

УДК 351.813.1

Аніщенко О.В.

аспірант приватного вищого навчального закладу
Міжнародного університету бізнесу і права

НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОГОВІРНОГО ПРОЦЕСУ У ЗАКУПІВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ГАЛУЗІ РІЧКОВОГО ТРАНСПОРТУ

В статті розглянуто сучасне науково-методичне забезпечення договірному процесу у закупівельній діяльності в галузі річкового транспорту. Запропоновані нові підходи та алгоритми. Дана комплексна оцінка процесу переговорів при закупівлях. Проаналізовані науково-методичні основи оцінки фінансової складової в угодах з постачальниками матеріальних ресурсів для річкового транспорту.

Ключові слова: річковий транспорт, науково-методичне забезпечення договірному процесу, матеріальні ресурси, переговори із закупівель, постачальник, покупець, угоди, фінансова складова, недобросовісний маркетинг, виверти у переговорах, логіка, форми розрахунків.

Анищенко А.В. НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДОГОВОРНОГО ПРОЦЕССА В ЗАКУПНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОТРАСЛИ РЕЧНОГО ТРАНСПОРТА

В статье рассмотрено современное научно-методическое обеспечение договорного процесса в закупочной деятельности в отрасли речного транспорта. Предложены новые подходы и алгоритмы. Дана комплексная оценка процесса переговоров при закупках. Проанализированы научно-методические основы оценки финансовой составляющей в сделках с поставщиками материальных ресурсов для речного транспорта.

Ключевые слова: речной транспорт, научно-методическое обеспечение договорного процесса, материальные ресурсы, переговоры по закупкам, поставщик, покупатель, соглашения, финансовая составляющая, недобросовестный маркетинг, уловки в переговорах, логика, формы расчетов.

Anishchenko O.V. SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL SUPPORT OF THE CONTRACTUAL PROCESS PROCUREMENT THE RIVER TRANSPORT SECTOR

The article considers the modern methodological support of the contractual process in the procurement of the river transport sector. New approaches and algorithms. Given a comprehensive assessment of the negotiation process during procurement. It was analyzed scientific-methodical bases of an estimation of the financial component deals with suppliers of material resources for river transport.

Key words: river transport, scientific and methodological support of the contractual process, material resources, negotiations, procurement, supplier, buyer, agreement, financing, unscrupulous marketing ploy in the negotiations, the logic, the forms of payment.

Постановка проблеми. Актуальність даної статті зумовлена необхідністю поглибленого аналізу та оновлення науково-методичного забезпечення договірному процесу у закупівельній діяльності в галузі річкового транспорту, що слугуватиме значним кроком у розвитку цієї галузі національного господарства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження по даній тематиці здійснювалося такими вченими, як М. Адаме, Д. Бауерсокс, Д. Бенсон, Е. Джей, М. Дональдсон, О. Уайт, М. Рафел, М. Портер.

Формулювання цілей статті. Завданням даної статті є з'ясування системи науково-методичного забезпечення договірному процесу у закупівельній діяльності в галузі річкового транспорту, розроблення відповідних пропозицій, алгоритмів, способів захисту від недобросовісного маркетингу в комерційних переговорах, надання класифікації форм розрахунків з позичальниками, визначення науково-методичних основ оцінки фінансової складової в угодах з постачальниками матеріальних ресурсів.

Виклад основного матеріалу.

Науково-методичні основи переговорів для фахівців із закупівель.

У літературних джерелах наукове і методичне забезпечення ведення комерційних переговорів розглядається переважно з точки зору продавців. Це вносить дисбаланс в процес переговорів – потрібно аналогічне забезпечення і протилежній стороні (постачальників). Така база ведення переговорів розроблена автором на основі узагальнення підходів до договірному процесу та врахування в ньому специфічних вимог постачання. Для опису основ раці-

ональних комерційних переговорів додатково використовується апарат логіки.

Для ефективного використання своїх плюсів при веденні переговорів необхідно мати стратегічний план дій. Він може допомогти в стресових ситуаціях, коли на підготовку прийняття рішення немає необхідного часу. На рис. 1 наводиться (розроблена автором) схема роботи фахівця із закупівель з постачальниками.

Схема дозволяє раціоналізувати процес взаємовідносин з потенційними партнерами в період укладання договірних угод.

Принципова схема системної підготовки до переговорів наведена на рис. 2

Перша вимога при укладанні комерційних угод – вникнути в предмет переговорів і виявити спірні моменти. Для цього з'ясовуються три питання: поняття, обмеження і охоплення, рівень достовірності. Часто виявлення зазначеного достатньо для прийняття рішення про укладання угоди.

Помилки в доказах бувають трьох видів:

а) у тезі (предмет доведення). Виверт (або помилка) в тезі полягає в тому, що, доводячи одну тезу, насправді доводиться інша. Наприклад, продавець бачить, що тези не захистити чи не довести – і навмисне замінює її іншою так, щоб покупець не помітив;

б) у доказах або підставах. В доводах найчастіше зустрічаються два виверти (або помилки): помилковий довід, коли договірна сторона спирається на явно помилкову думку (наприклад, продавець стверджує, що він представляє продукцію єдиного виробника якісних стелажів); довільний довід – такий, який хоч і не свідомо помилковий, але сам вимагає належ-



Рис. 1. Схема роботи фахівця із закупівель (СЗ) з постачальниками

Умовні скорочення в схемі: СЗ – спеціаліст із закупівель (покупець); КП – комерційний представник постачальника (продавець); АВЗ – альтернативний варіант закупівлі; АВП – альтернативний варіант продажу

ного доказу (наприклад, продавець каже, що скоро на всіх основних підприємствах країни буде застосовуватися вироблене фірмою Х складське обладнання, – у цьому випадку можна вимагати докази доводу, або, не приймаючи цього доводу, вимагати іншого);

в) у зв'язку між аргументами і тезою. Виверт в міркуванні полягає в тому, що теза не впливає, що не слідує з підстав або ж не видно, як вона впливає з них. Помилки в міркуванні докладно розбираються в логіці. Тому фахівцям з постачання необхідно вивчення цієї дисципліни.

Встановлення пунктів розбіжності з продавцем є вихідною точкою переговорів. В першу чергу обговорюються найбільш важливі пункти розбіжностей. Інші існуючі пункти розбіжностей з'ясовуються для того, щоб не забути про їх існування. Наявність списку розбіжностей сприяє переведенню переговорів з безформних до веденим за певним планом, що прискорює процес переговорів і підвищує їх ефективність.

Переговори з боку продавців в основному ведуться в напрямку переконання споживача. При цьому комерційний агент: може бути сам в цьому переконаний; може переконувати не тому, що впевнений в тому, що захищає, а тому, що так треба, що так вигідно для представляемого їм підприємства. У другому випадку прийоми в переговорах часто не можна назвати чесними. Навіть деякі комерційні агенти першого виду використовують різні прийоми: підтасовують факти, вигадують подробиці, посилюють або пом'якшують кольори. Комерційні агенти другого виду зовсім відкидають сором. Тонкощі віднесення вивертів до чесних або нечесних відступають на практиці в розряд розглянутих теоретиками. У таких переговорах продавці для переконання користуються не стільки доводами розуму, скільки засобами ораторської переконливості: значністю тону, гострими словами, красою виразів, зрушенням

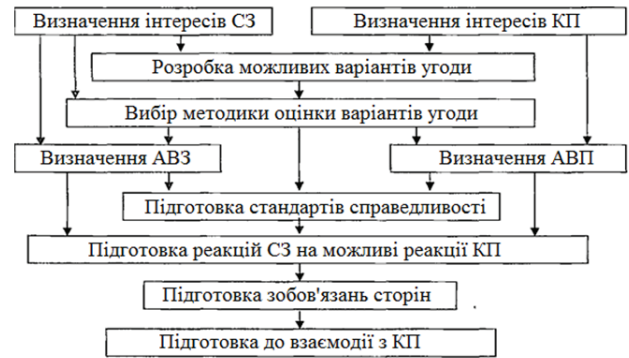


Рис. 2. Системна підготовка покупця до переговорів щодо закупівель

Умовні скорочення в схемі: СЗ – спеціаліст із закупівель (покупець); КП – комерційний представник постачальника (продавець); АВЗ – альтернативний варіант закупівлі; АВП – альтернативний варіант продажу

потрібних відчуттів і т. п. Таких прийомів багато, в тому числі дозволених і недозволених. Вони описуються в численній літературі, призначеній для комерційних агентів і фахівців з реклами та зв'язків з громадськістю. Для можливості створення протидії цим прийомам необхідно їх класифікувати за напрямками впливу. Аналіз прийомів продавців в процесі переговорів дозволив виділити 6 напрямів їх впливу на покупця. Знання прийомів торгових представників і вміння їх розпізнати дозволяє значною мірою унеможливити себе від них.

Комплекс заходів захисту від недобросовісного маркетингу у комерційних переговорах. Потрібно застосовувати запобіжні та профілактичні заходи. За напрямками впливу прийомів повинні використовуватися заходи протидії підготовчого і оперативного характеру (табл. 1).

Весь набір умов протидії хитрощів продавців у комерційних переговорах можна звести до восьми напрямках протидії.

1. **Психологічна освіченість** – включає в себе: загальну розвиненість розуму (забезпечується через наявність вищої освіти) у працівників, що займаються закупівлями на підприємстві; знання психології і логіки (повинні забезпечуватися через включення відповідних дисциплін в курси підготовки фахівців із закупівель); знання та вміння розпізнавати хитрощі продавців.

2. **Підвищення стресової стійкості постачальника.**

3. **Методика об'єктивної оцінки показників умов угод.**

4. **Створення умов за збігом оцінки результатів угоди з точки зору постачальника і представленої їм організації**

5. **Підготовка до переговорів** – забезпечує: визначення цілей, завдань і обмежень; раціональну організацію проведення переговорів.

6. **Володіння технологією ведення переговорів** – включає: контроль складу обговорюваних питань; забезпечення виключення відходу від мети переговорів (фіксація висунутих тез і аргументів; фіксування всіх особливих умов і застережень угод); активне слухання; перевірку тверджень на об'єктивність; експертизу текстів заяв технічними та економічними фахівцями; юридичну експертизу документації перед її підписанням.

7. **Дослідження ринку МР** (матеріальних ресурсів), їх постачальників і логістичних посередників –

Таблиця 1

Комплекс заходів захисту від недобросовісного маркетингу в комерційних переговорах за напрямками впливу

Напрямок впливу	Спосіб захисту
1. Нейтралізація опонентів через психологічний вплив	1. Знання психології та логіки 2. Розпізнання вивертів продавців
2. Відволікання уваги від вирішуваної задачі чи доводу чи їх зміна	1. Використання технології ведення переговорів, що забезпечує запобігання відходу від мети переговорів (фіксація висунутих тез і аргументів; фіксування всіх особливих умов і застережень угод; контроль складу обговорюваних питань) 2. Знання питання обговорення 3. Вміння слухати 4. Забезпечення розумової розвинутості (знання логіки)
3. Виведення з рівноваги, послаблення та розлад мислення	1. Підготовка до переговорів 2. Проведення переговорів на своїй території 3. Підвищення стресостійкості покупця
4. Використання особистих інтересів опонента	1. Володіння методиками об'єктивної оцінки результатів правочинів 2. Створення умов по ідентичності оцінки результатів правочину з точки зору постачальника і його організації
5. Використання помилок опонента	1. Ведення справ з партнерами з високою репутацією 2. Експертиза тестів заяв 3. Юридична експертиза документації перед підписанням
6. Дезінформація (хибні доводи)	1. Перевірка тверджень на об'єктивність 2. Ведення справ з партнерами з високою репутацією 3. Отримання об'єктивної попередньої інформації про партнера по переговорах

забезпечує: знання питання обговорення; отримання об'єктивної попередньої інформації про партнера по переговорам; попередню оцінку і відбір потенційних партнерів.

8. Аналіз обліку фінансової складової у взаєминах покупця і постачальника матеріальних ресурсів. В умовах закупівельної діяльності потреба руху МР породжує рух фінансових коштів. Обидва потоки знаходяться у взаємній залежності, тому об'єктом управління в закупівельній діяльності є сукупність матеріальних і фінансових потоків, пов'язаних між собою інформаційними потоками. При цьому ефективність діяльності підприємства може бути забезпечена лише через вдосконалення руху матеріальних ресурсів. Ця залежність обумовлює необхідність фахівців із закупівель знати і враховувати особливості фінансових потоків, відповідних переміщень товарно-матеріальних цінностей. Як зазначають фахівці, механізм фінансового обслуговування товарних потоків є в даний час найменш вивченою областю логістики. Це обумовлює необхідність детальніше зупинитися на частині фінансових питань щодо закупівельної діяльності.

Особливе значення в закупівельній діяльності мають фінансові розрахунки з постачальниками. В угодах з ними використовуються різні форми розрахунків та порядок здійснення платежів. Їх класифікація приведена на рис. 3.

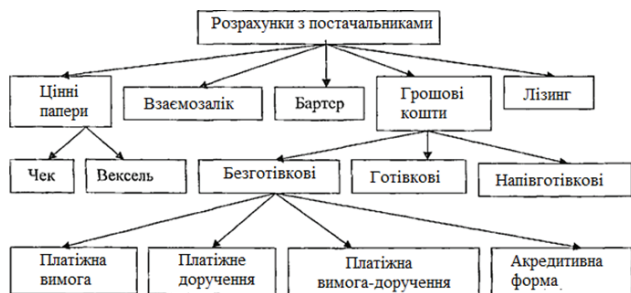


Рис. 3. Класифікація форм розрахунків з постачальниками

Існує досить велика кількість форм розрахунків споживачів з постачальниками. Конкретні форми

розрахунків між платником і одержувачем коштів визначаються договором між ними. Від обраної форми розрахунків і порядку оплати залежать необхідна величина оборотних коштів і черговість платежів за рахунками, що також впливає на фінансовий стан підприємства і зміцнення господарських зв'язків.

Процедура розрахунків за формою розрахунку регламентується відповідно до встановлених для неї банківськими правилами і вживаними в банківській практиці звичаями ділового обороту. Вона обумовлює строки платежів, склад і тривалість операцій з розрахунками, які суттєво відрізняються за формами розрахунків. Це впливає на необхідну величину оборотних коштів і обумовлює необхідність урахування цього чинника.

Аналіз форм розрахунків показує, що прийняття економічно обґрунтованого рішення про перевагу тієї чи іншої форми можливо при обліку наступних основних параметрів – договірної ціни, термінів розрахунку, надійності партнера і умов передачі товару, які перебувають у діалектичній єдності і повинні визначатися комплексно.

Слід зазначити, що процедура обробки рахунків і оплати, пов'язана з обробкою рахунків до оплати, не є універсальною – існують відмінності в інформаційному суб'єкті. Одні організації покладають перевірку рахунків на бухгалтерію, а інші – на відділ, що здійснює закупівлі, у зв'язку з тим, що ця робота забезпечує зв'язок між зобов'язанням купівлі й оплатою постачальнику.

Аналіз показав, що однією з проблем закупівельної діяльності є трудомісткість роботи з малими замовленнями. Існує ряд підходів, що використовуються в роботі з малими замовленнями.

Більшість замовлень відповідає закону Парето – близько 70% всіх замовлень складають замовлення на суму не менше 10% загальної суми замовлень. Проблема обробки заявок на малі замовлення особливо актуальна при постачанні запчастинами і навігаційному постачанні.

Складність завдання полягає в зниженні витрат на системи обробки малих замовлень, при одночасному забезпеченні достатнього рівня надійності

постачання, оскільки несвоєчасне виконання малого замовлення може завдати збиток, що набагато перевершує вартість замовленого предмета.

Науково-методичні основи оцінки фінансової складової в угодах з постачальниками МР. На ефективність закупівельної діяльності впливає велика кількість факторів. Це в першу чергу показники: характеру споживання; вимог щодо якості МР; умов поставок (надійності, ціни, розмірів замовлень і ін); часових параметрів і витрат по доставці. При цьому такі важливі аспекти, як форма та умови розрахунків по закупівлях часто виступають в якості основних. Параметри фінансових потоків у закупівельній діяльності визначаються наступними умовами договорів покупця з постачальником: ціною; формою розрахунків та відповідної їй знижкою (або націнкою) до ціни; терміном розрахунків і відповідної йому знижкою (або націнкою) до ціни; обсягом поставки та відповідною йому знижкою (або націнкою) до ціни; розміром відправок.

Підхід до оптимізації цих умов залежить від того, вирішується дана задача в межах пропозиції одного постачальника (коли він вже визначений і залишається тільки уточнити умови співпраці) або в межах якоїсь безлічі потенційних постачальників, коли потрібно вирішити, з яким з постачальників вигідніше співпрацювати з фінансової точки зору. Друге завдання значно складніше, так як в цьому випадку потрібно додатково враховувати надійність постачальників, організацію доставки МР та ін. Доцільно оптимізацію фінансових потоків у другому випадку проводити в два етапи: на 1-му – вибрати постачальників; на 2-му – оптимізувати параметри, що характеризують фінансові складові угод, в межах співпраці з відібраними постачальниками. При наявності кількох відібраних потенційних постачальників при їх порівнянні потрібно враховувати зміну не тільки всіх зазначених параметрів, але і умов доставки. Що вимагає застосування комплексної оцінки фінансової складової угоди.

Покупець зазвичай вибирає параметри умов договору в межах стандартних пропозицій постачальника. Разом з тим більш вигідні для покупця умови можуть бути за межами стандартних умов постачальника, але в цьому випадку потрібно довести партнерові, що такі нові умови договору йому вигідніші ніж стандартні. Таким чином, завдання раціоналізації параметрів фінансових потоків у закупівельній діяльності поділяється на: оптимізацію у межах стандартних умов постачальника; оптимізацію без обмеження значення параметрів, але з забезпеченням більш вигідного результату постачальнику, в порівнянні зі стандартними умовами поставок. Загальний підхід до оптимізації фінансових параметрів в угодах з постачальниками наведено на рис. 4.

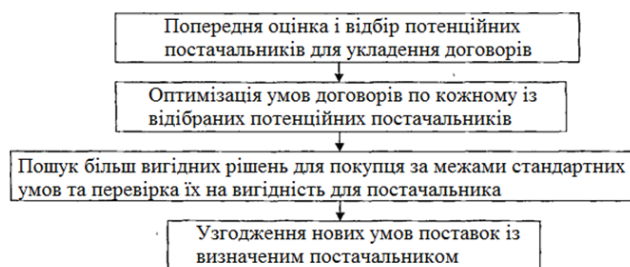


Рис. 4. Алгоритм обґрунтування фінансових складових в угодах з постачальниками

При роботі з одним постачальником часто розглядається можливість зміни одного з параметрів (знижки за термінами або знижки за обсягами, або строки розрахунку, або форми розрахунку), що обумовлює можливість оцінки цієї зміни за відносним критерієм. Нижче наведено методи оцінки параметрів фінансових потоків по комплексному показнику і критеріям зміни окремих параметрів фінансового потоку.

Оцінка зміни строків розрахунків для отримання знижки. Термінова або попередня оплата товару може бути обумовлена правом на знижку від загальної вартості отриманих МР, а їх оплата по закінченні певного терміну збільшенням розмірів платежів. При цьому покупцеві не завжди вигідно отримання знижки на зазначених в договорі умовах, так як економія на зниженні ціни не завжди покриває додаткові витрати від зміни строків розрахунків. Тому покупець повинен оцінювати доцільність для себе цих пільгових умов.

Розмір знижки при передоплаті (при однакових формах розрахунків) необхідно порівнювати зі ставкою банківського кредиту на різницю між платежами зі знижкою і без неї. Якщо відсоток знижки менше ставки банку за вказаний проміжок часу, то доцільно від нього відмовитися. В іншому випадку для прийняття остаточного рішення, крім того, потрібно враховувати той факт, що при використанні знижки збільшується оподатковуваний прибуток на величину, рівну цій знижці, що веде до збільшення розміру відрахувань з прибутку. Це можна вирахувати шляхом коригування розміру суми економії від використання знижки.

Після визначення оптимальних строків розрахунків потрібно стежити за тим, щоб компанія дотримувалася і тим самим скорочувала витрати по постачанню. Працівники служби закупівель повинні опротестувати позбавлення знижок внаслідок помилок, допущених постачальником. Компанія позбавляється знижок тільки в тому випадку, якщо термін знижок закінчується в зв'язку з виправленням помилок, допущених самою компанією. Покупець зацікавлений в знижках за строками оплати не тільки внаслідок певної економії, але і тому, що про кредитоспроможність компанії у багатьох випадках судять за її здатністю і бажанням негайно оплачувати пропонувані рахунки.

Оцінка зміни форми розрахунків. Форми розрахунків визначають склад і порядок операцій закупівельної діяльності і тим самим обумовлюють тривальність іммобілізації оборотних коштів покупця і постачальника в угодах по закупівлях МР.

При оплаті рахунків використовуються, як правило, безготівкові розрахунки, але можуть проводитися також готівкові платежі. У цих випадках у договорах використовується застереження про знижки з ціни при купівлі за готівку (при виконанні всіх інших умов угоди), так як готівковий розрахунок рівносильний негайному платежу.

В якості оціночного критерію при закупівлях часто використовуються сумарні витрати на закупівлю і доставку МР на підприємство. У залежності від форми оплати закупівель цей показник повинен коригуватися, так як форма розрахунків обумовлює розмір іммобілізації коштів у запасах (непрямі витрати, пов'язані з формуванням запасів МР), обумовлених відволіканням фінансових засобів у ці розрахунки. Виникає питання про принцип, виходячи з якого має здійснюватися порівняння, так як навіть платежі однакових розмірів, але різні в часі, зовсім

не однозначні. Можуть відрізнятися і розміри платежів, так як ціна при різних формах розрахунків зазвичай відрізняється. Необхідно порівняти витрати. Критерієм оцінки в цих умовах може слугувати фінансова еквівалентність платежів по кожній формі розрахунків з урахуванням рівня цін.

Еквівалентними вважають такі платежі, які, будучи приведеними до одного і того ж моменту часу, рівні.

Процес приведення називається дисконтуванням, а отримана при цьому сума – чистої поточної вартості. Так як складові оціночного показника залежать від величин ціни закупаюваного МР та вартості доставки, то облік форми розрахунків може бути здійснено шляхом коригування цих величин на розмір витрат по вивільненню або заморожуванню коштів по відношенню до виплати у день отримання товару на підприємстві покупця.

Тривалість іммобілізації грошових коштів у розрахунки з партнерами залежить від використовуваної форми розрахунків, що пов'язано з різним складом операцій і їхньою послідовністю.

Оцінка зміни обсягу партій закупівлі МР для отримання знижок з ціни. Серед рішень щодо закупівель слід відзначити оптимізацію розміру партій МР в умовах, коли постачальники МР пропонують знижки при закупівлі великими партіями. Однак у цьому випадку фірма-виробник може нести великі витрати на зберігання й управління запасами, що може елімінувати вигоду, отриману за рахунок цінової знижки. При інших рівних умовах (за якістю матеріалів, формою та строками розрахунків) зміну обсягу партій матеріалів, що постачаються із зміною ціни може бути оцінено через зміну витрат з придбання, доставки та зберігання придбаної продукції, а також зміни витрат за страховими запасами.

Якщо покупець використовує науково обґрунтовані страхові запаси, то зміна їх величини може бути прийнятно пропорційно зміні розміру партій поставок.

Оптимізації покриття потреби МР договорами. Рішення щодо використання об'ємних знижок необхідно приймати з урахуванням зміни розмірів наступних витрат з доставки МР і зберігання запасів. Ця задача вирішується методом оптимізації покриття потреби МР договорами.

Оптимізація однієї з основних величин договірної політики – обсягу поставок МР на плановий період є складним завданням для керівництва підприємств. Це пов'язано з тим, що обсяг споживання МР випадковий, так як з одного боку пов'язаний з попитом на продукцію, що випускається підприємством, а з іншого – з можливими відхиленнями у витраті МР на одиницю продукції, і може бути спрогнозований тільки з певним ступенем надійності. Керівництву підприємства доводиться в умовах невизначеності зазначати обсяги в договорах на постачання інтуїтивно. При цьому витрати на МР можуть досягати більше половини всіх витрат.

У традиційних системах виробництва при визначенні обсягів закупівель МР у договорах базуються

на детермінованих величинах попиту на продукцію виробництва та норм витрат МР на одиницю продукції.

Оцінка комплексної зміни умов постачання МР. У багатьох випадках запропоновані постачальниками умови поставки відрізняються одночасно за багатьма параметрами (розмірами знижок за строками розрахунків та обсягами закупівель, можливіми формам оплати, якості продукції та ін). У цьому випадку (при комплексній оцінці умов закупівель) в якості оціночного критерію пропонується використовувати питому чисту поточну вартість з постачання і змістом запасів підприємства за видом МР.

Для оцінки економічної доцільності використання наявних знижок за форму оплати, терміни, обсяги закупівель і партії поставок раціональна розробка і застосування комп'ютерної моделі (на базі вищевказаних методичних підходів та особливостей форм розрахунків).

Висновки. У результаті викладеного матеріалу можна зробити наступні висновки:

1. У літературних джерелах науково і методичне забезпечення ведення комерційних переговорів розглядається переважно з точки зору продавців. Це вносить дисбаланс в процес переговорів – потрібно аналогічне забезпечення і протилежній стороні (постачальників).

2. Розроблена автором схема роботи фахівця із закупівель з постачальниками дозволяє раціоналізувати процес взаємовідносин з потенційними партнерами в період укладання договірних угод.

3. Для протидії недобросовісному маркетингу потрібно застосовувати запобіжні та профілактичні заходи. За напрямками впливу прийомів повинні використовуватися заходи протидії підготовчого і оперативного характеру

4. Форми розрахунків визначають склад і порядок операцій закупівельної діяльності і тим самим обумовлюють тривалість іммобілізації оборотних коштів покупця і постачальника в угодах по закупівлях МР.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Адамі, М. Професійні продажі і комерційні переговори / М. Адамі ; пер. з англ. А. Н. Лазень. – Мінськ : Амалфея, 1998. – 224 с.
2. Анікін, Б. А. Комерційна логістика: підручник / Б. А. Анікін, А. П. Тяпухін. – М : ТК Велбі, Проспект, 2005. – 432 с.
3. Боутеллір, Р. Стратегія і організація постачання / Р. Боутеллір, Д. Корстен ; пер з німець, під ред. Н.Ф. Титюхіна. – М. : КІА центр, 2006. – 128 с.
4. Булов, А. А. Формування організаційної структури управління на водному транспорті : навч. посібник / А. А. Булов. – Л.: ЛІІВТ, 1982. – 148 с.
5. Дональдсон, М. К. Вміння вести переговори для «чайників» / М. К. Дональдсон, М. Дональдсон; пер з англ. – М. : Вільямс, 2000. – 224 с.
6. Котлер, Ф. Основи маркетингу : підручник / Ф. Котлер; пер з англ. – М. : Росінтер, 1996. – 736 с.
7. Хопкінс, Т. Мистецтво торгувати / Т. Хопкінс; пер з англ. – М. : Агенство «ФАІР», 1998. – 464 с.