логистики и маркетинга в системе сбыта продукции, спектра ключевых задач в контексте оптимального сочетания инструментов маркетинга и логистики, а также проработанные базовые варианты доставки продукции до потребителя на практике позволят предприятию-производителю постепенно перейти от концепции «производственно-сбытовой деятельности» к концепции «взаимовыгодного сотрудничества» между производителями и потребителями, что позволит сформировать партнерские отношения, которые, в свою очередь, предоставят возможность производителю осуществлять перманентный контроль процесса взаимодействия с ключевыми покупателями.

Список источников

1. Алексеев Н.С. *Товароведение хозяйственных товаров*. Москва, Экономика, 2017.
2. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. *Маркетинг*. Учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. Санкт-Петербург, Питер, 2015.
3. Баркан Д.И. *Управление продажами*: учебник. Высшая школа менеджмента СПбГУ. Санкт-Петербург, Изд. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2017.
4. Винкельманн П. *Маркетинг и сбыт. Основы ориентированного на рынок управления компанией*. Москва, Изд-во: Гребенников Бизнес Букс, 2016.
5. Гаджинский А.М. *Логистика*: учебник для бакалавров. Москва, Дашков и К, 2013.
6. Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. *Логистика*: учебник (полный курс МВА). Москва, Эксмо, 2016.
7. Колесник А.А., Елизарова Л.Г. *Теоретические основы товароведения продовольственных товаров*. Москва, Экономика, 2018.
8. Котлер Ф., Келлер К. *Маркетинг менеджмент*. 12-е изд., Санкт-Петербург, Изд-во Питер, 2015.
9. Краткий экономический словарь. Под ред. А. Н. Азриеляна. 4-е изд. доп. Москва, Институт новой экономики, 2007.
10. Кузинс П., Ламминг Р., Лоусон Б. *Стратегическое управление цепочками поставок: теория, организационные принципы и практика эффективного снабжения*: учебно-практическое руководство. Москва, Дело и Сервис, 2010.
11. Новикова О.А. *Коммерческая деятельность производственных предприятий (фирм)*: учебник. Санкт-Петербург, Изд-во СПбГУЭФ, 2014.
12. Тяпухин А.П. *Формирование каналов распределения продукции производственно-технического назначения в условиях реформируемой экономики*: дис. ... д-ра экон. наук. Москва, 1999..
13. Фатхутдинов Р.А. *Стратегический маркетинг*: учебник для вузов. Санкт-Петербург, Питер, 2008.
14. Щербанин Ю.А. *Основы логистики*: учебное пособие. Москва, ЮНИТИ-ДАНА, 2017.

MARKETING ACTIVITIES IMPROVING OF THE ENTERPRISE: THEORETICAL ASPECTS, SCIENTIFIC APPLICATION SOLUTIONS

Bogomolova Irina Petrovna, Dr. Sc. (Econ.), Full Prof.

Vasilenko Irina Nikolaevna, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof.

Ibragimov Ramil Ibragimovic ogly, graduate

Voronezh State University of Engineering Technologies, Revolution av., 19, Voronezh, Russia, 394036; e-mail: uopioe@yandex.ru; irina_nw@bk.ru

Purpose: the authors consider the improvement of the organization system and management of sales activities at the enterprise in the modern business environment, characterized by a high degree of risk, variability and instability. *Discussion:* the authors propose a more in-depth and detailed study of the sales policy implementation, to clarify its functionality, forms, methods and principles of organization, as well as to optimize the scheme «marketing-logistics», which will be more in line with the peculiarities and principles of modern business activity. *Results:* the authors conducted a conceptual and terminological analysis of the key category of the research field; identified the main elements, guidelines and characteristics of the public policy, as well as developed an adaptive model of its formation; performed a comparative analysis of the logistics concepts and marketing; set the range of tasks for the optimal combination of marketing and logistics tools; identified the basic options for the delivery of products to the consumer. The results obtained, the conclusions reached, as well as the achieved applied solutions prove the possibility of their application by management structures of various profiles and levels in the direction of improving the system of marketing activities for modern economic entities, the obtained results will be very useful for scientific personnel in terms of research in the field of management, marketing and logistics, as well as teaching staff in the process of training specialists in the organization of effective marketing activities at the enterprise and the process of commodity movement.

Keywords: sales, sales activity and policy, logistics, organization and management, efficiency, modern methods and approaches.

References

1. Alekseev N.S. *Tovarovedenie khozyaystvennykh tovarov* [Commodity science of household goods]. Moscow, Ekonomika, 2017. (In Russ.)

2. Bagiev G.L., Tarasevich V.M., Ann

Kh. *Marketing* [Marketing]: uchebnik dlya vuzov. 2-e izd., pererab. I dop. Sankt-Petersburg, Piter, 2015. (In Russ.)

3. Barkan D.I. *Upravlenie prodazhami* [Sales management]: uchebnik. Vysshaya

shkola menedzhementa SPbGU. Sankt-Peterburg, Izd. dom S.-Peterb. gos. un-ta, 2017. (In Russ.)

4. Winkelmann P. *Marketing i sbyt* [Marketing and sales]. Osnovy orientirovannogo na rynek upravleniya kompaniy. Moscow, Grebennikov Biznes buks, 2016. (In Russ.)

5. Hajinsky A.M. *Logistika* [logistics]: Uchebnik dlya bakalavrov. Moscow, Dashkov i K, 2013. (In Russ.)

6. Dybskaya V.V., Zaitsev E.I., Sergeev V.I., Sterligova A.N. *Logistika* [Logistics]: uchebnik (polnyy kurs MBA). Moscow, Eksmo, 2016. (In Russ.)

7. Kolesnik A.A., Elizarova L.G. *Teoreticheskie osnovy tovarovedeniya prodovolystvennykh tovarov* [Theoretical bases of commodity production for food products]. Moscow, Ekonomika, 2018. (In Russ.)

8. Kotler F., Keller K. *Marketing menedzhment* [Marketing management]. 12-e izd., Sankt-Petersburg, Piter, 2015. (In Russ.)

9. Kratkiy ekonomicheskii slovary [A short economic dictionary]. Pod red. A.N. Azrielyana. 4-e izd. dop. Moscow, Institut novoy ekonomiki, 2007. (In Russ.)

10. Kuzins P., Lamming R., Lawson B.

Strategicheskoe upravlenie tsepkami postavok: teoriya, organizatsionnye printsipy i praktika effektivnogo snabzheniya [Strategic supply chain management: theory, organizational principles and practice of effective supply]: uchebno-prakticheskoe rukovodstvo. Moscow, Delo and Servis, 2010. (In Russ.)

11. Novikova O.A. *Kommercheskaya deyatelnosty priizvodstvennykh predpriyatiy (firm)* [Commercial activity of industrial enterprises (firms)]: uchebnik. Sankt-Petersburg, SPbGUEF, 2014. (In Russ.)

12. Tyapukhin A.P. *Formirovanie kanalov raspredeleniya produktsii proizvodstvenno-tekhnicheskogo naznacheniya v usloviyakh reformiruemoy ekonomiki* [Distribution channels formation of industrial products in the conditions of the reformed economy]: Dis. ... d-ra ekon. nauk. Moscow, 1999. (In Russ.)

13. Fatkhutdinov R.A. *Strategicheskii marketing* [Strategic marketing]: uchebnik. dlya vuzov. Sankt-Petersburg, Piter, 2008. (In Russ.)

14. Shcherbanin Yu.A. *Osnovy logistiki* [Fundamentals of logistics]: uchebnoe posobie. Moscow, YUNITI-DANA, 2017. (In Russ.)