



Планирование ассортимента услуг: проблемы и особенности формирования

Нестеренко Т.В.¹, Гущина Ю.И.¹, Иевлева Н.В.¹, Гаврилова О.А.¹

¹ Волжский политехнический институт (филиал) Волгоградского государственного технического университета, Волжский, Россия

АННОТАЦИЯ:

В статье проведен анализ существующих проблем формирования и управления портфелем услуг, а также обоснована необходимость совершенствования системы управления ассортиментом посредством планирования, связанная с недостаточным его развитием для организаций сферы услуг. Авторами предложена и обоснована эффективная методика оптимизации портфеля услуг, позволяющая планировать как количественный, так и качественный состав ассортимента. Предложенная методика по оптимизации планирования ассортимента услуг универсальна для любого субъекта рынка, позволяет выявлять посредством ABC-анализа и развивать более прибыльные позиции из предлагаемого ассортимента. Положения и выводы статьи могут быть использованы в процессе формирования сбалансированного портфеля услуг организаций в различных сферах и областях функционирования, располагающих огромным ассортиментом услуг, который необходимо реализовать. Материал, изложенный в статье, будет полезен практикующим специалистам, участвующим в процессе формирования оптимального ассортимента услуг. Результаты исследования могут быть полезны в научной деятельности, а также в учебном процессе учреждений образования при реализации основных и дополнительных программ.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: ассортиментная политика, планирование ассортимента, количественные показатели эффективности ассортимента, качественные показатели эффективности ассортимента, ассортимент услуг.

Range services planning: problems and formation features

Nesterenko T.V.¹, Guschina Yu.I.¹, Ievleva N.V.¹, Gavrilova O.A.¹

¹ Volzhsky Polytechnic Institute (branch) of Volgograd State Technical University, Russia

Введение

Одна из основных проблем, с которой сталкивается современная организация, предоставляющая разного рода услуги, – организация и поддержание жизнеспособного состояния в условиях стремительно меняющегося рынка и деловой среды. В современных условиях конкуренции рынок определяет необходимый ему ассортимент, поэтому задачей организации является удовлетворение спроса лучше и эффективнее, чем конкуренты [6, с. 151]. (Nesterenko, Sokolova, 2012). При неоптимальной структуре ассортимента происходит снижение

как потенциального, так и реального уровня прибыли, потеря конкурентных позиций на перспективных рынках и как следствие этого наблюдается снижение экономической устойчивости предприятия. Поэтому формирование оптимального ассортимента, способствующего максимизации прибыли, её сохранению на длительный период времени, очень актуально для предприятий, стремящихся быть конкурентоспособными [9, с. 164] (*Nesterenko, Ievleva, 2013*).

Результаты исследования

Одним из способов повышения эффективности работы компании является оптимизация ассортимента. Для организаций с огромным перечнем услуг особенно важно добиться максимально эффективного планирования ассортимента, так как ассортимент очень широк и доходит порой до нескольких десятков тысяч наименований. Наиболее важным моментом стратегического планирования в таких организациях является ассортиментная политика, так как в условиях ограничений временными интервалами, недостатка специального оборудования, а также экономии денежных средств организации постоянно стоят перед выбором тех услуг, которые будут включены в предлагаемый ими ассортимент [8, с. 814] (*Semirkhanova, Petryakova, 2014*). Цель планирования ассортимента услуг – создание и реформирование состава услуг организации, направленных на успешное ее развитие и достижение поставленных показателей. Эффективное планирование ассортимента услуг

ABSTRACT:

The article analyses the current problems of formation and management of service portfolio. It also proves the necessity of using planning to improve the range management system concerned with the lack of its development in services organization. The authors offer and prove the effective method of service portfolio optimization which allows planning both quantitative and qualitative composition of product range. The method of range service optimization is universal for any market participant and allows using ABC analysis to identify and develop more profitable positions from the proposed range. Thesis and conclusions of the article can be used in the formation of a balanced service portfolio in various fields and areas of functioning of organizations which have a huge range of services, need to be implemented. The information of the article will be useful for practitioners involved in the formation of the optimum range of services. Results of the study could be useful in the research activities, as well as in the education during the implementation of basic and supplementary programs.

KEYWORDS: range policy, range planning, quantitative index of range efficiency, qualitative indicators of range efficiency, range of services.

Received: 01.01.2017 / Published: 16.01.2017

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers
For correspondence: Guschina Yu.I. (Julia25.30@mail.ru)

CITATION:

Guschina Yu.I., Nesterenko T.V., Ievleva N.V., Gavrilova O.A. [2017] Planirovanie assortimenta uslug: problemy i osobennosti formirovaniya [Range services planning: problems and formation features]. Rossiyskoe predprinimatel'stvo.18. (1). – 11-21. doi: 10.18334/rp.18.1.37177

есть управленческий процесс достижения и поддержания стабильного равновесия возможностей и ресурсов организации и новых рыночных возможностей [1, с. 124] (*Sinitsina, 2015*). Этим и обосновывается актуальность данной работы.

Многие ученые – маркетологи и экономисты в своих исследованиях рынка уделяют достаточно много внимания вопросам планирования ассортимента товаров и его влияния на финансовые и экономические показатели деятельности предприятия [1, с. 124] (*Sinitsina, 2015*). Теоретические и практические вопросы планирования ассортимента освещены в работах Д. Аакера, В. Кумара, Дж. Дзя, П. Дойля, Д. Кревенса, М. Мак-Доналда, Друри К., Э. Райса, Дж. Траута. В российской науке этой теме посвящены исследования Г.Л. Азоева, И.Г. Альтшулера, И.К. Беляевского, Е.П. Голубкова, Т.П. Карповой, Е.С. Стояновой, О.В. Ефимовой, А.М. Ковалевой, Р.А. Фатхутдинова и др. [11]. Однако часто имеющиеся работы носят общеметодологический характер, не учитывают особенностей реального функционирования предприятий. Подобные исследования могут быть очень полезны в качестве рыночного ориентира для российских производителей, но их применение на практике затруднительно для организаций, создающих и реализующих услуги. В современных рыночных условиях они вынуждены искать новые подходы к оптимизации своего ассортимента. Все это обуславливает актуальность совершенствования существующих методик планирования ассортимента услуг.

Ассортиментная политика организации, несомненно, является одним из основных направлений, на которые необходимо делать основной упор в управлении организацией, работающей на рынке предоставления услуг в современном аспекте. Важность процесса формирования и управления предоставляемыми услугами организации обусловлена тем, что процесс планирования услуг тесно связан со стратегическим управлением, ценовой и инновационной политикой организации. При этом использование существующих методик планирования видов услуг предполагает значительную меру эвристичности, что ставит результаты такого планирова-

ОБ АВТОРАХ:

Нестеренко Татьяна Викторовна, доцент кафедры экономики и менеджмента, кандидат экономических наук, доцент

Гущина Юлия Игоревна, доцент кафедры экономики и менеджмента, кандидат экономических наук, доцент (Julia25.30@mail.ru)

Иевлева Наталья Владимировна, доцент кафедры экономики и менеджмента, кандидат экономических наук (nievleva@mail.ru)

Гаврилова Оксана Александровна, доцент кафедры экономики и менеджмента, кандидат экономических наук (smile427@mail.ru)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Гущина Ю.И., Нестеренко Т.В., Иевлева Н.В., Гаврилова О.А. Планирование ассортимента услуг: проблемы и особенности формирования // Российское предпринимательство. – 2017. – Том 18. – № 1. – С. 11–21. doi: 10.18334/rp.18.1.37177

ния в большую зависимость от опыта плановика, чем от качества методики [4, с. 29] (*Kuchkovskaya, Nesterenko, Gavrilova, 2010*). Организации модифицируют и создают новые варианты методик, при этом наблюдается тенденция развития и изменения этих методик для организаций сферы услуг, которая стала появляться совсем недавно [5] (*Yakubova, Drizhd, 2010*).

В данной работе для совершенствования планирования ассортимента услуг может быть предложена эффективная, малозатратная как по времени, так и в финансовом смысле и точная методика по принятию решения об отсечении «ненужных» наименований и выявлению наиболее прибыльных единиц, более наглядно показывающих динамику поведения каждого отдельного ассортиментного наименования относительно другого внутри выбранной номенклатурной единицы. Предлагаемая методика планирования ассортимента услуг сформирована на базе методологического аппарата ABC-анализа. Опишем суть предлагаемой методики.

1. ABC-анализ ассортимента.

В первую очередь перед формальной постановкой задачи планирования ассортимента необходимо рассмотреть вопрос критерия оценки предмета анализа, критерия его классификации. В качестве критерия могут выступать:

- прибыль, которую принесла услуга за рассматриваемый период;
- частота использования услуги;
- количество предоставленных услуг за период [3, с. 118] (*Merkulova, 2014*).

В качестве критерия может быть выбран один или несколько, исходя из конечной цели планирования в данный конкретный момент.

Предположим, критерием оценки выбрана прибыль, полученная организацией за определенный период от каждой конкретной услуги. За группу А принимаются услуги, приносящие 80 % прибыли организации, за группу В – 15 %, за группу С – 5 %, за группу N – услуги, предоставление которых в отчетном периоде не состоялось [12] (*Nesterenko, Guschina, 2015*).

Проводить анализ можно несколькими способами:

по всем услугам сразу, не выделяя никакие группы услуг. Минусом является возможность «выпадения» некоторых важных ассортиментных групп с низкой абсолютной валовой прибылью и невозможностью определения в них «знаковых» позиций;

проведение анализа в каждой группе. Позволяет определить значимые услуги в каждой группе, но возможно излишнее «внимание» к незначительным группам услуг, не имеющим принципиального значения в целом в данном контексте;

этот метод позволяет определить важные группы услуг, по тому же принципу ABC-анализа экспертным методом можно определить способ проведения анализа внутри каждой группы. Например, присвоить значение «В» всей группе [10, с. 90] (*Plastinina, 2015*).

Проблемными являются те группы услуг, стоимость которых в относительной величине отличаются на 30–40 % от средней стоимости услуг в группе, давая

искаженное или ошибочное представление о значимости услуги в данной группе. Предлагается, что услуга, вес которой по прибыли превышает значение в 10–15 % от общей прибыли группы, должна быть вынесена на экспертное обсуждение для принятия решения об исключении ее из проводимого анализа для группы с присвоением ей того или иного ABC значения [2, с. 44] (*Dyuzhenkova, Ivliev, 2015*).

Далее формируется отчет ABC по прибыли, позволяющий вывести всю номенклатуру требуемой группы в порядке убывания принесенной прибыли организации за определенный период. Производится расчет доли прибыли (в процентах) каждого наименования услуги от общей прибыли группы по формуле:

$$D = m/n, \quad (1)$$

где D – доля прибыли данного наименования услуги;

m – прибыль, принесённая данной услугой;

n – общая прибыль по всей группе [7, с. 363] (*Pokalyuk, 2015*).

Затем рассчитываются доли прибыли с нарастающим итогом. После чего в соответствии с полученными процентами определяется принадлежность каждого наименования услуги к определенной ABC-группе.

По итогам проведенного ABC-анализа должен быть получен определенный перечень позиций, который составит основу ассортиментного плана организации. Но ассортиментный план не может быть полным, пока не будет определено количество позиций по каждому наименованию услуг.

2. Формальная постановка задачи планирования ассортимента.

Как было изложено, основным критерием, определяющим эффективность планирования ассортимента, является прибыль, стремящаяся к максимальному значению. Максимально эффективный перечень наименований услуг должен образоваться в итоге проведенного выше ABC-анализа, для определения же оптимального количества каждой услуги из наименований необходимо использовать критерий эффективности. Предлагается использовать целевую функцию в общем виде:

$$\sum_i \sum_j b_{ij} * (C_{ij} - C_{ij}) \rightarrow \max, \quad (2)$$

$$\sum_i \sum_j b_{ij} \leq B_j, \quad (3)$$

$$\sum_i b_{ij} * C_{ij} \leq C_j, \quad (4)$$

где b_j – количество услуг i -той ассортиментной группы j -той номенклатурной единицы; C_{ij} – цена услуги i -той ассортиментной группы j -той номенклатурной единицы; B_j – суммарное количество услуг, возможно предоставленное для всего ассортимента услуг j -той номенклатурной единицы; C_{ij} – себестоимость услуги i -той ассортиментной группы j -той номенклатурной единицы; C_j – бюджет, выделяемый на закупку и обеспечение необходимых составляющих для предоставления услуги i -той ассортиментной позиции j -той номенклатурной единицы.

Причём C_{ij} – это сумма расходов на приобретение предшествующей i -той услуги j -той номенклатурной единицы (приобретение программного обеспечения и т.д.) и эксплуатационных издержек (затраты на содержание, зарплата персонала, транспортные расходы и т.д.).

Данная функция ограничена некоторыми неравенствами:

$$\sum b_{ij} \leq B_j, \quad (5)$$

где b_{ij} – количество услуг i -той ассортиментной позиции j -той номенклатурной единицы; B_j – суммарное количество услуг, возможно предоставленное для всего ассортимента услуг j -той номенклатурной единицы;

$$\sum B_{ij} * C_{ij} \leq C_j, \quad (6)$$

где C_{ij} – объем денежных средств, фактически необходимый на обеспечения базы для предоставления услуг i -той ассортиментной позиции j -той номенклатурной единицы; C_j – бюджет, выделяемый на закупку и обеспечение необходимых составляющих для предоставления услуги i -той ассортиментной позиции j -той номенклатурной единицы.

3. Описание и решение математической задачи максимизации прибыли.

Данная задача может быть построена и решена на основе линейного программирования. Ее проще всего решить при помощи современных информационных технологий, в частности программы Microsoft Excel и таких ее возможностей, как «Поиск решения».

Первым шагом в решении такой задачи будет приведение начальных данных, таких как себестоимость за услугу каждого наименования и цена одной услуги каждого наименования, в единую таблицу. Следующей строкой присоединяется количество наименований услуг, которые и требуется запланировать, являющихся в свою очередь связующим звеном с прибылью и общей себестоимостью. Прибыль можно рассчитать как произведение количества услуг и разницы цены и себестоимости предоставления услуг.

Конкретизируем описанные ранее ограничения:

а) ограничения по бюджету, то есть организация не может потратить на закупку и обеспечение необходимых составляющих для предоставления услуг по этой группе больше, чем выделено на эту группу бюджета. Соответственно, суммарная себестоимость услуг по всей группе не должна и не может превышать определенный бюджет;

б) ограничения по количеству площадей, оборудования или времени, отведенных именно этой группе услуг и каждому наименованию в отдельности.

Далее необходимо осуществить поиск решения, при котором качественный и количественный состав исследуемой группы услуг при прочих равных условиях и перечисленных ограничениях будет сбалансирован, а прибыль максимальна.

Получив в целевой ячейке максимально возможную прибыль, можно говорить об успешно запланированном ассортименте. Но так как были рекомендованы к использованию ресурсы программного обеспечения, в частности, Microsoft Excel, который в свою очередь не способен запланировать ассортимент максимально эффективно, т.е. с учетом всех экспертных мнений, придется привлекать специалистов, способных предсказать спрос и предложение на услугу в отдельности на рынке, при этом необходимо учесть целый ряд факторов.

Предложенная методика по оптимизации ассортимента была апробирована на примере ООО «Нью-Тон». Данная организация занимается производством навесной, прицепной сельскохозяйственной техники и металлоконструкций, имеет огромный перечень товаров. В последнее время она предлагает своим потребителям также большой перечень услуг, в связи с чем существует необходимость управлять ассортиментом как товаров, так и услуг. Проведение ABC-анализа, то есть определение наиболее эффективного качественного состава ассортимента и построение и решение модели интегрального показателя максимизации прибыли путем построения задачи линейного программирования, то есть определение наиболее эффективного количественного состава ассортимента, позволили наиболее эффективно запланировать всю структуру ассортимента.

Приняв во внимание все ограничения, было подобрано необходимое количество каждой ассортиментной единицы. Определялось это количество путем использования задачи «Структура производства» и, в частности, путем доведения общей прибыли до максимального значения. При решении задачи «Поиск решений» в Microsoft Excel было найдено субэффективное решение, а для поиска максимально эффективного решения было принято во внимание экспертное мнение. То есть специалист определил позиции, которые необходимо оставить в плане, основываясь на своем личном опыте.

Был запланирован ассортимент, дающий в совокупности прибыль, равную 295287,664 рублей, являющуюся максимальной, так как подбор показателей строго соответствовал ограничениям, которые были приведены в описании модели. Прибыльность же вновь запланированного ассортимента составила 29,83 % (табл. 1).

Таблица 1

Сравнительная таблица основных показателей эффективности ассортиментного плана

	Базовые показатели	Запланированные показатели
Общая себестоимость, руб.	974194,93	990080
Количество, ед.	938	928
Прибыль, руб.	244105,48	295287
Прибыльность, %	27,93	29,83

Источник: составлено авторами

Применение данной методики гарантированно приведет компанию к сокращению ассортимента, позволит избавиться именно от тех наименований, которые имеют самые низкие показатели прибыли.

Результаты проведенного планирования показали, что прибыльность запланированного ассортимента в результате работы на 1,9 % больше, чем существует в ООО «Нью-Тон». А прибыль может быть увеличена с использованием предложенной методики на 51182,184 рублей, что, бесспорно, объясняет экономическую эффективность.

Заключение

Результаты проведенного исследования позволяют отметить, что постоянная изменчивость внешней среды, развитие рынка услуг диктуют необходимость модифицирования существующих методик для эффективного управления ассортиментом услуг путем его планирования и разработки новых вариантов. Анализ портфеля услуг представляет собой один из важнейших инструментов стратегического управления, поскольку дает наглядное представление о том, как взаимосвязаны отдельные части бизнеса и оптимизация портфеля, как сумма существенно отличается от простой суммы его частей и гораздо важнее для организации, чем состояние ее отдельных частей. Это можно сделать с помощью описанной методики, что возможно приведет к сокращению ассортимента, позволит избавиться именно от тех наименований, которые принесли наименьшую прибыль за исследуемый период и которые в свою очередь никак не могут оправдать затраты на них.

Применение предложенной методики должно позволить организациям оперативно реагировать на изменение конъюнктуры, более эффективно управлять своим ассортиментом, прогнозировать уровни конкурентоспособной цены и прибыли. На сегодняшний день такую методику можно считать более эффективной; она имеет широкую сферу применения и адаптирована к любому типу услуг. Применение данной методики планирования ассортимента услуг гарантированно приведет компанию к увеличению суммарной прибыли по итогам предоставления всех услуг, которая должна превысить сумму прибылей от предоставления отдельных услуг без учета их привлекательности.

ИСТОЧНИКИ:

1. Синицина М.А. Ассортимент. Планирование ассортимента в современных условиях // Ассортимент. Планирование ассортимента в современных условиях. – 2015. – с. 120-128.
2. Дюженкова Н.В., Ивлиев А.А. Использование ABC и XYZ анализа в процессе управления ассортиментом производственного предприятия // Вестник научных конференций. – 2015. – № 1. – с. 42-51.
3. Меркулова Ю.В. О планировании основных показателей товарного ассортимента //

- Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2014. – № 8. – с. 117-122.
4. Кучковская Н.В., Нестеренко Т.В., Гаврилова О.А. Особенности формирования товарной политики в современных условиях инновационного развития // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 10: Инновационная деятельность. – 2010. – № 4. – с. 27-30.
 5. Якубова Э.В., Дрижд Н.А. Современные методы анализа и управления ассортиментом товаров // Якубова Э.В., Дрижд Н.А. – 2010.
 6. Нестеренко Т.В., Соколова А.В. Товарный портфель предприятия: проблемы и особенности формирования // Международное научное издание Современные фундаментальные и прикладные исследования. – 2012. – № 2. – с. 151-153.
 7. Покалюк Н.И. Управление ассортиментом продукции на основе ABC-XYZ анализа // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. – 2015. – № 7. – с. 360-364.
 8. Семирханова О.Н., Петрякова С.Ю. Управление ассортиментом продукции как инструмент повышения эффективности современного бизнеса // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 8. – с. 813-816.
 9. Нестеренко Т.В., Иевлева Н.В. Управление конкурентоспособностью: необходимость и особенности // Международное научное издание Современные фундаментальные и прикладные исследования. – 2013. – № 4. – с. 163-165.
 10. Пластинина В.Г. Управление ассортиментом в розничной торговле на основе методики ABC-анализа // Потенциал современной науки. – 2015. – № 4. – с. 87-92.
 11. Блошчаненко Ю.В., Козел И.В. Характеристика методов анализа и планирования ассортимента // Экономика и социум. – 2015. – № 2. – с. 626-629.
 12. Нестеренко Т.В., Гущина Ю.И. Управление снабжением и сбытом (маркетинговый аспект). Хроники объединенного фонда электронных ресурсов Наука и образование. [Электронный ресурс].
 13. Синяев В.В. Обоснование экономической целесообразности выбора услуги аутсорсинга в сфере розничной торговли // Торгово-экономический журнал. – 2015. – № 3. – с. 197-212. – doi: 10.18334/tezh.2.3.1933.
 14. Герасимова Г.Н. Рынок доступа интернет в России, структура рынка, проникновение услуги на рынок // Креативная экономика. – 2011. – № 12. – с. 115-121. – url: <http://bgscience.ru/lib/4602/>.

REFERENCES:

Bloschanenko Yu.V., Kozel I.V. (2015). Kharakteristika metodov analiza i planirovaniya assortimenta [Description of methods of analysis and range planning]. Ekonomika i sotsium. (2). 626-629. (in Russian).

- Dyuzhenkova N.V., Ivliev A.A. (2015). Ispolzovanie AVS i XYZ analiza v protsesse upravleniya assortimentom proizvodstvennogo predpriyatiya [Application of ABC/XYZ analysis in the management of range of manufacturing enterprise]. Vestnik nauchnykh konferentsiy. (1). 42-51. (in Russian).
- Gerasimova G.N. (2011). Rynok dostupa internet v Rossii, struktura rynka, proniknovenie uslugi na rynek [Internet Access Market of Russia. Market Structure. Penetration of Service to Market]. Kreativnaya ekonomika. (12). 115-121. (in Russian).
- Kuchkovskaya N.V., Nesterenko T.V., Gavrilova O.A. (2010). Osobennosti formirovaniya tovarnoy politiki v sovremennykh usloviyakh innovatsionnogo razvitiya [Features of formation of commodity policy in modern conditions of innovative development]. Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 10: Innovatsionnaya deyatelnost. (4). 27-30. (in Russian).
- Merkulova Yu.V. (2014). O planirovanii osnovnykh pokazateley tovarnogo assortimenta [Planning of the main index product range]. Mezhdunarodnyy zhurnal prikladnykh i fundamentalnykh issledovaniy. (8). 117-122. (in Russian).
- Nesterenko T.V., Ievleva N.V. (2013). Upravlenie konkurentosposobnostyu: neobkhodimost i osobennosti [Management of competitiveness: necessity and features]. Mezhdunarodnoe nauchnoe izdanie Sovremennye fundamentalnye i prikladnye issledovaniya. (4). 163-165. (in Russian).
- Nesterenko T.V., Sokolova A.V. (2012). Tovarnyy portfel predpriyatiya: problemy i osobennosti formirovaniya [Enterprise product portfolio: problems and features of formation]. Mezhdunarodnoe nauchnoe izdanie Sovremennye fundamentalnye i prikladnye issledovaniya. (2). 151-153. (in Russian).
- Plastinina V.G. (2015). Upravlenie assortimentom v roznichnoy torgovle na osnove metodiki AVS-analiza [Management of retail range on the base of ABC analysis]. Potentsial sovremennoy nauki. (4). 87-92. (in Russian).
- Pokalyuk N.I. (2015). Upravlenie assortimentom produktsii na osnove AVS-XYZ analiza [Management of product range on the base of ABC-XYZ analysis]. Aktualnye napravleniya nauchnykh issledovaniy XXI veka: teoriya i praktika. 3 (7). 360-364. (in Russian).
- Semirkhanova O.N., Petryakova S.Yu. (2014). Upravlenie assortimentom produktsii kak instrument povysheniya effektivnosti sovremennogo biznesa [Management of product range as a tool of modern business efficiency improvement]. Ekonomika i preprinimatelstvo. (8). 813-816. (in Russian).

Sinitsina M.A. (2015). Assortiment. Planirovanie assortimenta v sovremennyh usloviyakh [Range. Range planning in modern conditions.]. Assortiment. Planirovanie assortimenta v sovremennyh usloviyakh. 120-128. (in Russian).

Sinyaev V.V. (2015). Obosnovanie ekonomicheskoy tselesoobraznosti vybora uslugi autsorsinga v sfere roznichnoy trgovli [Substantiation of economic feasibility of the choice of outsourcing services in the sphere of retail trade]. Torgovo-ekonomicheskij zhurnal. 2 (3). 197-212. (in Russian). doi: 10.18334/tezh.2.3.1933.

Yakubova E.V., Drizhd N.A. (2010). Sovremennyye metody analiza i upravleniya assortimentom tovarov [Modern methods of analysis and management of range of goods]. Yakubova E.V., Drizhd N.A. (in Russian).