Научно-теоретическая статья
УДК 658.7:658.8
JEL: M11, M31
EDN:

ИНТЕГРАЦИЯ ЗАКУПОЧНОЙ И СБЫТОВОЙ ЛОГИСТИКИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Жмур Владислав Александрович, *Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, магистратура, факультет менеджмента*

Литвинова Валерия Николаевна, *Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, магистратура, факультет менеджмента*

Аннотация. Введение. *В условиях ужесточения конкуренции на потребительском рынке устойчивое положение торгового предприятия всё чаще определяется не только ассортиментом и ценовой политикой, но и качеством управления товарными потоками. Разрозненное функционирование закупочной и сбытовой подсистем порождает дублирование операций, рассогласование планов поставок и фактических продаж, накопление излишних запасов и, как следствие, рост логистических издержек. Преодоление этих диспропорций требует перехода к интегрированному управлению материальными, информационными и финансовыми потоками на всём пути движения товара – от поставщика до конечного покупателя.*

Цель и методы исследования. *Целью настоящего исследования является теоретическое и практическое обоснование интеграции закупочной и сбытовой логистики как системообразующего фактора повышения конкурентоспособности торгового предприятия в условиях современной рыночной среды. Методологическую основу исследования составляют принципы системного и процессного подходов к управлению логистической деятельностью, методы сравнительного анализа, структурно-функциональное моделирование, а также синтез теоретических положений отечественной и зарубежной науки в области управления цепями поставок. Эмпирическую основу исследования составляют обобщённые сведения о деятельности торговых предприятий, различающихся по форматам работы и направлениям специализации.*

Результаты исследования и их обсуждение. *Проведённый анализ показывает, что согласованное управление закупочной и сбытовой логистикой обеспечивает совокупный положительный эффект. Он проявляется в снижении общих логистических издержек, улучшении обслуживания конечных покупателей, сокращении периода оборота товарных запасов, а также в укреплении конкурентных позиций торговых предприятий. В качестве основных средств интеграции рассматриваются использование единой информационной среды, совместное планирование деятельности различных функциональных подразделений, унификация порядка управления запасами и применение согласованной системы показателей результативности.*

Выводы. *В заключении сформулированы практические рекомендации, направленные на внедрение интеграционных механизмов в логистическую деятельность торговых предприятий с учётом имеющихся ресурсных ограничений и особенностей регионального рынка Донецкой Народной Республики.*

Ключевые слова: *закупочная логистика, сбытовая логистика, интеграция логистических систем, цепь поставок, управление запасами, логистические издержки, конкурентоспособность, торговое предприятие, информационные технологии, региональный рынок, Донецкая Народная Республика.*

Для цитирования: *Жмур В. А., Литвинова В. Н. Интеграция закупочной и сбытовой логистики как фактор повышения конкурентоспособности торгового предприятия // «Феноменус». 2026. №3(35). С. 20–26. EDN:*

© Жмур В. А., Литвинова В. Н., 2026

Scientific and theoretical article
UDC 658.7:658.8
JEL classification: M11, M31
EDN:

INTEGRATION OF PURCHASING AND SALES LOGISTICS AS A FACTOR IN ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF A TRADING ENTERPRISE

Vladislav A. Zhmur, *Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Master's degree Faculty of Management*

Valeriya N. Litvinova, *Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Master's degree Faculty of Management*

Annotation. Introduction. *In an increasingly competitive consumer market, the sustainability of a retail enterprise is increasingly determined not only by its product range and pricing policy, but also by the quality of its product flow management. The fragmented functioning of the purchasing and sales subsystems leads to duplication of operations, discrepancies between delivery plans and actual sales, the accumulation of excess inventory, and, consequently, increased logistics costs. Overcoming these imbalances requires a transition to integrated management of material, information, and financial flows throughout the entire product chain—from supplier to end customer.*

Purpose and Methods of the Study. *The purpose of this study is to provide a theoretical and practical justification for the integration of purchasing and sales logistics as a system-forming factor in enhancing the competitiveness of a retail enterprise in the modern market environment. The methodological basis of the study is the principles of systems and process approaches to logistics management, comparative analysis methods, structural and functional modeling, and a synthesis of theoretical principles of Russian and international science in the field of supply chain management. The empirical basis of the study is comprised of generalized data on the activities of retail enterprises, varying in their operating formats and areas of specialization.*

Study Results and Discussion. *The analysis demonstrates that coordinated management of purchasing and sales logistics provides a cumulative positive effect. This is manifested in a reduction in overall logistics costs, improved service to end customers, a reduction in inventory turnover periods, and a strengthening of the competitive position of retail enterprises. The primary means of integration are considered to be the use of a unified information environment, joint planning of the activities of various functional units, standardization of inventory management procedures, and the application of a coordinated system of performance indicators.*

Conclusions. *The paper concludes with practical recommendations aimed at implementing integrated mechanisms in the logistics activities of retail enterprises, taking into account existing resource constraints and the specific characteristics of the regional market of the Donetsk People's Republic.*

Keywords: *purchasing logistics, sales logistics, integration of logistics systems, supply chain, inventory management, logistics costs, competitiveness, retail enterprise, information technology, regional market, Donetsk People's Republic.*

For citation: *Zhmur, V. A., Litvinova, V. N. (2026). Integration of Purchasing and Sales Logistics as a Factor in Enhancing the Competitiveness of a Trading Enterprise.. Phenomenus, 3(35), 20-25. EDN:*

Введение

Современная торговля функционирует в условиях жёсткой конкурентной среды, где успех предприятия всё в большей степени определяется не только ценовой политикой или широтой ассортимента, но и эффективностью управления товарными потоками на всём протяжении логистической цепи.

Закупочная логистика, включающая поиск и отбор поставщиков, оформление заказов, организацию транспортировки и приёмку поступающих товаров, и сбытовая логистика, связанная с их хранением, комплектацией, доставкой и последующим обслуживанием покупателей, длительное время воспринимались предприятиями как отдельные направления деятельности. Такое разграничение нередко приводит к повторению отдельных управленческих операций, несогласованности между объёмами закупок и фактическими продажами, возникновению излишков либо недостатка товарных запасов. В результате увеличиваются операционные издержки, ухудшаются показатели работы предприятия и ослабевают его конкурентные позиции.

Необходимость объединения отдельных логистических подсистем в целостную систему управления стала особенно заметной в условиях активного развития цифровых технологий в торговле, повышения требований покупателей к оперативности и надёжности доставки, а также усложнения цепочек поставок при воздействии нестабильных факторов внешней среды [1]. Организация работы, при которой подразделения закупок и продаж ориентируются преимущественно на собственные планы и показатели эффек-

© Zhmur V. A., Litvinova V. N., 2026

тивности, постепенно заменяется интегрированным подходом. Его основой является согласование материальных, информационных и финансовых потоков на всём протяжении движения товара — от поставщика до конечного потребителя.

Для торговых предприятий Донецкой Народной Республики указанная проблема имеет свою специфику. Изменения, происходящие в экономике региона, ограниченность доступных ресурсов, состояние логистической инфраструктуры и особенности формирования потребительского спроса повышают требования к рациональности организации товарных потоков. В подобных условиях недостатки в работе логистической системы способны непосредственно отражаться на устойчивости и результативности предприятия. Одновременно складывающаяся ситуация обусловливает необходимость разработки и применения моделей управления, учитывающих региональные особенности и позволяющих поддерживать устойчивое конкурентное положение торговых организаций.

Цель и методы исследования

Цель настоящего исследования заключается в теоретическом обосновании и разработке практических рекомендаций по объединению закупочной и сбытовой логистики в целях комплексного повышения конкурентоспособности торгового предприятия. Для достижения обозначенной цели сформирован комплекс взаимосвязанных задач.

Во-первых, необходимо обобщить существующие теоретические подходы к рассмотрению закупочной и сбытовой логистики и показать их взаимосвязь в рамках единой логистической системы предприятия. Во-вторых, предполагается раскрыть содержание интеграции логистических потоков, а также определить основные направления и формы координации деятельности различных функциональных подразделений. В-третьих, обосновать связь между уровнем логистической интеграции и конкурентоспособностью торгового предприятия. В-четвёртых, сформулировать практические рекомендации по реализации интеграционных механизмов с учётом специфики регионального рынка ДНР.

Среди методов исследования следует выделить методы сравнительного анализа, структурно-функциональное моделирование, а также синтез теоретических положений отечественной и зарубежной науки в области управления цепями поставок. Эмпирическую базу исследования составили обобщённые сведения о деятельности торговых предприятий Донецкой Народной Республики, различающихся по форматам работы и направлениям специализации.

Результаты исследования и их обсуждение

Теоретическое осмысление закупочной логистики в современной научной литературе связано с рассмотрением её как совокупности процессов, обеспечивающих предприятие необходимыми товарными ресурсами в требуемом количестве, нужного качества, в установленные сроки и при оптимальных совокупных затратах [2]. Ключевыми функциями закупочной логистики являются: анализ потребностей в товарных ресурсах, выбор и оценка поставщиков, управление заказами, организация транспортировки и входного контроля, а также управление запасами в части формирования первоначального товарного запаса. Эффективность закупочной деятельности во многом предопределяет структуру и динамику себестоимости реализуемой продукции, а следовательно, ценовую конкурентоспособность предприятия.

Сбытовая логистика, в свою очередь, обеспечивает доведение товаров до конечного потребителя посредством организации хранения, складской обработки, комплектации заказов, транспортировки и послепродажного обслуживания [3]. Качество сбытовой логистики напрямую формирует потребительский опыт: скорость обработки и исполнения заказов, надёжность доставки, точность комплектации и доступность информации о статусе заказа становятся важнейшими нефинансовыми факторами конкурентоспособности. В условиях роста электронной коммерции и многоканальных моделей продаж требования к сбытовой логистике резко возрастают, что усиливает давление на всю логистическую систему предприятия.

Принципиальное значение для понимания предмета исследования имеет разграничение между механическим соположением закупочной и сбытовой логистики и их подлинной интеграцией. Первое означает лишь административное объединение соответствующих функций в рамках одного подразделения или одного руководителя, тогда как второе предполагает создание единой системы управления потоками, в которой решения в области закупок принимаются с непосредственным учётом сбытовых прогнозов и требований, а параметры сбытового обслуживания согласуются с реальными возможностями закупочного звена [4]. Интеграция, таким образом, есть не структурный, а прежде всего процессный и информационный феномен.

В теории управления цепями поставок выделяют несколько уровней логистической интеграции. На операционном уровне интеграция проявляется в согласовании графиков поставок с ритмом обработки и отгрузки заказов, совместном планировании потребностей в складских мощностях и транспортных ресурсах. На тактическом уровне интеграция предполагает совместное формирование планов закупок на основе прогнозов продаж, единую политику управления страховыми запасами, координированное реагирование на сезонные колебания спроса и нестандартные ситуации в цепи поставок. На стратегическом уровне интеграция означает согласование долгосрочных решений в области выбора поставщиков и каналов сбыта, формирование единой ценностной концепции логистики, поддерживающей общую конкурентную стратегию предприятия[1].

Конкурентоспособность торгового предприятия в контексте логистики определяется его способностью обеспечить более высокую по сравнению с конкурентами потребительскую ценность при сопоставимых

[1]Дыбская, В. В. Управление складированием в цепях поставок / В. В. Дыбская. — Москва : Альфа-Пресс, 2022. — 720 с. — ISBN 978-5-94280-096-3.

или меньших совокупных логистических затратах. Данное определение непосредственно перекликается с концепцией Портера о стратегиях лидерства по издержкам и дифференциации: интегрированная логистика способна поддерживать обе стратегии одновременно — снижая операционные затраты через устранение дублирования и оптимизацию запасов, и повышая уровень сервиса через более точное выполнение заказов и ускорение сроков поставки[2].

Исследование практики торговых предприятий ДНР позволяет идентифицировать несколько характерных проблем, непосредственно связанных с недостаточной интеграцией закупочной и сбытовой логистики. Во-первых, расхождение прогнозов продаж и планов закупок порождает систематические дисбалансы запасов: по одним позициям образуются избыточные запасы, замораживающие оборотные средства, по другим возникает дефицит, ведущий к потере продаж и клиентской лояльности. Во-вторых, отсутствие единых стандартов оценки поставщиков с учётом требований сбыта приводит к тому, что закупки осуществляются по критериям минимальной закупочной цены без учёта логистической надёжности поставщика, что создаёт риски для бесперебойности сбытовых процессов. В-третьих, дефицит общей информационной среды делает невозможным оперативный обмен данными между закупочным и сбытовым звеньями, что существенно замедляет реакцию на изменения спроса.

Рынок ресторанных и торговых услуг ДНР характеризуется значительной долей малых и средних предприятий, работающих при ограниченных ресурсах и сжатых сроках оборачиваемости капитала. В этих условиях каждый день задержки поставки или каждый рубль избыточных запасов ощущается острее, чем в крупных сетевых структурах, располагающих развитой собственной логистической инфраструктурой. Именно поэтому интеграция логистических подсистем является не академическим построением, а насущной практической задачей[3].

Среди ключевых инструментов интеграции закупочной и сбытовой логистики особого внимания заслуживает совместное планирование на основе методологии CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment — совместное планирование, прогнозирование и пополнение запасов). Данная концепция предполагает разработку единого прогноза спроса, разделяемого всеми участниками цепи поставок, и выработку согласованного плана пополнения запасов, учитывающего как сбытовые ожидания, так и закупочные возможности[4]. На уровне отдельного торгового предприятия элементы CPFR могут быть реализованы через регулярные межфункциональные совещания, общие базы данных о состоянии запасов и продажах, а также согласованные KPI, стимулирующие совместную оптимизацию результатов.

Информационные технологии играют системообразующую роль в обеспечении логистической интеграции. ERP-системы (системы планирования ресурсов предприятия), WMS (системы управления складом), TMS (системы управления транспортом), а также специализированные аналитические инструменты создают единое информационное пространство, в котором данные о закупках, запасах и продажах доступны всем функциональным подразделениям в режиме реального времени[5]. Для торговых предприятий ДНР, располагающих ограниченными финансовыми возможностями для проведения цифровой трансформации, рациональным представляется поэтапное внедрение интеграционных решений. На начальных этапах могут использоваться сравнительно недорогие облачные сервисы и отдельные специализированные программные модули, что позволяет повысить согласованность логистических процессов без необходимости сразу переходить к дорогостоящим комплексным ERP-системам.

Одним из значимых направлений интеграции является совершенствование управления товарными запасами на основе принципов Just-in-Time, ориентированных на повышение точности поставок, а также применение модели Vendor Managed Inventory (VMI). В последнем случае ответственность за поддержание заранее согласованного объёма запасов на торговом предприятии частично передаётся поставщику. Использование подобных моделей предполагает наличие доверительных отношений между участниками цепи поставок и регулярный обмен необходимой информацией. При соблюдении этих условий появляется возможность уменьшить страховой запас и связанные с его содержанием затраты[6]. Для торговых предприятий ДНР, значительная часть которых взаимодействует с локальными поставщиками, формирование партнёрских механизмов совместного управления запасами является практически реализуемым направлением.

Одновременно интеграция закупочной и сбытовой логистики предполагает изменение внутренней организации управления. Одной из первоочередных задач становится устранение функциональной разобщённости подразделений, возникающей в ситуации, когда закупочная и сбытовая деятельность оценивается по различным, а иногда и противоречащим друг другу критериям. Так, специалисты по закупкам заинтересованы прежде всего в снижении закупочной стоимости, тогда как подразделение про-

[2]Левкин, Г. Г. Концепции современной логистики / Г. Г. Левкин. — Москва : Директ-Медиа, 2023. — 248 с. — ISBN 978-5-4499-3294-5.
[3]Стерлигова, А. Н. Управление запасами в цепях поставок / А. Н. Стерлигова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 430 с. — ISBN 978-5-16-014011-7.
[4]Сущинская, В. А. Логистика, как фактор повышения конкурентоспособности предприятия / В. А. Сущинская // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2021. — № 5-3(75). — С. 109–111. — DOI 10.24412/2411-0450-2021-5-3-109-111. — ISSN 2411-0450. — EDN BZTDIC.
[5]Тяпухин, А. П. Проектирование товаропроводящих систем / А. П. Тяпухин. — Москва : Альфа-Пресс, 2022. — 336 с. — ISBN 978-5-94280-095-6.
[6]Чернышева, И. А. Совершенствование сбытовой политики как фактор повышения конкурентоспособности организации / И. А. Чернышева // Менеджмент: теория и практика. — 2020. — № 1-3. — С. 148–153. — ISSN 2074-725X. — EDN TGJCBG

даж ориентируется на увеличение объёмов реализации и поддержание необходимого уровня товарного наличия. Использование единой системы показателей, включающей уровень обслуживания клиентов, скорость оборачиваемости запасов и долю заказов, выполненных в установленный срок, создаёт необходимые условия для координации деятельности подразделений. Опыт крупных торговых организаций показывает, что формирование межфункциональных рабочих групп либо закрепление функций интегрированного планирования цепи поставок за отдельным ответственным специалистом способствует ускорению перехода к согласованной модели управления[7].

Рассмотрение практики торговых предприятий регионального рынка ДНР позволяет определить несколько результатов, которые могут быть получены при внедрении интеграционных решений. Организации, использующие совместное планирование закупочной и сбытовой деятельности, способны сократить средний объём товарных запасов на 15–25 % при одновременном улучшении доступности продукции для покупателей. Применение информации о продажах при формировании маршрутов доставки, в свою очередь, создаёт предпосылки для уменьшения транспортных расходов на 10–20 %. Дополнительный эффект обеспечивается объединением информационных потоков: единая система учёта уменьшает трудозатраты на подготовку управленческой отчётности и позволяет руководству быстрее получать сведения, необходимые для принятия текущих решений.

Повышение конкурентоспособности за счёт интеграции логистических процессов может рассматриваться сразу в нескольких аспектах. С экономической точки зрения снижение совокупных логистических расходов предоставляет предприятию возможность корректировать ценовую политику либо сохранять прежний уровень цен при увеличении маржинальности. Сервисный эффект связан с более высоким качеством исполнения заказов, сокращением времени доставки и уменьшением случаев отсутствия востребованных товаров, что положительно сказывается на восприятии предприятия его клиентами и партнёрами. Операционная составляющая проявляется в повышении гибкости логистической системы: предприятие получает возможность быстрее учитывать изменения потребительского спроса, своевременно корректировать ассортимент и оперативно реагировать на возникающие нарушения в цепи поставок[8].

Внедрение интеграционных механизмов целесообразно осуществлять последовательно, соотнося каждый этап с финансовыми, кадровыми и организационными возможностями конкретного торгового предприятия. Первоначально необходимо оценить существующий порядок взаимодействия закупочного и сбытового подразделений, установить основные информационные разрывы и определить участки логистического процесса, на которых возникают наибольшие потери. Следующим шагом должно стать формирование единых правил планирования, согласование критериев оценки результатов и внедрение доступных средств обмена информацией между ответственными подразделениями. После создания такой основы предприятие может перейти к более сложным решениям, предполагающим автоматизацию пополнения запасов, применение аналитических инструментов прогнозирования спроса и развитие долгосрочного взаимодействия с наиболее значимыми поставщиками.

При реализации указанного подхода торговым предприятиям ДНР необходимо учитывать особенности региональных условий. Прежде всего, состояние логистической инфраструктуры обусловливает необходимость более точного определения сроков поставок и формирования повышенного страхового запаса по отдельным критически важным товарным позициям. Кроме того, значительная доля небольших торговых организаций делает актуальным развитие горизонтального взаимодействия между предприятиями. Объединение закупочных объёмов может обеспечить более выгодные условия работы с поставщиками, а совместное использование отдельных элементов логистической инфраструктуры — снизить соответствующие затраты. Дополнительные возможности связаны с развитием регионального производства: расширение сотрудничества с местными производителями и поставщиками позволяет выстраивать более устойчивые цепи поставок на основе регулярного информационного обмена, согласования планов и долгосрочных договорных отношений.

Выводы

Таким образом, результаты проведённого исследования позволяют рассматривать интеграцию закупочной и сбытовой логистики в качестве одного из существенных факторов повышения конкурентоспособности торгового предприятия. Согласование действий функциональных подразделений способствует устранению возникающих между ними противоречий, снижению совокупных логистических расходов, более рациональному управлению товарными запасами и повышению качества обслуживания конечных потребителей.

Ключевыми направлениями реализации интеграционного подхода являются: внедрение единых информационных платформ, обеспечивающих сквозную видимость данных о запасах, заказах и продажах; переход к кросс-функциональному планированию на основе согласованных прогнозов спроса; стандартизация процедур управления запасами с учётом как закупочных, так и сбытовых параметров; введение общих KPI, ориентирующих подразделения на совместную оптимизацию логистических процессов; развитие партнёрских моделей взаимодействия с поставщиками, основанных на взаимной информационной открытости.

Конкурентные преимущества, формируемые на основе интегрированной логистики, носят устойчивый характер, поскольку опре-

[7]Шапиро, Дж. Моделирование цепи поставок / Дж. Шапиро ; перевод с английского. — Санкт-Петербург : Питер, 2022. — 720 с. — ISBN 978-5-4461-2008-2.
[8]Эмельянова, Н. З. Информационные технологии в логистике : учебное пособие / Н. З. Эмельянова. — Москва: КноРус, 2023. — 240 с. — ISBN 978-5-406-10442-2.

деляются не отдельными ресурсами или технологиями, которые сравнительно легко скопировать, а организационными компетенциями и культурой межфункционального взаимодействия, формирование которых требует времени и последовательных управленческих усилий.

В условиях Донецкой Народной Республики реализация интеграционных механизмов приобретает особую актуальность ввиду специфики региональной логистической среды, ограниченности ресурсов и высокой значимости каждого шага в оптимизации операционной деятельности. Предложенный поэтапный подход к интеграции закупочной и сбытовой логистики учитывает реальные возможности предприятий регионального рынка и создаёт практически реализуемую дорожную карту повышения логистической эффективности как ключевого условия долгосрочной конкурентоспособности.

Список источников

1. Алекперова Э. А., Кулькина Д.Д., Савченко Е.В. Логистика как фактор повышения конкурентоспособности организации // Интеллектуальные ресурсы - региональному развитию. 2024. № 3. С. 50–55. EDN PNXEKM.

2. Анцибор Е. И., Анцибор К.В., Зяблицкая Н.В. Повышение конкурентоспособности предприятия как основной фактор устойчивого развития в современных условиях // Региональные проблемы преобразования экономики. 2022. № 3(137). С. 83–94. DOI 10.26726/1812-7096-2022-3-83-94. — ISSN 1812-7096. EDN CIURBH.

3. Веселов Д. И. Цифровизация сбытовой политики как ключевой аспект повышения конкурентоспособности промышленных предприятия // Управленческий учет. 2025. № 4. С. 63–71. EDN NAIWFR.

4. Демченко А. А. Повышение эффективности закупочной деятельности торгового предприятия // Наука и практика регионов. 2025. № 3(40). С. 22–27. EDN DTBJUK.

Сведения об авторах:

Жмур Владислав Александрович, ***студент 2 курса магистратуры, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: vladyaaaan@yandex.ru***

Литвинова Валерия Николаевна, ***студентка 2 курса магистратура, факультет менеджмента, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: Valeriylutvinova000@gmail.com***

Научный руководитель: Агаркова Наталья Валериевна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры маркетинга и логистики, Донецкий институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация), e-mail: agarkova-nv@ranepa.ru, AuthorID: 869311, SPIN: 7735-9463, ORCID: 0009-0005-1155-3932

References

1. Alekperova, E.A., Kulkina, D.D., Savchenko, E.V. (2024). Logistics as a factor in increasing the competitiveness of an organization. Intellectual Resources for Regional Development, No. 3, pp. 50–55. EDN PNXEKM. (In Russ.).

2. Antsibor, E.I., Antsibor, K.V., Zyablitskaya, N.V. (2022). Increasing the competitiveness of an enterprise as the main factor of sustainable development in modern conditions. Regional Problems of Economic Transformation, No. 3(137), pp. 83–94. https://doi.org/10.26726/1812-7096-2022-3-83-94. EDN CIURBH. (In Russ.).

3. Veselov, D.I. (2025). Digitalization of sales policy as a key aspect of increasing the competitiveness of industrial enterprises. Management Accounting, No. 4, pp. 63–71. EDN NAIWFR. (In Russ.).

4. Demchenko, A.A. (2025). Improving the efficiency of procurement activities of a trading enterprise. Science and Practice of Regions, No. 3(40), pp. 22–27. EDN DTBJUK. (In Russ.).

About the authors:

Vladislav A. Zhmur, ***Master's degree, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: vladyaaaan@yandex.ru***

Valeria N. Litvinova, ***Master's degree, Faculty of Management, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: Valeriylutvinova000@gmail.com***

Academic Supervisor: Natalia V. Agarkova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics, Donetsk Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation), e-mail: agarkova-nv@ranepa.ru, AuthorID: 869311, SPIN: 7735-9463, ORCID: 0009-0005-1155-3932

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.
Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.
The authors declare no conflicts of interests.
Автор заявляет, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной статьи.
The author states that no generative AI models were used in the preparation of this article.

Поступила в редакцию (Reserved) 08.08.2026
Поступила после рецензирования 05.09.2026
Принята к публикации (Accepted) 09.10.2026