

УДК 658.8.012.1

## МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ОПТИМИЗАЦИИ СБЫТА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Л.Ю. Ильина, В.А. Цветков

(Костромской государственный технологический университет)

*В работе предложен инструмент, позволяющий осуществить оптимизацию сбытовой деятельности промышленного предприятия, в зависимости от географии сбыта, рентабельности продаж и уровня акцептации.*

В настоящее время российские промышленные предприятия сталкиваются с проблемой оценки эффективности сбытовой деятельности, что не позволяет провести стратегическую оптимизацию сбыта. Проблема усугубляется отсутствием инструментов анализа стратегических альтернатив сбытовой деятельности предприятия.

В настоящей работе предлагается модель стратегической оптимизации сбыта промышленного предприятия, основанная на структурированном исследовании сбытовой деятельности предприятия и векторном анализе, целью которого является выявление тенденций развития системы сбыта, выраженных в темпах роста основных показателей (рентабельность продаж, акцептация, география сбыта). Рассмотрим предлагаемую модель более подробно.

Модель стратегической оптимизации системы сбыта представляет собой структурированное исследование сбытовой деятельности предприятия, которое проводится на основе измерения трёх показателей:

1. География сбыта выступает в качестве показателя масштаба охвата каналов сбыта, доступности товаров для потребителей (рис. 1).



*Рис.1. Ось X. География сбыта*

Местный уровень сбыта (0-1) предполагает наличие прямых продаж конечным потребителям, расположенным на территории города и области, в пределах которых находится исследуемое предприятие-производитель либо его представительства и посредники (характерно для отраслей, выпускающих массовую продукцию).

Региональный уровень сбыта (1-2) предполагает наличие прямых продаж конечным потребителям, расположенным на территории федерального округа, в пределах которого находится исследуемое предприятие-производитель, а также его представительства и посредники.

Федеральный уровень сбыта (2-3) предполагает наличие прямых продаж конечным потребителям, расположенным на территории страны (в большей части регионов), в пределах которой находится исследуемое предприятие-производитель или его представительства и посредники.

Мировой уровень сбыта (3-4) предполагает наличие прямых продаж конечным потребителям вне зависимости от их расположения в мировом пространстве, а также при наличии представительств и посредников, расположенных в различных странах.

Переход на новый географический уровень в соответствии с предложенной последовательностью осуществляется при наличии полного (наибольшего) охвата предыдущего географического уровня. Если переход происходит, минуя какой-либо уровень, то за итоговый результат принимается сумма имеющихся уровней.

2. Рентабельность продаж (рис. 2) – отношение чистой прибыли предприятия к чистому объёму продаж, выраженному в денежных

средствах (выступает в качестве показателя экономической операционной эффективности сбытовой системы).

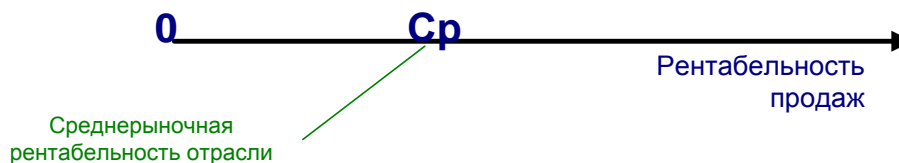


Рис.2. Ось Y. Рентабельность продаж

**Ср** – средний показатель рентабельности продаж в отрасли, определяется по данным Росстата (в случае, если данные по отдельной отрасли отсутствуют в рамках государственной статистики, проводится сбор информации о рентабельности на всех предприятиях выбранной отрасли и рассчитывается среднеарифметическая величина показателя).

Рентабельность продаж (ROS) – определяется, как отношение прибыли от продаж к выручке, выраженное в процентах:

$$ROS = \frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Выручка}} * 100\% \quad (1)$$

3. Акцептация – изъятие согласия на принятие какого-либо обязательства, в частности, принятие решения о покупке. Выступает в качестве показателя эффективности стимулирования среднего и высшего менеджмента, а также конечных потребителей и посредников (рис. 3).

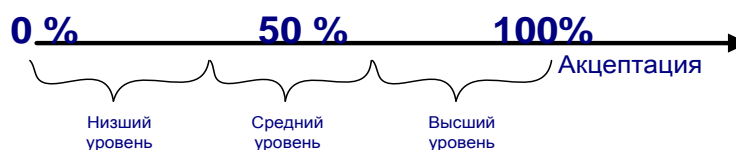


Рис. 3. Ось Z. Акцептация

Акцептация служит показателем общего стимулирования сбыта и определяется, как отношение объёма продаж за отчётный период к количеству заявок за тот же период, выражена в процентах:

$$A_k = \frac{V_{\text{пр}}}{K_z} * 100\% , \quad (2)$$

где  $A_k$  – коэффициент акцептации (показатель акцептации заявок);

$V_{\text{пр}}$  – объём продаж за отчётный период;

$K_z$  – количество заявок за отчётный период.

За отчётный период может приниматься месяц, квартал, год и т.д. На координатной оси средним показателем выступает акцептация, равная 50%, в соответствии с этим, существует 3 уровня акцептации:

- Низший (от 0% до 40%);
- Средний (от 40% до 60%);
- Высший (от 60% до 100%).

Характеристика низшего уровня акцептации:

- 1) Низкий показатель стимулирования среднего, высшего менеджмента и потребителя.
- 2) Низкий показатель стимулирования среднего и высшего менеджмента; средний показатель стимулирования потребителя.
- 3) Средний показатель стимулирования среднего и высшего менеджмента; низкий показатель стимулирования потребителя.

Характеристика среднего уровня акцептации:

- 1) Высокий показатель стимулирования среднего и высшего менеджмента; низкий показатель стимулирования потребителя.
- 2) Высокий показатель стимулирования потребителя; низкий показатель стимулирования среднего и высшего менеджмента.
- 3) Средний показатель стимулирования высшего, среднего менеджмента и потребителя.

Характеристика высшего уровня акцептации:

- 1) Высокий показатель стимулирования среднего и высшего менеджмента; средний показатель стимулирования потребителя.
- 2) Высокий показатель стимулирования потребителя; средний показатель стимулирования среднего и высшего менеджмента.
- 3) Высокий показатель стимулирования высшего, среднего менеджмента и потребителя (идеальная ситуация).

В предлагаемой модели рассматриваются обобщённые диапазоны:

- 1) Низший уровень (от 0% до 50%);
- 2) Высший уровень (от 50% до 100 %).

На основе анализа представленных параметров формируется перечень возможных положений существующей системы сбыта, представленный в виде восьми основных позиций (рис. 4). Каждая позиция имеет свои, присущие исключительно ей, характеристики и особенности, исследуя которые можно не только оценить сложившуюся систему сбыта на предприятии, но и спрогнозировать её дальнейшее развитие, а также выявить ряд управленческих решений, необходимых для стабилизации ситуации или перехода на качественно новые уровни системы сбыта.

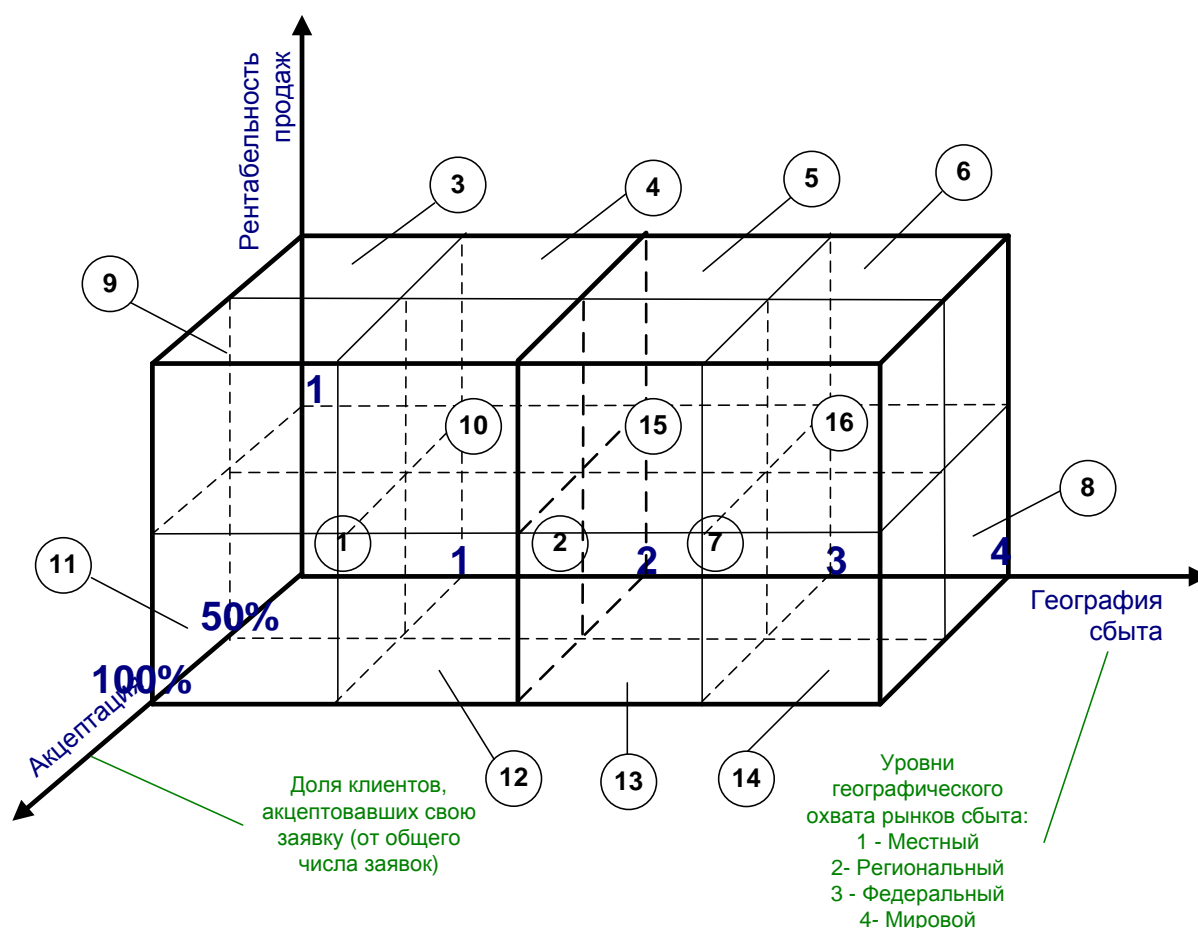


Рис. 4. Графическое представление модели стратегической оптимизации системы сбыта

Отметим, что предлагаемая модель стратегической оптимизации системы сбыта, не ограничивается в росте по оси Y (рентабельность продаж),

так как показатель среднеотраслевой рентабельности продаж находится в постоянной динамике. Ограничение осуществляется только по осям X (география сбыта) и Z (акцептация), так как данные показатели можно ограничить предельными значениями.

Основные характеристики текущего положения системы сбыта представлены в таблице 1.

Таблица 1

### Характеристики текущего положения системы сбыта

Куб	Краткая характеристика	Характерные черты	Возможные причины
А	Б	В	Г
1	Неэффективная система сбыта	1. Низкие объёмы продаж и незаинтересованность менеджеров отдела сбыта в их увеличении. 2. Потребителей и посредников не устраивают договорные условия. 3. Предприятие не является привлекательным с точки зрения инвестиций. 4. Локализация на небольшом географическом рынке. 5. Низкая рентабельность продаж. 6. Низкая стоимость продукции. 7. Недоверие потребителей к качеству продукции. 8. Производство и продажа продукции неприбыльно.	1. Неэффективное управление. 2. Отсутствие программы стимулирования сбыта. 3. Неэффективное использование ресурсов. 4. Отсутствие сбытовой сети. 5. Ценовой демпинг со стороны конкурентов.
2			
3	Вытягивание прибыли	1. Большие объёмы продаж. 2. Производство и продажа продукции приносят прибыль в краткосрочной перспективе. 3. Локализация на небольшом географическом рынке. 4. Высокая рентабельность продаж. 5. Отказ потребителей от покупки товара. 6. Завышенные цены на продукцию.	1. Отсутствие конкурентов. 2. Неэластичность спроса. 3. Эффективное использование ресурсов. 4. Отсутствие сбытовой сети. 5. Отсутствие программы стимулирования сбыта.
4			

Продолжение таблицы 1

А	Б	В	Г
<b>5</b>	Недоверие потребителя	1. Большие объёмы продаж. 2. Большая сеть посредников, дилеров и представительств. 3. Высокая рентабельность продаж. 4. Отказ потребителей от покупки товара, недоверие к продукции предприятия. 5. Завышенные цены на продукцию. 6. Производство и продажа продукции приносит прибыль в долгосрочном периоде.	1. Отсутствие конкурентов. 2. Неэластичность спроса. 3. Эффективное использование ресурсов. 4. Незнание товарного или корпоративного бренда. 5. Интенсивное использование различных каналов сбыта.
<b>6</b>			
<b>7</b>	Глобальный охват	1. Большая сеть посредников, дилеров и представительств. 2. Низкая рентабельность продаж. 3. Большие объёмы продаж. 5. Недоверие потребителей к качеству продукции (фирме-производителю). 6. Товары или технологии находятся на стадии спада. 7. Низкая цена выпускаемой продукции.	1. Развитая система каналов сбыта продукции. 2. Неэффективное использование ресурсов. 3. Устаревшие технологии производства. 4. Использование некачественного сырья. 5. Ценовой демпинг.
<b>8</b>			
<b>9</b>	Региональная концентрация	1. Высокая рентабельность продаж. 2. Доверие потребителей. 3. Концентрация на локальном рынке. 4. Низкие объёмы продаж. 5. Высокая цена продукции.	1. Рациональное использование ресурсов. 2. Низкая степень охвата географических каналов сбыта. 3. Высокое качество продукции. 4. Известность бренда в регионе.
<b>10</b>			
<b>11</b>	Подкуп потребителя	1. Низкая рентабельность продаж. 2. Низкая цена на продукцию. 3. Концентрация на локальном рынке. 4. Низкие объёмы продаж. 5. Низкая цена продукции.	1. Низкая степень охвата географических каналов сбыта. 3. Интенсивное стимулирование. 4. Ценовой демпинг.
<b>12</b>			
<b>13</b>	Массовый продукт ценой прибыли	1. Высокие объёмы продаж и заинтересованность менеджеров отдела сбыта в их увеличении. 2. Потребителей и посредников устраивают договорные условия. 3. Предприятие работает на мировом рынке. 4. Низкая рентабельность продаж. 5. Потребители доверяют качеству продукции (бренду).	1. Интенсивная система стимулирования сбыта. 2. Широкая сбытовая сеть. 3. Ценовой демпинг со стороны конкурентов. 4. Известность бренда. 5. Высокое качество продукции.
<b>14</b>			

Окончание таблицы 1

А	Б	В	Г
15	Эффективная система сбыта	1.Высокие объёмы продаж и заинтересованность менеджеров отдела сбыта в их увеличении. 2.Потребителей и посредников устраивают договорные условия. 3.Предприятие является привлекательным с точки зрения инвестиций.	1.Эффективная система управление. 2.Эффективная система стимулирования сбыта. 3.Рациональное использование ресурсов. 4.Широкая сбытовая сеть.
16		4.Предприятие работает на мировом рынке. 5.Высокая рентабельность продаж. 6.Потребители доверяют качеству продукции (бренду). 8. Производство и продажа продукции приносит прибыль в долгосрочном периоде.	5.Отсутствие конкурентов. 6.Мировая известность бренда. 7.Неэластичность спроса. 8.Новейшие технологии в производстве.

В связи с незначительными отличиями в характеристиках текущего положения системы сбыта между парами кубов, располагающихся в непосредственной близости относительно оси Х (географии сбыта) будем рассматривать восемь возможных путей оптимизации (таблица 2).

Таблица 2.

**Стратегическая оптимизация системы сбыта на предприятии (без учёта векторного движения)**

Куб	Оптимизация	Способ оптимизации	Цели оптимизации
1	2	3	4
1,2	1 → 11 2 → 12	1.Разработка методов стимулирования потребителя, которые будут минимально снижать показатель рентабельности продаж (доставка продукции потребителю, скидки на большие заказы и т.д.). 2.Реинвестиции прибыли в производственную сферу предприятия с целью улучшения качества продукции. 3.Стимулирование менеджеров по продажам (процент с продаж и т.д.). 4.Активный маркетинг, направленный на региональных потребителей.	Укрепление позиций на существующем рынке



Продолжение таблицы 2

1	2	3	4
<b>3,4</b>	3 → 9 4 → 10	1.Активный маркетинг, направленный на региональных потребителей. 2.Стимулирование менеджеров по продажам (процент с продаж и т.д.). 3.Разработка методов стимулирования потребителя (возможно незначительное снижение рентабельности при создании системы скидок). 4.Реинвестирование прибыли в развитие бренда.	Создание эффективной системы стимулирования сбыта
<b>5,6</b>	5 → 15 6 → 16	1.Стимулирование среднего менеджмента. 2.Максимизация прибыли за счёт стимулирования среднего менеджмента и увеличения продаж. 3.Реинвестирование прибыли в развитие бренда. 4.Разработка методов стимулирования потребителя (возможно незначительное снижение рентабельности при создании системы скидок).	Развитие товарного или корпоративного бренда
<b>7,8</b>	7 → 13 8 → 14	1.Реинвестиции прибыли в производственную сферу предприятия с целью улучшения качества продукции и технологии производства. 2.Массовый маркетинг. 3.Разработка методов стимулирования потребителя, которые будут минимально снижать показатель рентабельности продаж (доставка продукции потребителю, скидки на большие заказы и т.д.).	Создание внутреннего конкурентного преимущества
<b>9, 10</b>	9 → 15 10 → 16	1.Стимулирование среднего менеджмента. 2.Максимизация прибыли за счёт стимулирования среднего менеджмента и увеличения продаж. 3.Реинвестирование прибыли в открытие новых торговых центров и представительств. 4.Поиск новых дистрибьюторов и дилеров.	Выход на новые рынки сбыта
<b>11, 12</b>	11 → 9 12 → 10	1.Инвестиции в разработку новых технологий, которые помогут снизить производственные издержки. 2.Активный маркетинг, направленный на привлечение новых потребителей (промо-акции, участие в региональных выставках и т.д.) 3.Рациональное использование имеющихся оборотных средств. 4.Поиск наиболее выгодных партнёров, поставщиков сырья.	Лидерство на существующем рынке
<b>13, 14</b>	13 → 15 14 → 16	1.Инвестиции в разработку новых технологий, которые помогут снизить производственные издержки. 2.Рациональное использование имеющихся оборотных средств. 3.Поиск наиболее выгодных партнёров, поставщиков сырья.	Увеличение рентабельности продаж

Окончание таблицы 2

1	2	3	4
<b>15, 16</b>	—	Достижение максимально эффективного положения и контроль основных показателей.	Сохранение позиции

Корректировка способов оптимизации происходит с помощью учёта векторного движения системы сбыта в координатных осях (тенденции развития).

В рамках модели стратегической оптимизации системы сбыта проводится дополнительный векторный анализ, целью которого является выявление тенденций развития системы сбыта, выраженных в темпах роста основных показателей (рентабельность продаж, акцептация, география сбыта). Определение данных тенденций позволяет скорректировать ряд управленческих решений по оптимизации системы сбыта, позволяя избежать излишних издержек и направить ресурсы на развитие наиболее значимых параметров. Например, тенденция роста некоторого параметра может быть обусловлена не только определёнными программами, проводимыми на предприятии, но и воздействием внешних факторов. Таким образом, при определении положительного направления вектора, принимается решение о сохранении данной тенденции, по выделенному параметру не принимаются стратегические решения, связанные с кардинальными изменениями, но ведётся постоянный мониторинг ситуации, направленный на оперативное реагирование.

Рассмотрим следующую ситуацию, в которой «а», «b» и «с» – векторы, показывающие тенденцию изменения сбыта в системе координат (рис. 5).

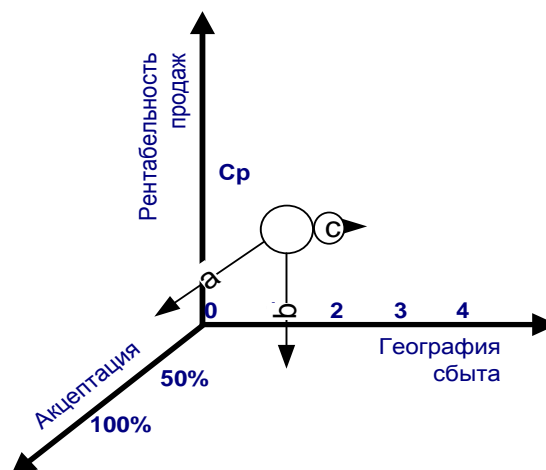


Рис. 5. Тенденции изменения сбыта в системе координат

Вектор «а» - положительный, следовательно, необходимо осуществлять мониторинг параметров акцептации. Вектор «b» - отрицательный, требуется кардинальное изменение положения, необходимо повышать рентабельность продаж. Вектор «с» (условный) – стагнация. Вывод: сохранение положения при максимальном значении параметра географии сбыта либо достижение максимального значения.

Возможные тенденции изменения сбыта в системе координат представлены в таблице 3.

Таблица 3

### Виды направленности векторов движения системы сбыта

Вид	Направление векторов		Приемлемые варианты изменений
А	Б	В	Г
1	Рентабельность	↓	Поиск путей увеличения рентабельности продаж
	География сбыта	↓	Расширение каналов сбыта, поиск новых рынков
	Акцептация	↓	Интенсивное стимулирование потребителя и менеджмента
2	Рентабельность	↑	Мониторинг показателя; сохранение тенденции
	География сбыта	↓	Расширение каналов сбыта, поиск новых рынков
	Акцептация	↓	Интенсивное стимулирование потребителя и менеджмента
3	Рентабельность	↓	Поиск путей увеличения рентабельности продаж
	География сбыта	↑	Мониторинг показателя; сохранение положения при тах
	Акцептация	↓	Интенсивное стимулирование потребителя и менеджмента
4	Рентабельность	↓	Поиск путей увеличения рентабельности продаж
	География сбыта	↓	Расширение каналов сбыта, поиск новых рынков
	Акцептация	↑	Мониторинг показателя; поддержка при тах значениях
5	Рентабельность	↑	Мониторинг показателя; сохранение тенденции
	География сбыта	↑	Мониторинг показателя; сохранение положения при тах
	Акцептация	↑	Мониторинг показателя; поддержка при тах значениях

[illegible]

А	Б	В	Г
20	Рентабельность	↓	Поиск путей повышения рентабельности
	География сбыта	↑	Мониторинг показателя; сохранение положения при тах
	Акцептация	○	Сохранение положения при тах; стимулирование сбыта
21	Рентабельность	↑	Мониторинг показателя; сохранение тенденции
	География сбыта	↓	Расширение каналов сбыта, поиск новых рынков
	Акцептация	○	Сохранение положения при тах; стимулирование сбыта
22	Рентабельность	↓	Поиск путей повышения рентабельности
	География сбыта	○	Сохранение положения при тах; расширение каналов сбыта
	Акцептация	○	Сохранение положения при тах; стимулирование сбыта
23	Рентабельность	○	Сохранение положения при тах; поиск путей повышения рентабельности
	География сбыта	↓	Расширение каналов сбыта, поиск новых рынков
	Акцептация	○	Сохранение положения при тах; стимулирование сбыта
24	Рентабельность	○	Сохранение положения при тах; поиск путей повышения рентабельности
	География сбыта	○	Сохранение положения при тах; расширение каналов сбыта
	Акцептация	↓	Интенсивное стимулирование потребителя и менеджмента
25	Рентабельность	↓	Увеличение рентабельности продаж
	География сбыта	↓	Расширение каналов сбыта, поиск новых рынков
	Акцептация	○	Сохранение положения при тах; стимулирование сбыта
26	Рентабельность	○	Сохранение положения при тах; поиск путей повышения рентабельности
	География сбыта	↓	Расширение каналов сбыта, поиск новых рынков
	Акцептация	↓	Интенсивное стимулирование потребителя и менеджмента
27	Рентабельность	↓	Поиск путей повышения рентабельности
	География сбыта	○	Сохранение положения при тах; расширение каналов сбыта
	Акцептация	↓	Интенсивное стимулирование потребителя и менеджмента

**Условные обозначения:**

- ↑ – тенденция роста значения параметра (положительный вектор);  
↓ – тенденция снижения значения параметра (отрицательный вектор);  
○ – стагнация значения параметра (вектор отсутствует).

Корректировка стратегической оптимизации системы сбыта применяется для предотвращения нецелесообразного расходования материальных ресурсов. При выявлении с помощью векторного анализа тенденции положительного развития фактора, который по результатам оптимизационного анализа требует принятия стратегических решений, производится корректировка, суть которой заключается в снижении интенсивности или отмене действий по повышению показателя эффективности фактора. Например, по результатам стратегической оптимизации необходимо принять меры по увеличению рентабельности продаж, а по результатам векторного анализа существует стабильная

тенденция роста данного показателя. Если усилия будут направлены на увеличение рентабельности, которая растёт из-за влияния на неё внешних факторов или существующих на предприятии программ, то произойдет резкое увеличение данного показателя, что может повлечь за собой снижение акцептации и других показателей эффективности системы сбыта.

Система применения векторного анализа для корректировки оптимизации системы сбыта на предприятии:

1. По результатам векторного анализа система сбыта попадает в ситуацию № 16, исходя из которой, по факторам анализа принимаются следующие решения:

Рентабельность	↑	Мониторинг показателя; сохранение тенденции
География сбыта	↑	Мониторинг показателя; сохранение положения при максимальном значении параметра
Акцептация	↓	Интенсивное стимулирование потребителя и менеджмента

2. По результатам анализа эффективности система сбыта попадает в куб № 1, в соответствии с которым необходимо оптимизировать систему сбыта, применяя следующую последовательность решений (табл. 4):

Таблица 4

#### Последовательность оптимизации для ситуации 1

Оптимизация	Способ оптимизации	Цели оптимизации
1	2	3
1 → 11	1. Разработка методов стимулирования потребителя, которые будут минимально снижать показатель рентабельности продаж (доставка продукции потребителю, скидки на большие заказы и т.д.). 2. Реинвестиции прибыли в производственную сферу предприятия с целью улучшения качества продукции. 3. Стимулирование менеджеров по продажам (процент с продаж и т.д.). 4. Активный маркетинг, направленный на региональных потребителей.	Укрепление позиций на существующем рынке

Продолжение таблицы 4

1	2	3
11 → 9	1. Инвестиции в разработку новых технологий, которые помогут снизить производственные издержки. 2. Активный маркетинг, направленный на привлечение новых потребителей (промо-акции, участие в региональных выставках и т.д.) 3. Рациональное использование имеющихся оборотных средств. 4. Поиск наиболее выгодных партнёров, поставщиков сырья.	Лидерство на существующем рынке
9 → 16	1. Стимулирование среднего менеджмента. 2. Максимизация прибыли за счёт стимулирования среднего менеджмента и увеличения продаж. 3. Реинвестирование прибыли в открытие новых торговых центров и представительств. 4. Поиск новых дистрибьюторов и дилеров.	Выход на новые рынки сбыта

3. Таким образом, по результатам корректировки исключаются наиболее затратные способы оптимизации:

- Инвестиции в разработку новых технологий, которые помогут снизить производственные издержки.
- Реинвестирование прибыли в открытие новых торговых центров и представительств.

4. На первый план выходят следующие способы оптимизации:

- Разработка методов стимулирования потребителя, которые будут минимально снижать показатель рентабельности продаж (доставка продукции потребителю, скидки на большие заказы и т.д.).
- Реинвестиции прибыли в производственную сферу предприятия с целью улучшения качества продукции.
- Стимулирование менеджеров по продажам (процент с продаж и т.д.).
- Активный маркетинг, направленный на региональных потребителей.

Таким образом, последовательность проведения анализа эффективности системы сбыта и ее стратегической оптимизации такова:

1. Сбор необходимой информации на исследуемом предприятии. Для проведения анализа системы сбыта необходимо учитывать:
  - себестоимость продукции;
  - количество заявок о приобретении продукции за каждый этап отчётного периода;
  - объём продаж за каждый этап отчётного периода;
  - рентабельность продукции исследуемого предприятия и её изменения;
  - систему распределения, выраженную в количестве участников каждого канала сбыта, а также динамика изменения их количества;
  - систему скидок, предусмотренную для каждого типа потребителей и посредников;
  - систему стимулирования среднего и высшего менеджмента;
  - среднеотраслевую рентабельность.
2. Расчёт основных показателей, необходимых для проведения векторного анализа:
  - динамика изменения рентабельности за отчётный период;
  - динамика изменения коэффициента акцептации за отчётный период;
  - динамика изменения показателя географии сбыта за отчётный период;
3. Проведение векторного анализа и выявление характерной ситуации динамики движения системы сбыта.
4. Расчёт основных показателей, необходимых для проведения анализа текущего положения системы сбыта:
  - средний показатель рентабельности за отчётный период;
  - географический охват рынка;
  - коэффициент акцептации:



5. Определение текущего положения системы сбыта в координатных плоскостях.
6. Выбор варианта стратегической оптимизации системы сбыта.
7. Корректировка способов стратегической оптимизации системы сбыта на основе векторного анализа.
8. Вывод на основе проведенного анализа.

Таким образом, на основе предложенной модели можно проводить структурный анализ сбытовой деятельности предприятия, выявлять недостатки существующей системы и с помощью сформулированных путей решения характерных проблем, принимать ряд управленческих решений по увеличению эффективности работы системы сбыта.

#### Список литературы:

1. Болт Г.Дж. Практическое руководство по управлению сбытом. Пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисловия Ф.А. Крутиков. – М.: Экономика, 2003. – 189 с.
2. Бурцев В.В. Совершенствование системы управления сбытом продукции фирмы // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. - №6. – С. 17-25.
3. Ильенкова Н.Д. Спрос: анализ и управление. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 311 с.
4. Маслихина Л.М. Анализ и оценка рынков сбыта продукции фирмы: Учеб. пособ. / Маар. гос. техн. ун-т. – Йошкар-Ола: МарГТУ, 2002. – 59 с.
5. Справочник директора предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2003.