

Описание бизнес-процессов сбытовой деятельности промышленного предприятия

О. В. Мартынова

*Кандидат экономических наук, доцент,
olgav1982@mail.ru*

*Институт управления, экономики и финансов,
Казанский (Приволжский) федеральный университет,
Казань, Россия*

Р. М. Ахметшин

*Кандидат экономических наук, доцент,
renakhmet@mail.ru*

*Институт управления, экономики и финансов,
Казанский (Приволжский) федеральный университет,
Казань, Россия*

Аннотация: На современном этапе развития экономики актуализируются вопросы повышения эффективности управления предприятием. В научной литературе эффективное управление рассматривается, в том числе, через построение бизнес-процессов основных функциональных областей предприятия. Система сбыта или сбытовая деятельность является одной из ключевых звеньев деятельности организации, соответственно эффективная ее организация обеспечивает достижение экономических целей организации и обеспечение ее конкурентоспособности на рынке.

В статье описаны бизнес-процессы сбытовой деятельности промышленного предприятия, анализ которых позволяет выявить проблемы и повысить эффективность. При процессном подходе описание основных процессов строится на основании действий, которые необходимо совершить для достижения результата. Процессно-ориентированное управление позволяет качественно изменить деятельность организации на операционном, межфункциональном и межорганизационном уровнях.

В статье описание бизнес-процессов сосредоточено на сбытовой деятельности предприятия, эффективная организация которой определяет финансовые результаты деятельности организации. В статье рассмотрены процессы планирование и реализации готовой продукции, складирования и хранения готовой продукции, разработки и согласования упаковки для готовой продукции, содержится их описание и приведены показатели эффективности выстроенных процессов. Результативность бизнес-процесса предлагается оценивать по различным показателям и диапазонам их значений, которые зависят от самого процесса.

Ключевые слова: сбытовая деятельность, планирование бизнес-процессов, схемы бизнес-процессов, показатели эффективности процессов сбытовой деятельности.

Для цитирования: Мартынова О.В., Ахметшин Р.М. Описание бизнес-процессов сбытовой деятельности промышленного предприятия. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 174–183. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-174-183>.

Description of business processes of the sales activities of an industrial enterprise

O. V. Martynova

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,
olgav1982@mail.ru*

*Institute of Management, Economics and Finance,
Kazan Federal University,
Kazan, Russia*

R. M. Akhmetshin

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,
renakhmet@mail.ru*

*Institute of Management, Economics and Finance,
Kazan Federal University,
Kazan, Russia*

Abstract: *At the present stage of economic development, the problem of increasing the efficiency of enterprise management is becoming more urgent. In the scientific literature, effective management is considered through the construction of business processes. The sales system or sales activities is one of the key links of the organization; accordingly, its effective construction ensures the achievement of planned indicators for the competitive development of the enterprise. The article describes the business processes of the sales activities of an industrial enterprise, the analysis of which makes it possible to identify problems and improve efficiency. In the process approach, the description of the main processes is based on the actions that need to be performed to achieve the result. Process-oriented management allows you to qualitatively change the activities of an organization at the operational, cross-functional and inter-organizational levels. In the article, the description of business processes is focused on the sales activities of the enterprise, the effective organization of which determines the financial results of the organization. The article discusses the processes of planning and sales of finished products, warehousing and storage of finished products, development and approval of packaging for finished products, contains their description and provides performance indicators of the built processes. The effectiveness of a business process is proposed to be assessed by various indicators and ranges of their values, which depend on the process itself.*

Keywords: *sales activities, business process planning, business process diagrams, efficiency indicators of sales activity processes.*

For citation: *Martynova O.V., Akhmetshin R.M. Description of business processes of sales activities of an industrial enterprise. Entrepreneur's Guide. 2023. T. 16. № 4. P. 174–183. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-174-183>.*

Одним из методов повышения эффективности различных функциональных областей работы предприятия является разработка и описание бизнес-процессов, предполагающее описание процессов, состоящих из действий, данных, событий, материалов. Как правило, бизнес-процессы стандартизируют набор выполняемых предприятием действий в различных функциональных областях, а также их последовательность. Как показывает практика, организация бизнеса на основе процессного подхода приносит эффект, например, в виде роста производства на 10–20%.¹

Ученные М. Хаммер и Д. Чампи трактуют бизнес-процесс как совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности на «выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя»².

Моделирование бизнес процессов, в том числе, и в области сбытовой деятельности, как правило, осуществляется с целью:

- описания всех процессов в функциональных областях деятельности предприятия. За счет моделирования можно отслеживать действия в данных процессах от их начала до завершения. Моделирование позволяет получить «внешний» взгляд на процессы и определить направления совершенствования, которые повысят их эффективность.
- нормирования процессов. Моделирование бизнес процессов задает правила выполнения процессов — каким образом они должны быть выполнены. Если следовать установленным в моделях правилам, руководящим указаниям или требованиям, то можно достичь желаемой производительности процессов.

¹ Обьедкова Е.Н., Забелин В.Р. Бизнес-процессы промышленных предприятий. Сборнике: Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты. Материалы пятой международной научно-практической конференции. В 3-х частях. Отв. редакторы Е.П. Мельникова, Е.Ю. Руднева, О.Л. Дариенко. 2020. С. 358–363.

² Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи / Пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. 332 с.

- прослеживания взаимосвязей в процессах. Моделирование бизнес-процессов позволяет установить четкую связь между процессами и требованиями, которые они должны выполнять.

Под сбытовой деятельностью следует понимать комплекс мероприятий по доставке и реализации продукции на рынке, подготовку продукции к отправке, ее отгрузку потребителю и организацию расчетов за нее. Сбытовая деятельность промышленного предприятия представлена совокупностью бизнес-процессов, анализ которых позволяет своевременно обеспечивать ликвидацию проблем и эффективную реализацию заказов. Общеизвестно, что оптимизация сбытовых процессов ведет к повышению устойчивости предприятия и наращиванию финансовых возможностей.⁴

В научной литературе достаточно внимания уделено вопросам оценки эффективности бизнес-процессов и рассмотрения процедур по их улучшению. Но использование описанных методов возможно лишь при условии предварительного обнаружения, моделирования и документирования бизнес-процессов. Точно построенная модель бизнес-процесса и определение его стоимости является залогом правильного принятия решения по его усовершенствованию, ведь это часто позволяет выявить «узкие места» и недостатки без осуществления трудоемких расчетов для оценки его эффективности и выбора на основании этого улучшающих мероприятий.⁵

При разработке методологии моделирования бизнес-процессов необходимо предусмотреть:

- алгоритм сбора информации, ее обработки и представлению в виде моделей (диаграмм и документов).
- нотации или язык моделирования для разработки моделей деятельности предприятия.⁶

В статье остановимся на моделировании бизнес-процессов в области сбытовой логистики на примере промышленного предприятия.

Как и любой бизнес-процесс, процесс «сбыта» имеет собственную спецификацию так называемых «входов» и «выходов». К «входам» в процесс могут относиться: товарно-материальные ценности, заявка на поставку продукции, составленный договор и т.д. В процессе преобразования «входа» в «выход» участвует какой-либо отдел или служба, например, им может быть отдел планирования, или же непосредственно производственный отдел. При этом важно отметить, что процесс преобразования происходит в сопровождении регламентирующих документов, а также невозможен при отсутствии потребителя или, проще говоря, инициатора запуска процесса.

На рисунке 1 представлен пример схемы планирования процесса сбыта продукции.

Если мы говорим о сбыте готовой продукции, то на «входе» с заявкой на поставку готовой продукции, отделом или службой будет выступать производство, то есть тот, кто предоставляет нам «вход», регламентирующим документом в данном случае послужит договор поставки, а потребителем или инициатором запуска данного процесса будет специалист отдела продаж.

Точно такой же принцип работ и у «выходов», если мы на «выходе» получаем товарно-материальные ценности, регламентирующим документом послужит договор о поставке, службой в данном случае будет потребитель.

Для определения эффективности выстроенных процессов планирования реализации готовой продукции рассчитывается ряд показателей, представленных в таблице 1.

Каждый из данных показателей требует ежемесячного мониторинга и анализ полученных данных. Максимальный балл за достижение поставленных целей равен 10, минимальный балл 6.

Исполнение плана продаж считается максимально выполненным, если показатель достигает или больше 100%. Если план продаж выполнен меньше чем на 90%, то выставляется наименьший балл.

⁴ Богомолова И.П., Уразова О.А., Ибрагимов Р. И., Василенко И. Н.. Особенности организации управления эффективной сбытовой деятельностью на предприятии. Вестник ВГУИТ. 2020. Т. 82. № 4. С. 432–444. doi:10.20914/2310-1202-2020-4-432-444.

⁵ Акопов В.А. Моделирование логистических бизнес-процессов. Young Science. 2015. Т. 2. № 4. С. 6–12.

⁶ Ковалева, М.А. МЕХАНИЗМ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ / М.А. Ковалева. Экономическая среда. 2018. № 2. С. 83–86. ISSN 2306-1758. Текст: электронный. Лань: электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/308118> (дата обращения: 25.10.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей. С. 2).

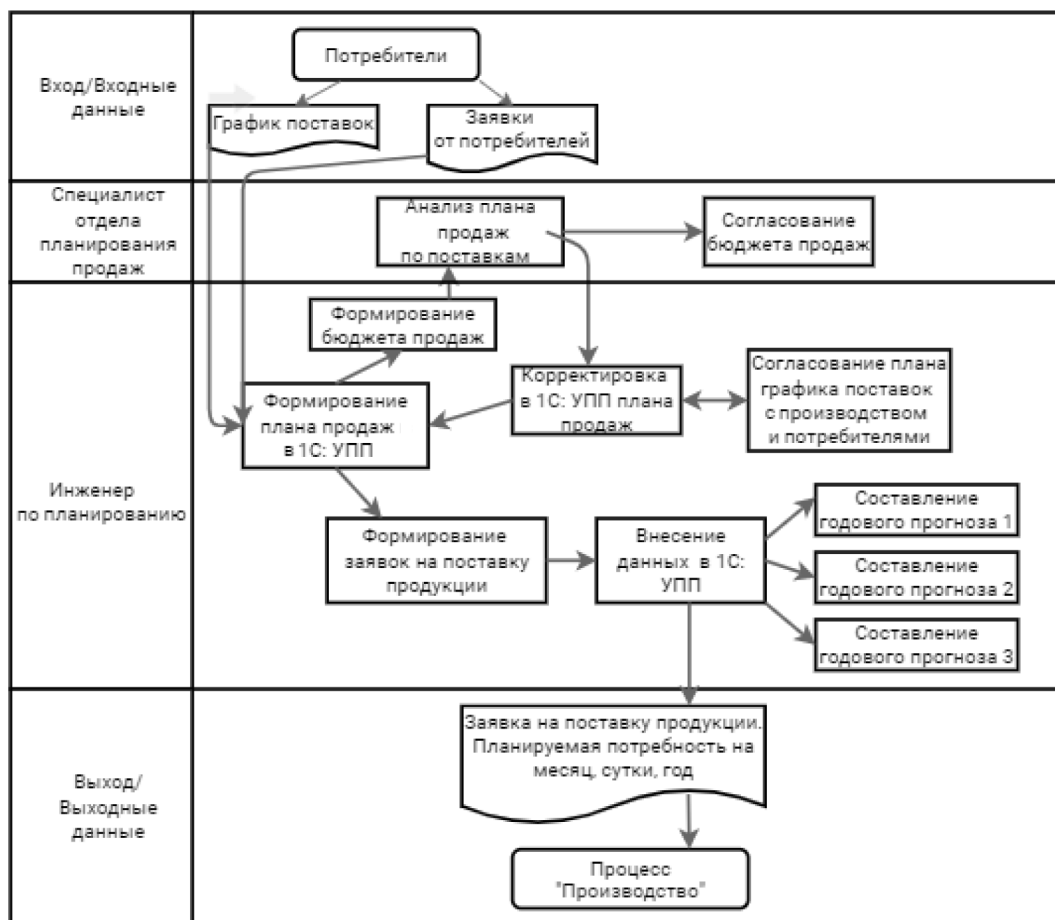


Рис. 1. Схема планирование процесса реализации готовой продукции⁷
(бизнес-процессы описаны в нотации EPC на примере промышленного предприятия)

Таблица 1

Показатели эффективности и результативности процесса «Планирование реализации готовой продукции»⁸

№ п/п	Показатель результативности/эффективности	Методика расчета	Весовой коэффициент показателя результативности
1	Исполнение плана продаж, шт.	Количество фактических продаж (шт.) / количество планируемых продаж (шт.) • 100%	0,5
2	Формирование плана продаж на поставку продукции на следующий месяц (период поставки) в срок	Сравнение даты отправки сообщения из отдела планирования продаж в производство о готовности плана продаж в 1С с целевой датой	0,2
3	Дополнительные поставки	Количество дополнительных транспортных поставок для выполнения плана продаж	0,3

Для второго показателя максимальным выполнением будет считаться своевременное сообщение о готовности плана продаж, если произошла задержка не более чем на 2 дня, выставляется 8 баллов, задержка более чем в два дня — 6 баллов.

⁷ Разработано авторами.

⁸ Разработано авторами.

Показатель дополнительных поставок будет считаться идеальным, если их количество не будет превышать 20, если количество дополнительных поставок в месяц более 20, то выставляется наименьший балл.

Следующим этапом организации сбытовой логистики считается организация складских операций по приему товарно-материальных ценностей (ТМЦ) на склады готовой продукции, а также обеспечение безопасного и эффективного их хранения.

Требования к хранению ТМЦ на складах устанавливаются нормативно-технической документацией (технические условия, государственные стандарты и пр.) и потребителем.

Условия хранения должны обеспечивать:

- сохранность потребительских свойств и качественных характеристик ТМЦ;
- идентификацию мест хранения для быстрого поиска ТМЦ;
- прослеживаемость и выдачу ТМЦ по принципу FIFO и FEFO.

Для всех складов разрабатывается «Паспорт склада», который должен включать в себя:

- название и номер склада, соответствующие его обозначению в учетной системе;
- назначение склада и его площадь;
- планировочное решение (схема склада);
- профессии работников, занятых на складе и ссылкой на их рабочие и должностные инструкции;
- перечень видов ТМЦ, которые разрешается хранить на складе;
- условия хранения, закрепленных за складом ТМЦ (температура, влажность и пр.);
- требования к приемке, хранению и отпуску ТМЦ;
- требования к размещению и штабелированию ТМЦ и тары.

Все входящие на склад ТМЦ, размещенные на складе и отгружаемые со склада ТМЦ, должны быть однозначно идентифицированы с помощью ярлыка/этикетки/упаковочного листа.

Хранение ТМЦ на складе осуществляется в таре. Порядок укладки, упаковки ТМЦ в тару индивидуален для каждого наименования изделия и установлен в соответствии с стандартом организации. Запрещается хранение ТМЦ и пустой тары в проходах, если иное не предусмотрено планировкой.

Максимальная высота укладки ТМЦ на поддоне не должна превышать 2-х метров. Высота штабелирования тары (паллет) прописана в паспорте склада.

В целях соблюдения условий хранения ТМЦ, на складах осуществляется контроль температуры и влажности. Параметры для каждого склада закреплены в паспорте каждого склада. В складских помещениях, в которых установлены требования к параметрам окружающей среды, проводится ежедневный контроль состояния окружающей среды с обязательной записью фактических значений в журнале.

На рисунке 2 представлена схема процесса складирования и хранения готовой продукции».

Для определения эффективности выстроенных процессов складирования и хранения рассчитывается ряд показателей, представленных в таблице 2.

Каждый из данных показателей требует ежемесячного мониторинга и анализа полученных данных. Максимальный балл за достижение поставленных целей равен 10, минимальный балл 6. Цель считается максимально достигнутой, если значение по первому показателю равно 100%, а также нет превышения по всем остальным показателям в соответствии с поставленными целями на год.

Помимо показателей эффективности выстроенных процессов складирования и хранения, существует ряд основных показателей, свидетельствующих об эффективности организации складского хозяйства. В качестве показателей эффективности организации складского хозяйства в научной литературе рассматриваются коэффициент полезной площади склада, коэффициент оборачиваемости товаров, коэффициента неравномерного поступления, производительность труда работников склада и другие.⁹ На наш взгляд, в качестве основных следует выделить показатели, представленные в таблице 3.

⁹ Избаирова А.С., Сатыбалдыев А.Б. Показатели оценки эффективности работы складского хозяйства на предприятии. Вестник казахской академии транспорта и коммуникаций им. М. Тынышпаева. 2019. № 3. С. 88–95.

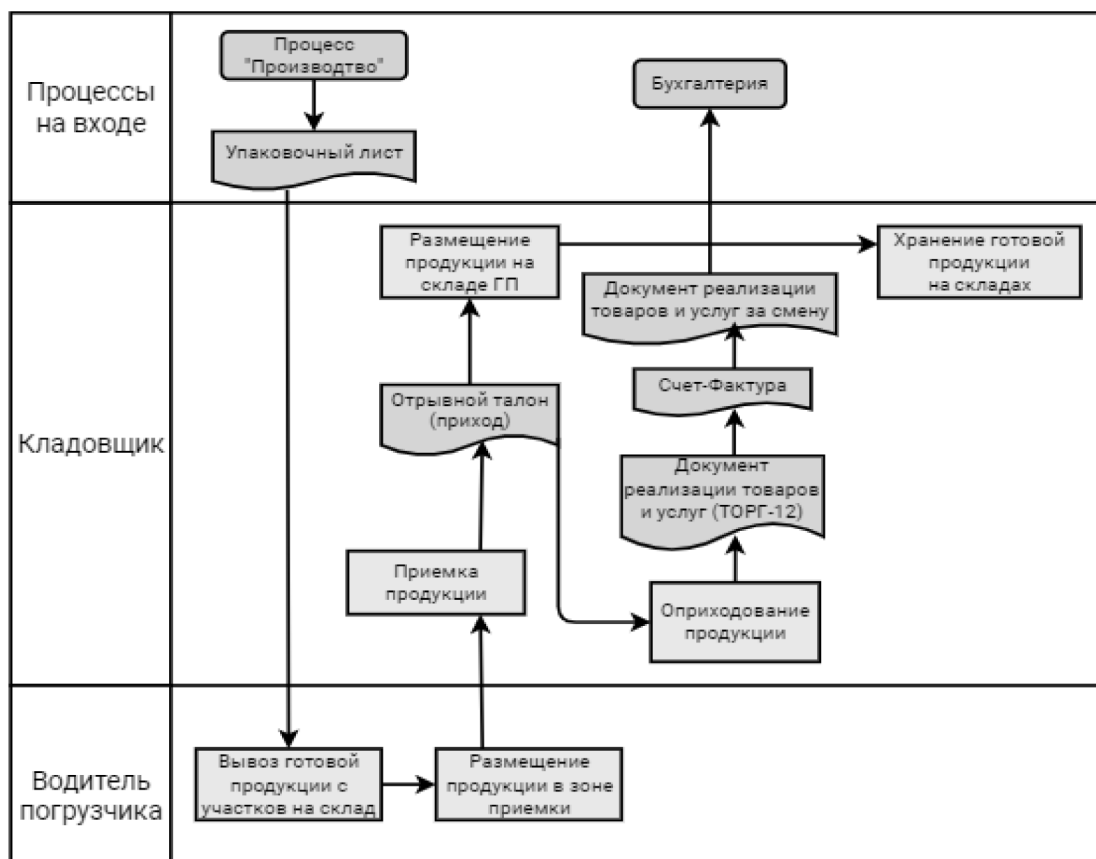


Рис. 2. Схема процесса складирования и хранения готовой продукции ¹⁰
(бизнес-процессы описаны в нотации EPC на примере промышленного предприятия)

Таблица 2

Показатели эффективности и результативности процессов «Складирование и хранение готовой продукции» ¹¹

№ п/п	Показатель результативности	Методика расчета	Весовой коэффициент показателя результативности
1	Сохранность продукции при хранении и поставке (Нпр)	$H_{пр} = (1 - V_{бр}/V_3) \cdot 100\%$, где $V_{бр}$ – количество несоответствующей продукции, шт./период; V_3 – количество продукции поступившей на склад за период, шт./период	0,4
2	Брак по вине упаковки (концепта упаковки)	$PPM = \sum ((X_i/Z_i) \cdot 1\,000\,000)$, где X – количество забракованной продукции в отчетный период по конкретному наименованию; Z – количество поставленной продукции в отчетный период по наименованию	0,3
3	Логистическая доступность (Простои по таре по рабочим дням)	$Q_2 = T_{пт} / T_m \cdot 100\%$, где $T_{пт}$ – время простоя, час.; T_m – общее время работы оборудования, час.	0,3

¹⁰ Разработано авторами.

¹¹ Разработано авторами.

Таблица 3

Показатели эффективности организации складского хозяйства¹²

№ п/п	Показатель результативности	Методика расчета	Весовой коэффициент показателя результативности
1	Коэффициент использования площади склада	$K_{ф.ип} = S_{тов.} / S_{общ.}$, где $K_{ф.ип}$ — коэффициент использования площади склада; $S_{тов.}$ — площадь склада, занятая товарами, м ² ; $S_{общ.}$ — общая площадь склада, м ²	0,4
2	Коэффициент использования грузового объема склада	$K_{ф.иг} = Q_{факт.} / V_{гр.}$, где $K_{ф.иг}$ — коэффициент использования грузового объема склада; $Q_{факт.}$ — объем товаров, находящихся на складе, м ³ ; $V_{гр.}$ — грузовой объем склада, м ³ .	0,6

Наряду с вышеперечисленными процессами организации сбытовой деятельности, нельзя не обратить внимание на процесс «упаковки». Упаковку, а также способ укладки деталей разрабатывает специалист отдела логистики.

Упаковка и технология укладки разрабатывается для каждого наименования изделий, выпускаемых на производственных участках, за исключением случаев, когда технологический и логистический процессы не предполагают, хранение и транспортировку ТМЦ перед его дальнейшим использованием, к примеру, полуфабрикат при конвейерной сборке.

В процессе разработки упаковки необходимо учитывать:

- требования потребителя (внешнего или внутреннего), предъявляемые к упаковке ТМЦ;
- эргономику процесса упаковки (минимизировать переходы и операции);
- стоимость процесса упаковки, включая трудозатраты процесса и стоимость материала в расчете на единицу продукта;
- условия внутрицеховой транспортировки ТМЦ, приемки и хранения на складе ТМЦ, условия набора и выдачи ТМЦ, для готовой продукции, условия погрузки в транспортное средство и условия транспортировки до склада покупателя;
- использовать для разработки концепта упаковки, в приоритете, упаковочные материалы и тару, действующую в производстве, если иное не оговорено потребителем.

Также специалист отдела логистики или сбыта должен осуществлять подбор альтернативной упаковки, разработку альтернативной технологии укладки ТМЦ. Процесс согласования альтернативной упаковки и технологии укладки аналогичен процессу согласования основной упаковки.

Альтернативная тара должна быть разработана:

- для всей номенклатуры готовой продукции;
- для полуфабрикатов, технология укладки, которых предполагает использование специализированной тары и оборотного упаковочного материала, сепарации.

Начало серийных поставок осуществляется только при получении удовлетворительного результата транспортного теста, упаковки, действующей на момент проведения теста упаковки. Действующей упаковкой считается упаковка, прошедшая внутреннее согласование в соответствии со стандартом СТО 8.002. Порядок разработки документации, а также получившая предварительное одобрение со стороны покупателя.

Если рассматривать схему бизнес-процесса «упаковки», то «входом» данного процесса будет ряд требований, установленных потребителем. В процессе разработки концепта упаковки запускается ряд операций, связанных с расчетом тарифной ставки транспортировки, подготовкой тары, расчетом затрат на упаковочный материал.

¹² Разработано авторами.

На рисунке 3 представлена схема процесса разработки и согласования упаковки для готовой продукции промышленного предприятия.

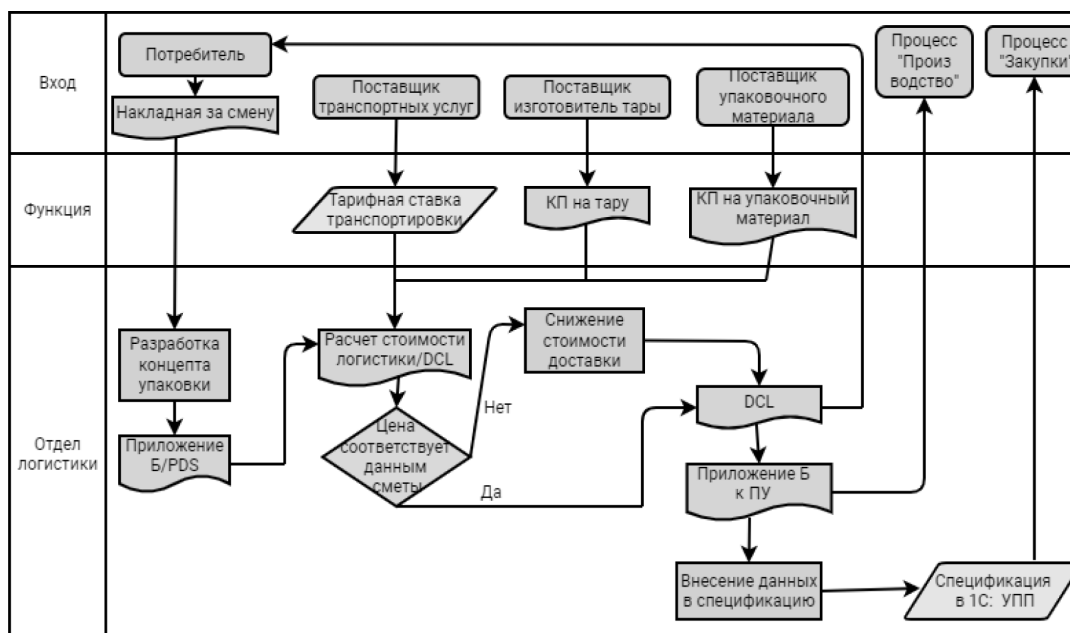


Рис. 3. Схема процесса разработки и согласования упаковки для готовой продукции ¹³
(бизнес-процессы описаны в нотации EPC на примере промышленного предприятия)

Завершающими этапами сбытовой логистики на предприятии являются организация отгрузки продукции, а также организация транспортировки товарно-материальных ценностей до потребителя.

На рисунке 4 представлена схема процесса отгрузки и транспортировки готовой продукции промышленного предприятия.

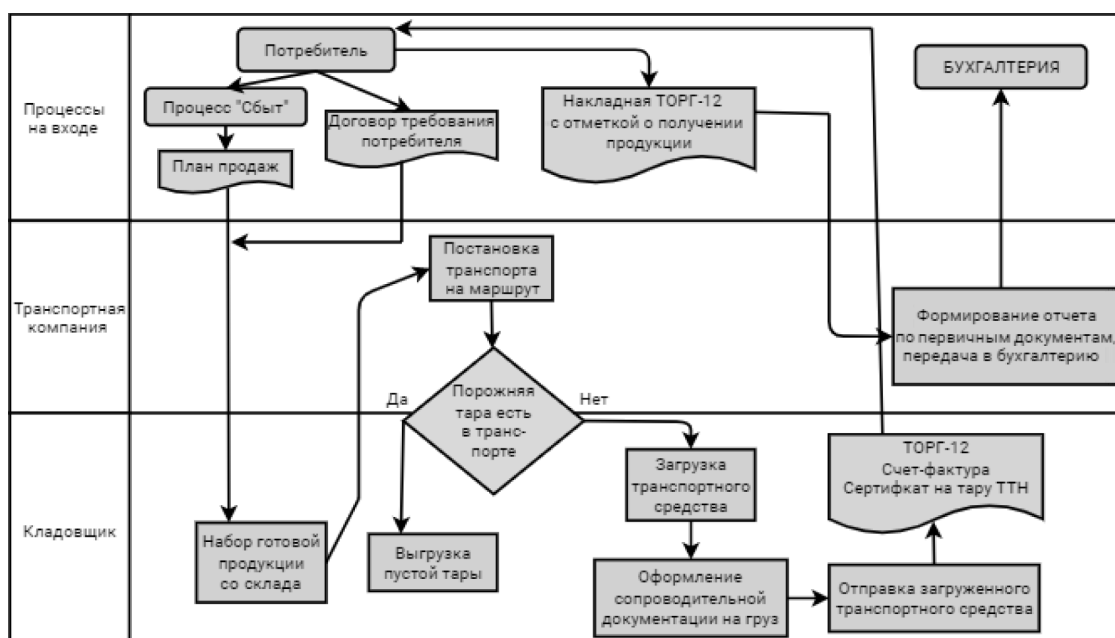


Рис. 4. Схема процесса отгрузки и транспортировки готовой продукции промышленного предприятия ¹⁴
(бизнес-процессы описаны в нотации EPC на примере промышленного предприятия)

¹³ Разработано авторами.

¹⁴ Разработано авторами.

Комплектацию ТМЦ на складе осуществляет кладовщик, комплектация осуществляется согласно документу набора (документ адресного хранения) созданного кладовщиком склада на основании плана продаж и графика отгрузки. Продукция выставляется в зону подготовки к отгрузке. Если требуется дополнительная маркировка продукции потребителя, то, после оформления документов отгрузки в портале поставщика кладовщик должен распечатать лейблы и прикрепить на продукцию.

После процедуры описания бизнес-процессов с целью эффективной их реализации необходимо обеспечить:

- детальное понимание описанных бизнес-процессов всеми стейкхолдерами;
- оптимизацию материальных, трудовых и временных издержек при реализации бизнес-процессов;
- повышение управляемости за счет четкой регламентации бизнес-процессов, включая разделение зон ответственности и задание временных ограничений для отдельных операций;
- подготовку к внедрению какой-либо информационной системы;
- ускорение входа в работу новых сотрудников за счет более быстрого изучения бизнес-процессов и своих должностных обязанностей.

Процессный подход, используя в своей основе развитые информационные системы, позволяет тесно координировать деятельность функциональных частей предприятия, что повышает мобильность самих процессов и грамотную адаптацию под изменяющиеся факторы внешней среды и, что самое важное, всё это происходит с ориентацией на потребителя. А правильно выстроенная организационная структура путём процессного подхода позволяет совершенно точно и грамотно реализовывать избираемую предприятием стратегию развития, повышает эффективность и стабилизирует текущую деятельность промышленного предприятия, снижая при этом риски.

Список литературы

1. Обьедкова Е.Н., Забелин В.Р. Бизнес-процессы промышленных предприятий. В сборнике: Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты. Материалы пятой международной научно-практической конференции. В 3-х частях / Отв. редакторы Е.П. Мельникова, Е.Ю. Руднева, О.Л. Дариенко. 2020. С. 358–363.
2. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. Пер. с англ. Ю.Е. Корнилов. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. 332 с.
3. Богомолова И.П., Уразова О.А., Ибрагимов Р.И., Василенко И.Н. Особенности организации управления эффективной сбытовой деятельностью на предприятии. Вестник ВГУИТ. 2020. Т. 82. № 4. С. 432–444. doi:10.20914/2310-1202-2020-4-432-444.
4. Акопов В.А. Моделирование логистических бизнес-процессов. Young Science. 2015. Т. 2. № 4. С. 6–12.
5. Ковалева, М.А. МЕХАНИЗМ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ / М.А. Ковалева. Экономическая среда. 2018. № 2. С. 83–86. ISSN 2306-1758. — Текст: электронный. Лань: электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/308118> (дата обращения: 25.10.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей. С. 2.
6. Избаирова А.С., Сатыбалдыев А.Б. Показатели оценки эффективности работы складского хозяйства на предприятии. Вестник казахской академии транспорта и коммуникаций им. М. Тынышпаева. 2019. № 3. С. 88–95.
7. Бекетова О.Н., Жулев Ф.С. Экономическое обоснование стратегии оптимизации системы сбыта предприятия. Горизонты экономики. 2021. № 6 (65). С. 13–18. (1).
8. Информационные технологии управления. — М.: Юрайт, 2018. 462 с.
9. Сысолятин, А.В. Оценка эффективности сбытовой деятельности предприятия / А.В. Сысолятин. Проблемы современной науки и образования. 2015. № 4(34). С. 85–87. EDN TQOQYP.
10. Мардар, Д.А. Политика формирования маркетинговой сбытовой политики предприятия / Д.А. Мардар, В.А. Колесников. Теория права и межгосударственных отношений. 2021. Т. 1, № 7(19). С. 429–438. EDN KRFMKA.

References

1. Obedkova E.N., Zabelin V.R. Business processes of industrial enterprises / collection: Current issues of economics and management: theoretical and applied aspects. Materials of the Fifth International Scientific and Practical Conference. In 3 parts. Rep. editors E.P. Melnikova, E.Yu. Rudneva, O.L. Darienko. 2020. Pp. 358–363.

2. Hammer, M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for a Revolution in Business / M. Hammer, J. Champi. Trans. from English Yu.E. Kornilovich. — M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2006. 332 p.
3. Bogomolova I.P., Urazova O.A., Ibragimov R.I., Vasilenko I.N. Features of organizing the management of effective sales activities at an enterprise. Vestnik VGUIT. 2020. T. 82. No. 4. P. 432–444. doi:10.20914/2310-1202-2020-4-432-444.
4. Akopov V.A. Modeling of logistics business processes. Young Science. 2015. T. 2. No. 4. P. 6–12.
5. Kovaleva, M.A. MECHANISM OF BUSINESS PROCESS RE-ENGINEERING / M.A. Kovaleva. Economic environment. 2018. No. 2. S. 83–86. ISSN 2306-1758. — Text: electronic. Lan: electronic library system. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/308118> (access date: 10/25/2023). — Access mode: for authorization. users. P. 2.
6. Izbaïrova A.S., Satybaldyev A.B. Indicators for assessing the efficiency of warehouse operations at an enterprise. Bulletin of the Kazakh Academy of Transport and Communications named after. M. Tynyshpayeva. 2019. No. 3. P. 88–95.
7. Beketova O.N., Zhulev F.S. Economic justification for the optimization strategy of the enterprise's sales system. Economic horizons. 2021. No. 6 (65). Pp. 13–18. (1).
8. Management information technologies. — M.: Yurayt, 2018. 462 p.
9. Sysolyatin, A.V. Assessing the effectiveness of the sales activities of an enterprise / A.V. Sysolyatin. Problems of modern science and education. 2015. No. 4 (34). Pp. 85–87. EDN TQOQYP.
10. Mardar, D.A. Policy for the formation of an enterprise's marketing sales policy / D.A. Mardar, V.A. Kolesnikov. Theory of law and interstate relations. 2021. T. 1, No. 7(19). Pp. 429–438. EDN KRFMKA.