



И.В. Ильин, Д.С. Рыбаков

**МЕТОДИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ СОГЛАСОВАНИЯ
СТРАТЕГИЙ МАРКЕТИНГА И ЛОГИСТИКИ
ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

I.V. Il'in, D.S. Rybakov

**METHODOLOGICAL PRINCIPLES
OF COORDINATING MARKETING AND LOGISTIC STRATEGIES
AT TRADE ENTERPRISE**

Функциональные стратегии логистики и маркетинга являются частями бизнес-стратегии предприятия. Маркетинговая стратегия разрабатывается независимо от логистической, что приводит к реализации неоптимальных бизнес-стратегий. Статья посвящена проблеме противоположной направленности деятельности логистики и маркетинга. Вводятся понятия «реактивная бизнес-стратегия» и «эффективная бизнес-стратегия». Степень зависимости логистической стратегии от маркетинговой определяет соотношение реактивности/эффективности бизнес-стратегии компании. Цель исследования – создание системы методических принципов разработки сбалансированной бизнес-стратегии, согласующей логистическую и маркетинговую стратегии предприятия. На первом этапе исследования выделяются базовые требования к обслуживанию клиентов торговых компаний, такие как доступность, функциональность, надежность. Качественные требования потребителей преобразовываются в количественные показатели, отражающие степень удовлетворения базовых требований клиентов, значения которых оцениваются в крайних состояниях компании – при реализации предельно реактивной и эффективной бизнес-стратегии. На втором этапе осуществляется трансформация количественных показателей требований клиентов в количественные показатели логистической системы и оценка их значений при реализации реактивной и эффективной бизнес-стратегии. На третьем этапе осуществляется балансировка оценок значений показателей логистической системы. В результате исследования установлены связи между качественными базовыми требованиями потребителей, их количественными показателями и количественными показателями логистической системы торгового предприятия. Определены границы изменений значений количественных показателей требований потребителей и логистической системы. Предложены методические принципы разработки бизнес-стратегии, согласующей функциональные стратегии маркетинга и логистики, на основе балансировки оценок значений показателей логистической системы. Открытыми остались вопросы оценки надежности каждой из рассматриваемых бизнес-стратегий и оптимальности сбалансированной бизнес-стратегии. Оценка надежности зависит от категории клиентов, с которыми работает конкретная компания. Для проверки сбалансированной бизнес-стратегии на оптимальность необходима разработка соответствующей методики.

ЛОГИСТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА; КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ; МАРКЕТИНГ; ЛОГИСТИКА; РЕАКТИВНАЯ БИЗНЕС-СТРАТЕГИЯ; ЭФФЕКТИВНАЯ БИЗНЕС-СТРАТЕГИЯ.

Functional strategies of logistics and marketing are parts of the enterprise's business strategy. The marketing strategy is developed separately from the logistic strategy, which leads to non-optimal business strategies. The present article is devoted to the problem of opposite runs between logistics and marketing. The article introduces concepts of responsive and effective business strategies. The extent of dependence of the logistic strategy on the marketing one determines a responsivity/efficiency ratio for the company's business strategy. The aim of the research is to create the system of methodological principles for developing the balanced business strategy, in coordination with functional strategies of the enterprise's marketing and logistics. In order to achieve the aim, at the first stage, it is essential to develop basic requirements for the customer service of trading companies, i. e. availability, functionality, reliability. Qualitative requirements of consumers are converted into quantitative indices, reflecting the satisfaction of clients' basic needs, values of which are estimated in extreme conditions of the company – at implementing extremely responsive and effective business strategies. The next stage is transformation of quantitative indices of clients' requirements to quantitative indices of the logistic system and estimation of their values at implementing responsive and effective business strategies. At the third stage, estimates of the logistic system indicators are balanced. The research established connection between qualitative

basic requirements of consumers, their quantitative indices and quantitative indices of the logistic system at a trade enterprise. Limits of changes for quantitative indices of consumer requirements and the logistic system are determined. The authors offer the methodological principles of developing the business strategy in coordination with functional strategies of marketing and logistics, on the basis of balancing the estimates of the logistic system indicators. Problems of estimating reliability for each of the considered business strategies and the optimality of the balanced business strategy remain unresolved. Reliability estimation depends on a category of customers at a particular company. Optimality estimation of the balanced business strategy is necessary to develop the appropriate technique.

LOGISTIC SYSTEM; QUANTITATIVE INDICES; MARKETING; LOGISTICS; RESPONSIVE BUSINESS STRATEGY; EFFECTIVE BUSINESS STRATEGY.

Введение. Цели и направленность деятельности предприятия задаются бизнес-стратегией, ей подчинены функциональные стратегии, показывающие как эти цели достигаются. При этом функциональные стратегии в значительной степени зависят друг от друга [17]. Примером такой зависимости являются маркетинговая и логистическая стратегии. Деятельность маркетинга направлена на выявление и удовлетворение потребностей потребителей, логистика занимается управлением и оптимизацией потоковых процессов компании. Принято считать эти два направления деятельности отделенными друг от друга, несмотря на это, логистика подчинена маркетингу [7]. Маркетинговая стратегия компании зачастую разрабатывается независимо от логистической, что приводит к принятию и реализации неоптимальных, с точки зрения максимизации прибыли, бизнес-стратегий. «Маркетинг диктует, какой следует быть логистике. Важнейший стратегический вопрос заключается в том, чтобы найти такие комбинации услуг и уровень сервиса, которые содействовали бы заключению прибыльных сделок» [1, с. 80]. Поиск оптимального соотношения, «баланса сил», между маркетингом и логистикой является центральной проблемой руководителей многих предприятий [3]. В данной статье предлагаются методические принципы разработки бизнес-стратегии, согласующей функциональные стратегии маркетинга и логистики, на основе балансировки оценок значений количественных показателей логистической системы (ЛС).

Методика исследования. Для нахождения баланса между маркетинговой и логистической стратегией компании необходимо определить возможные крайние формы бизнес-стратегии. Деятельность служб маркетинга и логистики торговых компаний связана общи-

ми целями, но различается решаемыми задачами [5]. Основными задачами службы логистики в торговой компании являются управление потоковыми процессами и оптимизация материального и сопутствующих потоков по всей ЛС предприятия, т. е. обеспечение проведения материального потока (МП) по логистической системе и оптимизация общих затрат. Логистическая система – сложная экономическая система, состоящая из подсистем, взаимосвязанных в едином процессе управления материальными и сопутствующими потоками, определяемом внутренними и внешними целями предприятия [12, 15].

Для определения круга задач маркетинговой деятельности необходимо проанализировать определения понятия «маркетинг». Приведем некоторые из них.

1. Маркетинг – это вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение потребностей посредством обмена [8].

2. Маркетинг – это деятельность, набор институтов и процессов, создающих, передающих и доставляющих предложения, имеющие ценность для клиентов, покупателей, партнеров и сообщества, а также обмен ими [16].

3. Маркетинг – управленческий процесс, ответственный за прогнозирование и удовлетворение потребностей клиентов с прибылью для хозяйствующего субъекта [19].

Можно сделать вывод, что основными задачами службы маркетинга в торговой компании являются: определение потребностей клиентов; определение ассортимента, на основе требований клиентов; определение рынков сбыта и их емкости; ценообразование.

Чтобы охарактеризовать функциональные стратегии маркетинга и логистики, следует обратиться к терминам, используемым в управлении цепями поставок, таким как ре-

активность и эффективность цепи поставок. Реактивность цепи поставок (SCR – Supply Chain Responsiveness) – характеристика цепи поставок, отражающая способность к быстрому реагированию на изменения внешней среды. Эффективность цепи поставок (SCE – Supply Chain Efficiency) – характеристика, отражающая уровень общих затрат в цепи поставок от разработки продукта до его доставки конечному потребителю и послепродажного сервиса. Также используются понятия баланса «реактивность» и «эффективность» цепи поставок [12, 13]. Логистическая система, по сути, является цепью поставок на микроуровне, т. е. на уровне отдельного предприятия. Следовательно, понятия «реактивность» и «эффективность» можно использовать применительно к логистическим системам предприятий. Термины «реактивность/эффективность» характеризуют первоочередную направленность деятельности на удовлетворение запросов потребителей и сокращение общих издержек соответственно. Характеристики функциональных стратегий маркетинга и логистики с применением понятий «реактивность» и «эффективность» предопределены задачами, решаемыми маркетингом и логистикой. В контексте настоящего исследования такие характеристики необходимы и достаточны.

Деятельность маркетинга и логистики разнонаправленна, маркетинг склонен к «реактивности» в определении состава материальных потоков и планировании их распределения, логистика склонна к «эффективности» в управлении МП и обслуживании потребителей [5]. Таким образом, «баланс сил» между маркетингом и логистикой выражается в соотношении реактивности и эффективности бизнес-стратегии компании. Возможны следующие крайние формы бизнес-стратегии торговой компании:

– крайняя форма реактивности – ситуация, при которой логистика максимально подчинена маркетингу, логистика обеспечивает максимально полное удовлетворение потребностей потребителей, при этом величина уровня общих затрат в ЛС считается второй-степенной;

– крайняя форма эффективности – ситуация при которой логистика имеет существенное влияние на некоторые аспекты мар-

кетинга, ее деятельность сфокусирована на обеспечении минимальных общих затрат в ЛС при реализации планов маркетинга. Далее термины «реактивность» и «эффективность» будут использоваться в значениях, определенных выше.

Целью нашего исследования является создание системы методических принципов разработки сбалансированной бизнес-стратегии, согласующей маркетинговую и логистическую стратегию, на основе оценки и установления значений количественных показателей требований потребителей и логистической системы.

В первую задачу исследования входят выявление общих базовых требований клиентов торговых компаний к обслуживанию, трансформация их в количественные показатели и оценка значений этих показателей, во вторую – преобразование показателей требований клиентов в количественные показатели логистической системы и оценка их значений при реализации реактивной и эффективной бизнес-стратегий.

Решение поставленных задач даст возможность определить границы изменений значений целевых показателей, необходимые для последующего установления значений этих показателей, и создать систему методических принципов разработки сбалансированной бизнес-стратегии торговой компании.

Общие требования клиентов к обслуживанию. Деятельность торговой компании направлена, в первую очередь, на продажу продукта, обладающего требуемыми характеристиками, определенным клиентам в определенном месте в определенное время по определенной цене, что обобщенно можно назвать обслуживанием. При этом качество продукта, место и время его реализации являются требованиями клиентов. В книге Бауэрсокса [1, с. 81] приведено емкое определение Лялонда с соавторами [18] понятия «обслуживание». «Обслуживание потребителей – это процесс создания в логистической цепочке существенных выгод, содержащих добавленную стоимость, при поддержании издержек на эффективном уровне. Это определение отражает тенденцию рассматривать обслуживание потребителей как процесс, нацеленный на управление снабженческо-бытовой цепочкой» [1, 18].

Логистическая система создает добавленную стоимость продукта и доводит его до потребителя. Для удовлетворения требований потребителя необходимо поддержание определенного уровня обслуживания. Обслуживание можно разделить на несколько уровней, в зависимости от количества и качества услуг, предлагаемых компанией потребителю в ответ на предъявляемые требования [4]. Поскольку первой задачей является выявление общих требований клиентов, то подробно рассмотреть целесообразно только базовый уровень обслуживания.

Базовый уровень обслуживания – это определенный равный уровень сервиса, на котором обслуживаются все клиенты без исключения. Он предполагает удовлетворение следующих основных требований потребителей – это доступность, функциональность и надежность [1].

Перечислим показатели, характеризующие выполнение этих требований.

Доступность характеризуется такими показателями, как вероятность дефицита; норма насыщения спроса (показывает масштабы или последствия дефицита); полнота охвата заказами (показывает, как часто складывается ситуация, когда все запасы фирмы заказаны потребителями).

Функциональность характеризуется следующими показателями: скорость прохождения функционального цикла (количество времени от получения заказа до его исполнения); бесперебойность (способность фир-

мы придерживаться ожидаемых сроков исполнения заказа на протяжении многих функциональных циклов); гибкость операций (способность компании удовлетворять исключительные запросы потребителей); уровень брака.

Надежность предполагает поддержание приемлемого уровня доступности товара и функциональности операций. Надежность в значительной степени определяет качество логистики компании [1].

Для дальнейшей постановки четких целей для подразделений, составляющих логистическую систему, необходимо произвести оценку значений показателей базовых требований клиентов. На основе классификации показателей, приведенной выше, и закономерностей в динамике значений этих показателей, выявленных Бауэрсоксом и Клоссом [1], произведена оценка значений показателей при реализации предельно реактивной и эффективной бизнес-стратегий. Результаты оценки приведены в табл. 1. Важно отметить, что обеспечение базового уровня обслуживания потребителей является обязательным условием для поддержания приемлемого уровня продаж и выживания компании. При реализации эффективной (в крайней степени) бизнес-стратегии необходимо точно определить требования к базовому уровню обслуживания, предъявляемые клиентами, и выполнять их надежно настолько, насколько это возможно.

Таблица 1

Оценка значений количественных показателей базовых требований клиентов

Базовые требования клиентов	Показатель	Оценка	
		Реактивная стратегия	Эффективная стратегия
Доступность	Вероятность дефицита	0	1
	Норма насыщения спроса	1	0
	Полнота охвата заказами	0	1
Функциональность	Скорость прохождения функционального цикла	0	1
	Бесперебойность	0	1
	Гибкость операций	1	0
	Уровень брака	1	0

В табл. 1 в столбцах с оценками единица означает максимальное значение какого-либо показателя, ноль — минимальное значение, но не полное его отсутствие. Можно сделать вывод, что обе бизнес-стратегии жизнеспособны, поскольку реализация как реактивной, так и эффективной бизнес-стратегии позволяет обслуживать потребителей на базовом уровне. У компании следующей реактивной стратегии имеются большие возможности по удовлетворению растущих базовых требований клиентов, особенно в части доступности товара и скорости исполнения заказов. Реализация эффективной стратегии дает компании такие преимущества, как бесперебойность и меньший уровень брака. Требование надежности выполняется каждой компанией индивидуально, в зависимости от востребованности со стороны клиентов индивидуальных сильных сторон компании.

Рассмотренные выше значения количественных показателей являются целями для логистической системы, для реализации которых необходима дальнейшая декомпозиция показателей до уровня показателей логистической системы и оценка их значений [11].

Оценка значений количественных показателей логистической системы. Каждому уровню обслуживания (сервиса) потребителей соответствует определенный уровень общих затрат и выручки. Возрастание уровня обслуживания сопровождается ростом уровня общих затрат и выручки [14]. Схема-

точно динамика значений показателей общих затрат и выручки представлена на рис. 1.

Из схемы, представленной на рис. 1, видим, что уровню сервиса x_1 соответствует значение общих затрат C_1 и выручки R_1 . При приближении значения x_i к 0 или x_E разница между значениями выручки и общих затрат (R_i и C_i соответственно) уменьшается, что означает уменьшение прибыли.

Использование предложенной схемы упростит процесс оценки значений показателей логистической системы. Предполагается, что объем продаж в случае реализации предельно реактивной стратегии выше, чем при реализации эффективной, все прочие условия принимаются равными. В табл. 2 представлены сравнительные оценки значений количественных показателей деятельности подразделений, составляющих логистическую систему торгового предприятия, при реализации реактивной и эффективной бизнес-стратегий [6, 10].

Необходимо отметить, что результат дифференциации показателей логистической системы по подразделениям предприятия (подсистемам ЛС) не имеет принципиального значения в рамках данного исследования и может отличаться в каждой конкретной компании. Представленные в табл. 2 отношения показателей к подразделениям предприятия призваны показать вклад каждого подразделения, составляющего ЛС, в формирование выручки и общих затрат.

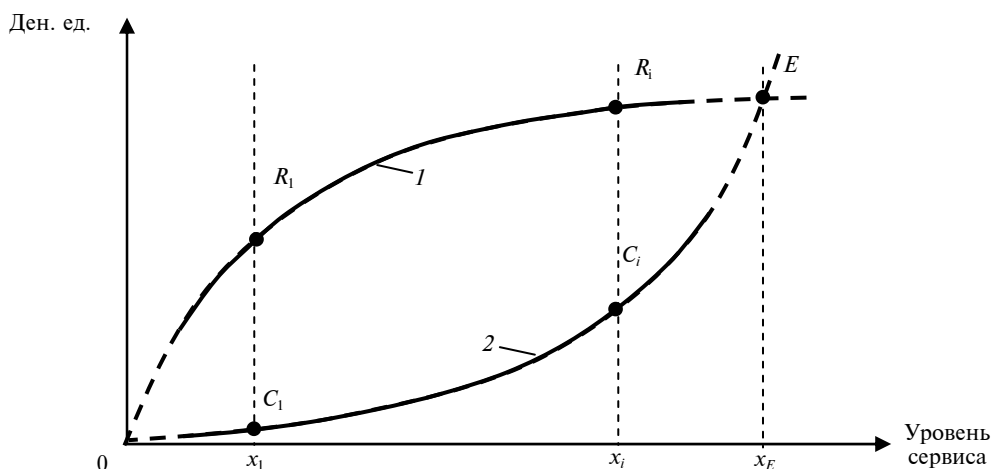


Рис. 1. Динамика значений показателей общих затрат и выручки
1 — выручка; 2 — общие затраты

Таблица 2

Сравнительные оценки значений количественных показателей логистической системы торговой компании

Подразделение	Показатель	Оценка	
		Реактивная стратегия	Эффективная стратегия
Отдел снабжения	Количество поставок	1	0
	Размер партии поставки	0	1
	Количество номенклатурных позиций	1	0
	Уровень запасов	1	0
Отдел складской логистики	Грузооборот склада	1	0
	Коэффициент использования площади склада	0	1
	Коэффициент использования объема склада	0	1
	Количество брака (по вине сотрудников склада)	1	0
	Себестоимость хранения грузов	1	0
Отдел продаж	Количество заказов	1	0
	Количество возвратов	1	0
	Объем продаж	1	0

Присвоение оценок значениям показателей ЛС произведено с использованием следующего алгоритма. Если возрастание значения показателя логистической системы влечет увеличение общих затрат или выручки, то оценка «1» (максимальное значение показателя) присваивается реактивной (в крайней степени) стратегии, а оценка «0» – эффективной. Если возрастание значения показателя логистической системы влечет уменьшение общих затрат или выручки, то оценка «1» присваивается эффективной (в крайней степени) стратегии, а оценка «0» – реактивной.

Результаты, представленные в табл. 2, показывают, что компания, реализующая реактивную бизнес-стратегию, осуществляет более частые поставки, большего количества номенклатурных позиций, мелкими партиями для ускорения реакции на требования потребителей. Также поддерживается высокий уровень товарных запасов. В рамках данной стратегии компания стремится работать с максимальным количеством групп клиентов, следствием этого является большее количество зака-

зов, возвратов и брака. Объем продаж определяет грузооборот, следовательно, значение показателя грузооборота склада будет больше. Коэффициенты использования площади и объема склада меньше в связи с большим количеством номенклатурных позиций, частыми поставками и отгрузками. Себестоимость хранения грузов выше по причине большего количества операций грузопереработки и уровня запасов. Эффективная бизнес-стратегия характеризуется противоположными значениями показателей относительно реактивной.

Разработка сбалансированной бизнес-стратегии. Оценки, представленные в табл. 2, могут быть использованы как ориентиры при разработке сбалансированной бизнес-стратегии, которая осуществляется путем установления целевых значений показателей логистической системы. Алгоритм балансировки оценок значений показателей ЛС, осуществляемый с целью разработки сбалансированной бизнес-стратегии, состоит из следующих этапов.

1. Установление значений целевых показателей ЛС.

2. Оценка установленных значений показателей логистической системы (диапазон оценок от 0 до 1).

3. Определение направления отклонения каждой оценки (в сторону предельно реактивной или эффективной стратегии) и определение величины отклонения оценки каждого показателя от 0,5.

4. Корректировка оценок установленных значений показателей ЛС таким образом, чтобы сумма величин отклонений оценок показателей ЛС от 0,5 в сторону предельно реактивной стратегии была равна сумме величин отклонений оценок показателей ЛС от 0,5 в сторону предельно эффективной бизнес-стратегии.

5. Установка значений показателей логистической системы на основе скорректированных оценок этих показателей.

Важно отметить, что при корректировке оценок установленных значений показателей ЛС требуется пересмотр оценок значений показателей базовых требований клиентов, ввиду того, что значения показателей ЛС устанавливаются с учетом необходимости достижения целевых значений показателей базовых требований клиентов.

Под влиянием внутренних и внешних факторов может быть принята несбалансированная бизнес-стратегия. В случаях, когда

суммы величин отклонений оценок не равны, можно говорить о том, какова принимаемая бизнес-стратегия – реактивная или эффективная (в зависимости от того, какая из сумм величин отклонений больше). Максимальная сумма величин отклонений оценок равна $0,5n$, где n – количество показателей ЛС. Такая сумма величин отклонений оценок характерна для предельно реактивной и эффективной бизнес-стратегий.

Достижение заданных значений показателей базовых требований клиентов обеспечивает компании определенный уровень выручки, достижение целевых значений показателей ЛС определяет уровень общих затрат, при этом обе группы показателей связаны между собой [2]. В результате анализа значений количественных показателей ЛС определены границы, в которых находятся значения показателей сбалансированной бизнес-стратегии. На рис. 2 схематично представлено соотношение между выручкой и общими затратами компании, реализующей реактивную и эффективную стратегии, и место сбалансированной бизнес-стратегии.

Из рис. 2 видно, что сбалансированная бизнес-стратегия находится в границах эффективной и реактивной стратегий. Оптимальная с точки зрения максимизации прибыли бизнес-стратегия имеет те же границы, но может не совпадать со сбалансированной, определенной по предложенному алгоритму.

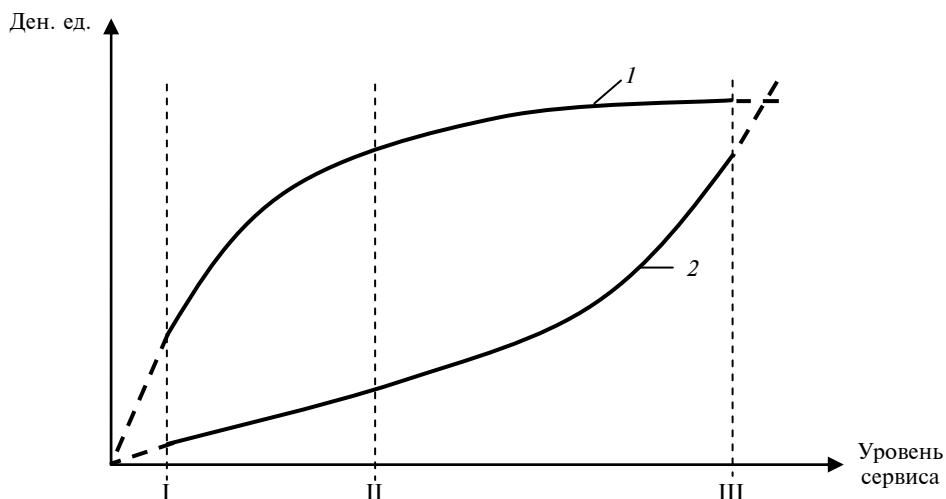


Рис. 2. Место сбалансированной бизнес-стратегии

I – эффективная; II – сбалансированная; III – реактивная бизнес-стратегия
1 – выручка; 2 – общие затраты

Результаты исследования. В результате исследования реактивной и эффективной бизнес-стратегий выделены их характерные особенности. Для компании, реализующей реактивную стратегию (при прочих равных условиях), характерен большой объем продаж и большой товарный запас. Величина запаса обуславливает удовлетворение такого базового требования клиентов, как доступность товара, а гибкость операций — функциональность. Эффективная бизнес-стратегия обеспечивает меньшую себестоимость хранения грузов за счет меньшего грузопотока и количества номенклатурных позиций, а также больших коэффициентов использования площади и объема склада. Данная стратегия удовлетворяет требование функциональности в тех случаях, когда для клиента первостепенное значение имеет бесперебойность поставок.

Каждая из рассмотренных бизнес-стратегий обеспечивает обслуживание клиентов на базовом уровне, т. е. удовлетворяет требования клиентов в доступности, функциональности и надежности. Обе стратегии жизнеспособны даже в своих крайних формах. Сбалансированная бизнес-стратегия характеризуется значениями показателей ЛС, находящимися в промежутке между значениями показателей реактивной и эффективной стратегии.

Методические принципы разработки сбалансированной бизнес-стратегии выражены последовательно состоящими из трех основных этапов:

1. Определение значений показателей базовых требований клиентов к обслуживанию и их оценка (табл. 1). На данном этапе качественные требования клиентов преобразовываются в количественные показатели требований клиентов, значения которых имеют наибольшее влияние на уровень продаж. Определяются значения этих показателей и производится их оценка.

2. Определение значений целевых показателей логистической системы и их оценка (табл. 2). Значения показателей логистической системы задаются таким образом, чтобы достигались целевые значения показателей требований клиентов. Производится оценка заданных значений показателей ЛС.

3. Балансировка оценок значений показателей логистической системы по предложенному алгоритму.

Достижение целевых значений позволит компании через согласование маркетинговой и логистической стратегий принять сбалансированную бизнес-стратегию и обеспечить приемлемое соотношение выручки и общих затрат.

Сбалансированная стратегия имеет общие черты со стратегией маркетинговой логистики. Отправной точкой разработки стратегии маркетинговой логистики является изучение потребностей потребителей [8]. Управление функциональными областями маркетинга и логистики, как правило, разделено [9]. Предложенная в данной статье система методических принципов в большей степени учитывает это разделение и связанные с ним сложности координации стратегий маркетинга и логистики и позволяет управлять деятельностью предприятия, смещая фокус внимания с требований потребителей на общие издержки и наоборот, в зависимости от внутренних и внешних факторов.

Выводы. По завершении исследования остается неопределенной оценка надежности каждой из рассматриваемых бизнес-стратегий. Надежность, по мнению Д. Дж. Бауэрсокса [1], можно рассматривать как сумму доступности и функциональности. На первый взгляд, может показаться, что реактивная стратегия обладает большей суммой, значит, она более надежная. Однако в ситуации, когда клиенты компании, в первую очередь, ценят бесперебойность поставок и низкий уровень брака, предпочтительнее выглядит эффективная стратегия. Напротив, когда клиенты обращают внимание на гибкость и скорость операций, можно говорить о том, что реактивная стратегия обеспечивает максимальную надежность. Таким образом, удовлетворение требования надежности зависит от того, с какой категорией клиентов работает конкретная компания, реализующая ту или иную бизнес-стратегию.

Второй важный вопрос — это оптимальность сбалансированной бизнес-стратегии. Сбалансированная стратегия, принятая конкретной компанией, может не быть оптимальной с точки зрения эффективности продаж или максимизации прибыли. В ходе исследования определены границы, в которых находится оптимальная стратегия, и ме-



сто сбалансированной. Однако для разработки оптимальной бизнес-стратегии необходима методика проверки сбалансированной стратегии на оптимальность. Применение такой методики даст возможность определения целевых показателей для каждого

подразделения компании, входящего в логистическую систему, на основе методов оптимизации, с целью увеличения выручки и сокращения затрат по всей системе товародвижения, что приведет к повышению эффективности продаж.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Бауэрсокс Д.Дж., Клосс Д.Д.** Логистика: интегрированная цепь поставок / пер. с англ. Н.Н. Барышниковой, Б.С. Пинскера. 2-е изд. М.: Олимп-Бизнес, 2008. 640 с.
2. **Бурмистрова Н.С.** Влияние логистического сервиса на выручку компании // Логистика и управление цепями поставок. 2013. № 5(58). С. 60–68.
3. **Дыбская В.В.** Организация взаимодействия логистики и маркетинга как средство повышения конкурентоспособности фирмы // Логистика и управление цепями поставок. 2005. № 6(11). С. 45–53.
4. **Дыбская В.В., Иванова А.В.** Влияние стратегии компании на деятельность логистики при обслуживании клиентов // Логистика и управление цепями поставок. 2014. № 5(65). С. 5–17.
5. **Егоров Ю.Н.** Логистика и маркетинг в стратегии диверсификации товаров и услуг // Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. 2012. № 2. С. 73–80.
6. **Зубарев И.А.** Выбор показателей эффективности в интегрированной цепи поставок // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2010. № 3. С. 162–166.
7. **Ковалев М.** Механизм разработки стратегий маркетинга и логистики машиностроительного предприятия // Логистика. 2014. № 3 (88). С. 53–56.
8. **Котлер Ф.** Основы маркетинга / пер. с англ. В.Б. Боброва, общ. ред. и вступ. ст. Е.М. Пеньковой. М.: Прогресс, 1992. 733 с.
9. **Кристофер М., Пэк Х.** Маркетинговая логистика / пер. с англ. И.О. Касимовой, М.: Изд. дом «Технологии», 2005. 200 с.
10. **Носов А.Л.** Сбалансированная система показателей в управлении логистическими процессами и системами // Логистика сегодня. 2007. № 1. С. 20–23.
11. **Орлова-Шейнер М.Е.** Совершенствование логистической деятельности предприятия с применением универсальной системы показателей // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2009. № 5(85). С. 148–153.
12. **Прохоров В.М.** и др. Антикризисная логистика: методологические основы. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2014. 238 с.
13. **Сергеев В.И.** Стратегические аспекты управления цепями поставок // Логистика и управление цепями поставок. 2006. № 1 (12). С. 7–15.
14. **Сток Дж.Р., Ламберт Д.М.** Стратегическое управление логистикой : пер. с англ. М.: Инфра-М, 2005. 797 с.
15. **Швецов В.Л., Прохоров А.В., Ильин И.В.** Транспортные модели в системе государственного управления // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2009. № 5(85). С. 20–27.
16. American Marketing Association (AMA), AMA Dictionary. URL: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M> (дата обращения: 03.02.2015).
17. **Dubgorn A.S., P'in I.V.** Process and project orientation of the organization as a management strategy // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2014. № 5(204). С. 115–122.
18. **LaLonde Bernard J., Cooper Martha C., Noordewier Thomas G.** Customer Service: A Management Perspective. Oak Brook, IL.: The Council of Logistics Management, 1988.
19. The Chartered Institute of Marketing (CIM), CIM Glossary. URL: <http://www.cim.co.uk/Resources/JargonBuster.aspx> (дата обращения: 03.02.2015).

REFERENCES

1. **Bowersox D.J., Closs D.J.** Logistical management: the integrated supply chain process, transl. from eng. N.N. Baryshnikova, B.S. Pinsker, 2nd edition. Moscow, Olimp-Business, 2008. 640 p. (rus)
2. **Burmistrova N.S.** Influence of logistic service on revenue of the company. *Logistics and supply chain management*, 2013, no. 5(58), pp. 60–68. (rus)
3. **Dybskaia V.V.** Organization of interaction of logistics and marketing as a tool of increasing of firm competitiveness. *Logistics and supply chain management*, 2005, no. 6(11), pp. 45–53. (rus)
4. **Dybskaia V.V., Ivanova A.V.** Influence of

company's strategy on customer service activity of logistics. *Logistics and supply chain management*, 2014, no. 5(65), pp. 5–17. (rus)

5. **Egorov Iu.N.** Logistics and marketing in strategy of diversification of goods and services. *Research financial institute. Financial journal*, 2012, no. 2, pp. 73–80. (rus)

6. **Zubarev I.A.** Choice of indicators of efficiency in the integrated supply chain. *RISK: resources, information, supply, competition*, 2010, no. 3, pp. 162–166. (rus)

7. **Kovalev M.** The technique of development of strategies of marketing and logistics of machine-building enterprise. *Logistics*, 2014, no. 3 (88), pp. 53–56. (rus)

8. **Kotler Ph.** Marketing bases, trans. from eng. V.B. Bobrov, gen. edit. and introd. E.M. Pen'kova. Moscow, Publishing house «Progress», 1992. 733 p. (rus)

9. **Christopher M., Peck H.** Marketing logistics, trans from eng. I.O. Kasimova, Moscow, Publishing house «Technologies», 2005. 200 p. (rus)

10. **Nosov A.L.** The balanced scorecard in management of logistic processes and systems. *Logistics today*, 2007, no. 1, pp. 20–23. (rus)

11. **Orlova-Sheiner M.E.** Improvement of logistic activity of the enterprise with use of universal system of indicators. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2009, no. 5 (85), pp. 148–153. (rus)

12. **Prokhorov V.M.** et al. Anti-recessionary logistics: methodological bases. *St. Petersburg, Publishing house of Polytechnical University*, 2014. 238 p. (rus)

13. **Sergeev V.I.** Strategic aspects of supply chain management. *Logistics and supply chain management*, 2006, no. 1(12), pp. 7–15. (rus)

14. **Stock J.R., Lambert D.M.** Strategic logistics management, trans. of 4-th eng. edition, Moscow, Infra-M, 2005. 797 p. (rus)

15. **Shvetsov V.L., Prokhorov A.V., Il'in I.V.** Transport models in the system of state management. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2009, no. 5(85), pp. 20–27. (rus)

16. American Marketing Association (AMA), AMA Dictionary. URL: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M> (accessed: 03.02.2015).

17. **Dubgorn A.S., Il'in I.V.** Process and project orientation of the organization as a management strategy. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2014, no. 5(204), pp. 115–122.

18. **LaLonde Bernard J., Cooper Martha C., Noordewier Thomas G.** Customer Service: A Management Perspective. Oak Brook, IL.: The Council of Logistics Management, 1988.

19. The Chartered Institute of Marketing (CIM), CIM Glossary. URL: <http://www.cim.co.uk/Resources/JargonBuster.aspx> (accessed: 03.02.2015).

ИЛЬИН Игорь Васильевич – заведующий кафедрой «Информационные системы в экономике и менеджменте» Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого, доктор экономических наук.

195251, ул. Политехническая, д. 29, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: ivi2475@gmail.com

IL'IN Igor' V. – Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University.

195251. Politechnicheskaya str. 29. St. Petersburg. Russia. E-mail: ivi2475@gmail.com

РЫБАКОВ Дмитрий Сергеевич – аспирант Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого.

195251, ул. Политехническая, д. 29, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: rybakoff.dmitriy@gmail.com

RYBAKOV Dmitrii S. – Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University.

195251. Politechnicheskaya str. 29. St. Petersburg. Russia. E-mail: rybakoff.dmitriy@gmail.com
