

**ЛОГИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ
ТОРГОВЫМ АССОРТИМЕНТОМ И КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ
РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Предлагается концептуальная модель логистического цикла управления торговым ассортиментом, анализируются методы его структуризации, разрабатывается модификация матрицы БКГ, нацеленная на комплексный анализ товарных групп с позиции возможности достижения конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: конкурентная стратегия, управление торговым ассортиментом, логистический подход.

N.G. Novikova

**LOGISTIC APPROACH TO TRADE LIST MANAGEMENT
AND COMPETITIVE STRATEGY OF RETAIL COMPANY**

The author proposes a conceptual model of logistic cycle of trade list management, analyzes methods of its structuring, and works out a modification of BCG Matrix aimed at complex analysis of commodity groups for the purpose of finding their possible competitive advantages.

Keywords: competitive strategy, trade list management, logistic approach.

Розничная торговля сегодня является одним из наиболее динамично развивающихся секторов сферы услуг. Это развитие, с одной стороны, обусловлено укрупнением отечественных розничных предприятий, проходящим преимущественно в форме их сетезации, с другой стороны, внедрением на российском рынке транснациональных торговых сетей. Следствие этого — усиление конкуренции в сфере розничной торговли. Особенностью такой конкуренции является то, что зарубежные торговые сети обладают не только значительно большим финансовым потенциалом, но и проверенными современными управленческими и маркетинговыми технологиями, в том числе и в области разработки и реализации конкурентной стратегии, чего нельзя сказать об отечественных розничных операторах. Одной из причин такого положения является слабая методологическая проработанность вопросов разработки и реализации конкурентной стратегии в секторе розничной торговли. Причинами такого положения, по нашему мнению, являются трансформация представлений о структуре и сущности отдельных элементов конкурентной стратегии, происходящая в результате эволюции теорий конкуренции и подходов к обеспечению конкурентоспособности организаций; разнообразие секторов розничной торговли и связанное с этим многообразие возможных инструментов воздействия на рынок, количество и содержание которых далеко выходит за рамки известных концепций маркетинга-микс; растущее количество услуг, оказываемых розничной торговлей своим потребителям, которые также отличаются разнообразием в различных ее секторах. Эти причины обуславливают то, что сформировать универсальную структуру конкурентной стратегии для розничной торговли не представляется возможным. В такой ситуации организации

ретейла вынуждены либо применять самые общие известные методологические подходы (например, разрабатывать конкурентную стратегию в рамках своего стратегического маркетинга) [5, с. 43–45], либо копировать конкурентные стратегии известных зарубежных сетей. Все это не позволяет принимать в полной мере обоснованные решения ни по поиску перспективных направлений достижения конкурентных преимуществ, ни по поиску адекватных способов их реализации для конкретной российской торговой организации. Поэтому развитие методологии в области разработки и реализации конкурентной стратегии как в целом, так и в отношении ее основных элементов и уровней в последние годы становится весьма актуальным.

Несмотря на большое разнообразие инструментов воздействия на рынок, рассматриваемых в рамках конкурентной стратегии, в розничной торговле есть один главный и сложный по структуре инструмент. Это торговый ассортимент. Основанием для поиска подходов к формированию внешних и внутренних конкурентных преимуществ, связанных с торговым ассортиментом, является его структуризация, различные виды которой применяются на разных уровнях принятия решений и действий по управлению ассортиментом. Здесь под внешними конкурентными преимуществами понимается превосходство над конкурентами в области воспринимаемой ценности товаров и (или) услуг, получаемых покупателями. Под внутренними конкурентными преимуществами понимается превосходство в области затрат и издержек [3].

Проблема поиска конкурентных преимуществ в рамках такого элемента конкурентной стратегии, как торговый ассортимент, заключается в том, что далеко не все подходы к его структуризации имеют универсальный характер. Непонимание этого приводит к тому, что их повсеместное применение не всегда позволяет обеспечить точное представление о реальном положении вещей с ассортиментом и, соответственно, с конкурентными преимуществами торговой организации, зависящими от этого элемента конкурентной стратегии.

В этой связи целью настоящей статьи является исследование управления торговым ассортиментом, основанного на логистическом подходе, и определение границ применения некоторых методов его структуризации для повышения обоснованности решений по разработке и реализации конкурентной стратегии розничной торговой организации.

Для достижения этой цели в настоящей статье поставлены следующие основные задачи:

- рассмотреть сущность понятия «торговый ассортимент» и структуру процесса управления торговым ассортиментом, основанного на логистическом подходе. Показать характер влияния этого процесса на конкурентные преимущества торговой организации;
- рассмотреть некоторые подходы к структуризации торгового ассортимента, показать границы их применения в розничной торговле.

Торговый ассортимент является исходным, главным элементом, необходимым для совершения сделки розничной купли-продажи. Потребитель выбирает розничный магазин, в первую очередь ориентируясь на его торговый ассортимент. Таким образом, торговый ассортимент является основным носителем ценностей, искомых потребителями, из числа тех, которые сегодня предлагает любая торговая организация.

Зарубежные специалисты, определяя торговый ассортимент, в первую очередь приводят его количественные характеристики. Так, Р. Мар-

кин, Г. Джоунз говорят о таких его параметрах, как широта, глубина, устойчивость.

М. Леви и Б.А. Вейтц определяют ассортимент как число различных наименований продуктов в одной товарной категории. Специальная литература содержит множество подобных подходов к определению торгового ассортимента. Сегодня отечественные специалисты в области розничной торговли считают, что торговый ассортимент является важнейшим фактором формирования конкурентных преимуществ и, соответственно, конкурентоспособности розничной торговой организации. Так, своей работе Е.А. Бузукова отмечает, что торговый ассортимент необходим для удовлетворения потребностей покупателей и оптимизации ресурсов торговой организации [1, с. 10]. Е. Комкова считает, что, кроме того, ассортимент должен быть понятен и легок в управлении [4, с. 13]. Однако при этом формальные определения понятия «торговый ассортимент» в специальной литературе обычно отсутствуют. Это затрудняет понимание сущности торгового ассортимента, приводит к непродуманным решениям, в перспективе — к негативным последствиям для торговой организации. Исследование процессов, происходящих в ходе операций с торговым ассортиментом, и характера его влияния на конкурентные преимущества торговой организации позволило нам уточнить определение торгового ассортимента. Под торговым ассортиментом предлагается понимать находящуюся в постоянном движении совокупность товарных групп, категорий, позиций товара, связанных между собой на основе ценностей, искомых целевыми покупателями, и экономических выгод, искомых розничными торговыми организациями. Как видим, данное определение отражает возможность достижения как внешних, так и внутренних конкурентных преимуществ, а также потоковый, динамичный характер торгового ассортимента. При этом следует отметить, что решения, связанные с торговым ассортиментом, как правило, рассматриваются в комплексе с ценовым миксом. Это обусловлено тем, что вопросы о включении (исключении) позиции, категории, товарной группы в торговый ассортимент должны решаться совместно с вопросами ее рентабельности.

Торговый ассортимент находится в постоянном движении количественно и качественно. Количественно каждая позиция торгового ассортимента достигает своего максимума в день поставки и снижается к моменту прихода очередной поставки (кроме случаев накопительного запаса). Качественно торговый ассортимент также должен меняться в процессе ротации товарных позиций, которая может быть обусловлена как изменениями у поставщиков, сезонностью, модой, так и стремлением торговой организации к адаптации ассортимента к изменчивым вкусам целевых потребителей и экономическим целям торговой организации. Это обстоятельство в контексте процессного подхода позволяет рассматривать торговый ассортимент как потоковый процесс. В логистике поток рассматривается как «совокупность объектов, воспринимаемая как единое целое, существующее как процесс на некотором временном интервале, и измеряемая в абсолютных единицах за определенный период» [2, с. 82]. При этом торговый ассортимент, по сути, является материальным потоком, сопряженным с финансовыми и информационными потоками. Последнее обстоятельство имеет большое значение с точки зрения организации управления торговым ассортиментом. Здесь в первую очередь имеется в виду не та информация, которая сопровождает материальный поток в

виде сопроводительных документов, а та информация, которая позволяет принимать решения по вопросам формирования, изменения торгового ассортимента, скорости его движения.

Потоковый во всех отношениях характер торгового ассортимента делает целесообразным применение логистического подхода к управлению торговым ассортиментом, который, по мнению специалистов, обеспечивает возможность повышения конкурентных преимуществ организации.

Исследование и обобщение многочисленных и весьма различающихся между собой методических подходов к определению сущности понятия «логистический подход» с позиции интересов управления торговым ассортиментом и обеспечения конкурентоспособности торговых организаций позволило нам на основе обобщения и адаптации подходящих определений, представленных в специальной литературе, уточнить это определение.

Логистический подход к управлению торговым ассортиментом предполагает комплексное рассмотрение информационных, материальных и финансовых потоков, возникающих на всех этапах его движения, для обеспечения ориентации каждого этапа на достижение общей цели по формированию требуемого уровня конкурентоспособности розничной торговой организации на основе сквозной оптимизации (рационализации) решений и действий с позиции двух критериев — максимизации ценностей, искомым целевыми потребителями, и минимизации уровня издержек и затрат.

Следующим этапом исследования, проводимого в рамках первой задачи данной статьи, является уточнение понятия «управление торговым ассортиментом». В настоящее время наиболее часто применяемыми понятиями, связанными с управленческими действиями в области торгового ассортимента, являются «планирование ассортимента товаров» (М. Левиа, В.А. Вейтц, Р. Маркин, Э. Ньюман П. Кален, М. Салливан, Д. Эдок и др.), «формирование ассортимента товаров» (И.А. Бланк, О.А. Семин и др.), «ассортиментная политика» (Н.Г. Пигунова, М.А. Николаева, Р.П. Валевиц и др.), реже применяется понятие «управление ассортиментом» (А. Веллхофф, Ж.-Э. Масон и др.). При этом в последнем случае управление торговым ассортиментом зачастую отождествляется с управлением запасами. С таким подходом трудно согласиться по двум причинам. Во-первых, по нашему мнению, управление запасами — это один из этапов управления торговым ассортиментом, в рамках которого принимаются решения по нормированию и регулированию товарных запасов с учетом конкретных условий поставки и спроса, а также их текущих изменений. В рамках этого этапа принимаются решения, связанные преимущественно с количественными аспектами движения торгового ассортимента, качественные изменения торгового ассортимента не рассматриваются на этапе управления запасами. Эти вопросы решаются на первом, стратегическом этапе управления торговым ассортиментом и связаны с формированием, главным образом, внешних конкурентных преимуществ торговой организации. Во-вторых, в современных условиях некоторые розничные торговые организации могут работать вообще без товарных запасов, например получая товары в таре от поставщиков и (или) взаимодействуя с поставщиками в режиме электронного обмена данными, когда поставщики сами решают, в какой момент и в каком количестве следует завозить товар. В этом случае управлением запасами в традиционном виде сами торговые организации не занимаются, а вот

решения по структуре и составу торгового ассортимента остаются важнейшим аспектом разработки и реализации конкурентной стратегии.

Рассмотренные подходы имеют одну общую черту. Вследствие того что движение торгового ассортимента не рассматривается их авторами как потоковый процесс, не все этапы полного цикла движения материальных, финансовых и информационных потоков попадают в поле зрения исследователя, что снижает их практическое значение в деле достижения внешних и внутренних конкурентных преимуществ, связанных с движением торгового ассортимента.

С позиции логистического подхода, по нашему мнению, управление торговым ассортиментом — это комплекс решений и действий, циклически осуществляемых на каждом этапе его движения с целью достижения требуемого уровня конкурентоспособности торговой организации.

По нашему мнению, процесс движения торгового ассортимента целесообразно разделить на пять этапов, имеющих самостоятельное значение в деле формирования конкурентных преимуществ и свои особенности управления.

Первый этап — анализ существующего и (или) потенциального торгового ассортимента на соответствие стратегии позиционирования и экономическим интересам торговой организации, проектирование (планирование) ассортимента по количеству групп, категорий, позиций с учетом рентабельности каждой группы (позиции), а также разработка ассортиментной политики как совокупности принципов, правил регулирования торгового ассортимента. В рамках первого этапа выясняется, какие именно ценности предоставляются сегодня целевым потребителям, насколько это соответствует их ожиданиям, и принимаются принципиальные решения в отношении будущего периода. В рамках этого этапа исследуется также экономическая привлекательность существующего и (или) потенциального торгового ассортимента для розничной торговой организации. Таким образом, определяются принципиальные направления достижения внутренних и (или) внешних конкурентных преимуществ.

Второй этап — организация поставок, управление поставками и запасами. На этом этапе осуществляются поиск, оценка, выбор поставщиков, договорная работа, а также управление поставками и запасами в той мере, в какой это зависит от работы по нормированию запасов и оперативному управлению поставками.

Третий этап — складские операции с ассортиментным потоком в магазине (распределительном) центре. Этот этап со своей стороны также влияет и на скорость движения ассортиментного потока, и на устойчивость торгового ассортимента, качество товаров и др.

Четвертый этап — мерчендайзинг. На этом этапе производится (уточняется) планировка торгового зала, определяющая конфигурацию размещения товарных групп и категорий в торговом зале, уточняются планыграммы, определяющие выкладку категорий и позиций на торговом оборудовании, разрабатывается оформление входной группы, путей движения покупательских потоков, точек продажи, принимаются решения по атмосфере магазина и др. Очевидно, что от этого этапа зависят условия продажи, сама возможность посещения магазина покупателями, время их пребывания в нем, возможность увидеть и легко выбрать товары и, соответственно, условия движения ассортиментного потока.

Пятый этап — продажа. Большое значение в управлении этим этапом имеет обучение продавцов, постоянный контроль за их работой со

стороны управляющего магазином, а также систематический контроль по методу «тайный покупатель». От работы продавцов зависит скорость ассортиментного потока на выходе из торговой точки.

На рис. 1 показаны этапы управления торговым ассортиментом и представлены некоторые методические подходы, применяемые для его структуризации на каждом этапе.

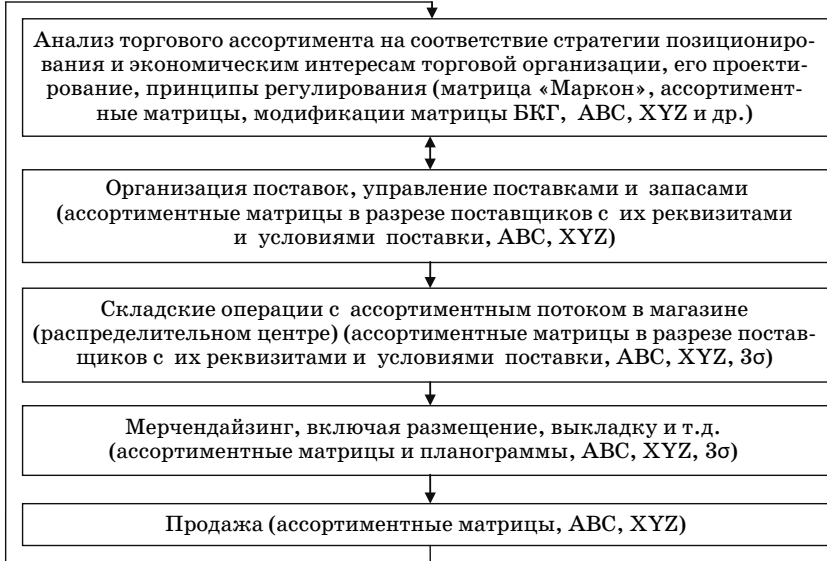


Рис. 1. Логистический цикл управления торговым ассортиментом

В рамках решения второй задачи настоящей статьи представляется целесообразным рассмотреть границы применения таких известных методов структуризации торгового ассортимента, как методы АВС и XYZ, применяемые практически на каждом этапе управления торговым ассортиментом, а также предложить авторский подход к модификации матрицы БКГ, который целесообразно применять на первом этапе управления торговым ассортиментом (рис. 1).

В специальной литературе широко распространено мнение об универсальности методов АВС, XYZ, метода 3σ при решении вопросов структуризации ассортимента, при этом упускаются из виду определенные ограничения и проблемы в их применении в розничной торговле, особенно в торговле непродовольственными товарами, с высоким уровнем ротации торгового ассортимента, например в связи с сезонностью, модой и др.

Рассмотрим последовательно некоторые проблемы применения обозначенных методов.

Метод АВС, как известно, позволяет распределить (проранжировать) все товарные позиции / категории / группы по значимости на три класса по какому-либо критерию. Это могут быть следующие критерии: объем продаж; скорость оборота, выраженная коэффициентом оборачиваемости, коэффициентом использования или коэффициентом длительности оборота; рентабельность различного типа; цены за единицу товара; издержкоемкость и многие другие критерии. Конкретный критерий выбирается в зависимости от целей этапа управления торговым ассортиментом.

Метод АВС по товарным позициям и даже по товарным категориям сложно применять в традиционном виде в случаях сезонных колебаний

продаж, в ситуациях частого обновления ассортимента, в ситуациях, не позволяющих иметь достаточный объем статистики о показателях товарной позиции (категории).

Решение данной проблемы, по нашему мнению, лежит в плоскости проведения АВС-анализа одновременно по двум-трем параметрам с построением соответствующей результирующей матрицы.

Метод XYZ позволяет проранжировать товарные позиции / товарные категории / группы по колеблемости параметров, значимых с позиции управления товарными запасами. К числу этих параметров обычно относят параметры поставки, спроса, коэффициенты оборачиваемости, в частности коэффициент использования. Ограничениями данного метода являются следующие: ситуации, когда товар завозится и продается коллекциями, когда длительность оборота значительна, а период, за который может быть собрана необходимая статистика, его не превышает. Дело в том, что на скорость оборота большое влияние оказывают самые разнообразные трудно формализуемые факторы, например эпидемия гриппа, погодные условия, акции у конкурентов, цены у конкурентов, выкладка товаров и т.п. Поэтому период, за который собирается статистика по параметрам «объем продаж», «скорость оборота», должен в несколько раз превышать длительность оборота конкретной позиции (категории). Это необходимо для выявления закономерностей в отношении колеблемости обозначенных параметров. Не может применяться данный метод и при частой смене поставщиков и (или) изменении структуры поставки одноименных товаров, получаемых от разных поставщиков, а также в ситуациях частого обновления торгового ассортимента. Не целесообразно применять данный подход также в случаях, когда поставки осуществляются сезонными коллекциями или в соответствии с годовыми планами выпуска продукции, разбитыми по кварталам (месяцам) года, как, например, в книготорговле, торговле одеждой, где имеются свои особенности потребления и поставок.

Метод Зс является одним из наиболее известных и ранних методов управления страховой частью товарных запасов. Суть его, как известно, состоит в том, что за основу для расчета страховой части производственного (товарного) запаса принимается среднее квадратическое отклонение одного из параметров поставки или спроса от их средних значений либо среднее квадратическое отклонение величины запаса на складе в отдельные периоды года от среднего уровня запаса на складе в течение года. В первом случае исследуются условия поставки и спроса, а именно интервал поставки, объем поставки, интервал спроса, объем спроса, с позиции величины отклонений фактических значений за период от их среднего значения по формуле среднего квадратического отклонения. Для расчета страхового запаса принимается тот параметр, величина среднего квадратического отклонения по которому максимальная. Во втором случае исследуются не отдельные нормообразующие параметры, а остатки на складе. Второй метод позволяет получить более точные результаты, так как учитывает все нормообразующие параметры в их взаимодействии. Страховой запас далее рассчитывается с учетом коэффициента риска в зависимости от значимости товарной позиции (категории) и степени колеблемости параметров, выбранных за основу расчета:

$$Z_{\text{страх}} = \gamma \cdot \sigma,$$

где γ — коэффициент риска (надежности), изменяющийся согласно теории вероятности от 1, 3 и определяющийся по таблицам нормального

распределения в соответствии с заданной вероятностью того, что страховой запас окажется достаточным.

При $\gamma = 1$ вероятность того, что все отклонения фактических параметров поставки от их средних значений будут находиться в пределах одного среднего квадратического отклонения, равна 0,683.

При $\gamma = 2$ вероятность того, что отклонения фактических параметров от их среднего значения будут находиться в пределах двух средних квадратических отклонений, равна 0,995.

При $\gamma = 3$ вероятность того, что отклонения будут находиться в пределах трех средних квадратических отклонений, равна 0,997.

Однако при определении достаточности страхового запаса кроме указанных обстоятельств следует ориентироваться также и на то, что фактические параметры поставки (потребления) и уровни запаса (остатки) колеблются относительно их средних величин как в большую, так и в меньшую сторону. Практические наблюдения показывают, что при большом количестве изменений запаса в год число положительных отклонений несущественно отличается от числа отрицательных отклонений. Это позволяет предположить, что, например, при $Z_{страх} = 1 \cdot \sigma$ вероятность того, что фактические отклонения окажутся больше, составит не 0,317 ($1 - 0,683$), а только половину этой величины, а именно 0,159. При страховом запасе, равном $Z_{страх} = 3 \cdot \sigma$ вероятность того, что фактические отклонения превысят его величину, равна, соответственно, не 0,003 ($1 - 0,997$), а только 0,001 5, т.е. обеспечивается практически 100% -ная надежность снабжения торгового зала.

Эти широко известные положения применяются для обоснования выбора нормирования страховой части запаса при совместном использовании ABC и XYZ методов. По товарным позициям (категориям) высокой значимости — группа «А» и при высокой колеблемости параметра Z страховой запас устанавливается с максимальным коэффициентом риска — 3, для группы «В» при высокой колеблемости коэффициент риска принимается равным 2, для группы «С» — 1. Возможны различные варианты подобных рекомендаций в зависимости от конкретных условий и уровня подготовки менеджеров, принимающих решение по выбору метода расчета страховой части запаса и стратегии управления запасами в целом. Это давно известный подход. Однако его выбор правомерен в большей степени тогда, когда периодичность поставки непосредственно зависит от периодичности производства продукции, условия поставки и спроса, задающие характер колеблемости нормообразующих параметров постоянны, имеется репрезентативная статистика по колеблемости параметров, принятых за основу для расчета, и отсутствует реальная возможность получения этой продукции с оптовой базы. В последнем случае суммарное время на организацию экстренной поставки, транспортировку и подготовку к продаже может быть определено достаточно точно. Если страховой запас, рассчитанный на основе обозначенного суммарного времени (интервала), будет меньше, чем страховой запас, рассчитанный на основании метода Зс, то метод Зс применять не целесообразно. Это также одно из ограничений данного метода.

Решение обозначенных проблем управления запасами, по нашему мнению, заключается в одновременном применении процессного, ситуационного, функционального подходов, а также подходов, позволяющих управлять структурой товарного запаса с учетом обеспечения присутствия в ассортименте убыточных лидеров. При этом необходимо иметь в

виду границы применения методов ABC и XYZ и хорошо знать закономерности формирования товарных запасов.

Среди подходов к структуризации торгового ассортимента, используемых на первом этапе управления торговым ассортиментом, наиболее широкое применение нашли матрица «Маркон» и модификации известной матрицы БКГ. Рамки настоящей статьи не позволяют нам в полной мере рассмотреть достоинства и недостатки матрицы «Маркон», отметим только некоторую сложность ее восприятия и понимания у практикующих менеджеров. Более простыми в построении и понимании являются модификации матрицы БКГ, разработанные их авторами не для холдингов, владеющих несколькими бизнес-единицами, а для производственных и торговых организаций как инструмент для управления их ассортиментами. Здесь имеются в виду работы М.А. Николаевой (критерии: прибыль и расширение спроса), Р.В. Валевича, Г.А. Давыдовой (критерии: темпы роста товарооборота и скорость оборота) и др. Анализ научных разработок в этой области позволил нам предложить авторский вариант еще одной модификации БКГ (рис. 2).

		УРОВЕНЬ ЗАТРАТ И ИЗДЕРЖЕК	
		Низкий	Высокий
ТЕМП РОСТА ТОВАРООБОРОТА	Высокие	«Звезды»	«Знак вопроса» (трудные дети)
	Низкие	«Дойные коровы»	«Собаки»

Рис. 2. Модифицированная матрица БКГ

Как видно из рис. 2, критериями отнесения товарной группы к тому или иному квадранту матрицы являются темп роста товарооборота и уровень затрат и издержек. Здесь имеются в виду затраты на закупку и издержки обращения. Достоинство предлагаемого подхода к структуризации торгового ассортимента в том, что он позволяет разработать стратегические решения по его формированию, непосредственно связанные с обеспечением внешнего конкурентного преимущества, одним из индикаторов которого являются темпы роста товарооборота, и с внутренним конкурентным преимуществом, свидетельством которого является низкий уровень затрат и издержек. Кроме того, данный подход позволяет рассмотреть каждую товарную группу / категорию / позицию с точки зрения двух обозначенных критериев одновременно, что обеспечивает взаимоувязку как интересов покупателей, так и розничной торговой организации. Применение данного подхода позволит более обоснованно

судить о наличии конкурентных преимуществ у торговой организации и успешности реализации конкурентной стратегии, а также проектировать новые актуальные виды конкурентных преимуществ по итогам анализа, проведенного при помощи рекомендуемой нами модификации матрицы БКГ.

Список использованной литературы

1. Бузукова Е.А. Ассортимент розничного магазина: методы анализа и практические советы / Е.А. Бузукова. — СПб.: Питер, 2007. — 176 с.
2. Долгов А.П. Логистический менеджмент фирмы: концепции, методы и модели / А.П. Долгов, В.К. Козлов, С.А. Уваров. — СПб.: Бизнес-пресса, 2005. — 384 с.
3. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.Ж. Ламбен. — СПб.: Питер, 2005. — 800 с.
4. Комкова Е. Товарный портфель и управление закупками в рознице / Е. Комкова. — СПб.: Питер, 2008. — 336 с.
5. Новикова Н.Г. Современные проблемы маркетинг-менеджмента: методологический аспект / Н.Г. Новикова. — Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2005. — 248 с.

Referenses

1. Buzukova E.A. Assortiment roznichnogo magazina: metody analiza i prakticheskie sovety / E.A. Buzukova. — SPb.: Piter, 2007. — 176 s.
2. Dolgov A.P. Logisticheskii menedzhment firmy: kontseptsii, metody i modeli / A.P. Dolgov, V.K. Kozlov, S.A. Uvarov. — SPb.: Biznes-pressa, 2005. — 384 s.
3. Lamben Zh.Zh. Menedzhment, orientirovannyyi na rynek / Zh.Zh. Lamben. — SPb.: Piter, 2005. — 800 s.
4. Komkova E. Tovarnyi portfel' i upravlenie zakupkami v roznitse / E. Komkova. — SPb.: Piter, 2008. — 336 s.
5. Novikova N.G. Sovremennyye problemy marketing-menedzhmenta: metodologicheskii aspekt / N.G. Novikova. — Irkutsk: Izd-vo BGUEP, 2005. — 248 s.

Информация об авторе

Новикова Надежда Григорьевна — доктор экономических наук, профессор, кафедра логистики и коммерции, Байкальский государственный университет экономики и права, г. Иркутск, e-mail: novikova_ng7984@rambler.ru.

Author

Novikova Nadezhda Grigorievna — Doctor of Economics, Professor, Chair of Logistics and Commerce, Baikal State University of Economics and Law, Irkutsk, e-mail: novikova_ng7984@rambler.ru.