

diversification of the regional economy. The article also identifies the main challenges and solutions for the development of CTCs.

Keywords: *cross-border tourism cluster, Far East, integration into the Asia-Pacific region, investment, tourism, economic growth.*

Об авторах:

КУЛАКОВА Людмила Ивановна – доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики и управления, Дальневосточный филиал ФГБОУ ВО «Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития», Петропавловск-Камчатский. E-mail: milakul2606@rambler.ru

КУРНОСОВА Полина Ивановна – студентка, Дальневосточный филиал ФГБОУ ВО «Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития», Петропавловск-Камчатский. E-mail: pkurnosova13@mail.ru

About the authors:

KULAKOVA Lyudmila Ivanovna – Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Economics and Management, Far Eastern Branch «All-Russian Academy of Foreign Trade of the Ministry of Economic Development», Petropavlovsk-Kamchatsky. E-mail: milakul2606@rambler.ru

KURNOSOVA Polina Ivanovna – Student, Far Eastern Branch «All-Russian Academy of Foreign Trade of the Ministry of Economic Development», Petropavlovsk-Kamchatsky. E-mail: pkurnosova13@mail.ru

УДК: 352.7

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ СБЫТА ПРОДУКЦИИ ФИРМЫ В УСЛОВИЯХ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНЦИИ

Ф.А. Пашаев, В.В. Лохматов, Д.С. Рухлов

© Пашаев Ф.А., Лохматов В.В.,
Рухлов Д.С., 2026

Аннотация. *В статье рассмотрено современное состояние планирования сбыта продукции фирмы в условиях усиления конкуренции и цифровизации экономики. Проанализированы теоретические подходы к планированию сбыта, выявлены ключевые проблемы сбытовой деятельности, связанные с нестабильностью спроса, развитием маркетплейсов и ограниченной эффективностью традиционных методов*

прогнозирования. Особое внимание уделено направлениям совершенствования планирования сбыта на основе интеграции управленческих процессов и внедрения цифровых инструментов прогнозирования продаж.

Ключевые слова: планирование сбыта, сбытовая деятельность, конкуренция, экономика фирмы, прогнозирование продаж, управление продажами.

В условиях трансформации рыночной экономики и усиления конкурентной борьбы особую значимость приобретает проблема эффективного планирования сбыта продукции фирмы. Современные предприятия функционируют в среде высокой неопределенности, обусловленной нестабильностью спроса, цифровизацией экономических процессов и ростом конкурентного давления [2, 4, 8]. В научных исследованиях подчеркивается, что «точность прогнозирования продаж во многом определяет эффективность функционирования всей системы сбыта организации» [2], а это особенно актуально в условиях динамичной рыночной среды.

Планирование сбыта продукции занимает центральное место в системе экономики фирмы, поскольку обеспечивает взаимосвязь между производственной, маркетинговой и финансовой деятельностью предприятия. Ошибки в планировании продаж приводят к накоплению нереализованной продукции, снижению оборачиваемости капитала и потере конкурентных преимуществ [6, 10]. В связи с этим возрастает необходимость научного анализа современных проблем сбыта продукции фирмы и поиска способов их решения в условиях усиления конкуренции [9, 11].

Целью статьи является обоснование направлений совершенствования сбытовой деятельности в рамках экономики фирмы.

В условиях рыночной экономики сбыт продукции представляет собой завершающую стадию хозяйственного цикла фирмы и напрямую определяет финансовые результаты ее деятельности. Эффективное планирование сбыта обеспечивает согласование производственных возможностей предприятия с потребностями рынка, способствует оптимизации затрат и формированию устойчивых конкурентных преимуществ [5].

Современная конкурентная среда характеризуется высокой динамичностью, что усложняет процесс планирования продаж. Рост числа конкурентов, снижение барьеров входа на рынок и изменение потребительских предпочтений требуют от фирм постоянной адаптации сбытовой политики и использования научно обоснованных методов прогнозирования спроса [3].

Следует отметить, что в рамках экономики фирмы планирование сбыта выполняет не только координирующую, но и контрольную

функцию. План продаж служит базой для формирования производственных программ, бюджетов доходов и расходов, а также системы ключевых показателей эффективности деятельности предприятия. Как подчеркивает Романовская Е.В., «эффективная система управления сбытом формирует устойчивые конкурентные преимущества предприятия» [7].

В условиях усиления конкуренции возрастает значение стратегического и адаптивного планирования сбыта, ориентированного на гибкую реакцию фирмы на изменения рыночной конъюнктуры и поведения потребителей. По мнению Осипова А.В., современные тенденции управления продажами требуют перехода от статичных планов к динамическим моделям планирования, учитывающим влияние внешней среды [8].

Одной из ключевых проблем планирования сбыта в современных условиях является нестабильность рыночного спроса. Климова Е.З. отмечает, что «изменчивость потребительского поведения существенно снижает достоверность традиционных методов прогнозирования продаж» [6]. В результате возрастает риск существенных отклонений фактических показателей реализации продукции от плановых значений.

Существенной проблемой остается несогласованность планов сбыта с производственными и логистическими возможностями предприятия. По мнению Ивановой Д.П., «несогласованность планов продаж и операций приводит к росту запасов и увеличению совокупных издержек предприятия» [4], что негативно отражается на его конкурентоспособности.

Дополнительное давление на систему сбыта оказывает развитие маркетплейсов и электронных каналов продаж. Производители сталкиваются с усилением ценовой конкуренции и снижением контроля над конечным потребителем, что требует пересмотра подходов к планированию объемов реализации и управлению ассортиментом продукции [9].

Цифровая трансформация экономики оказывает существенное влияние на процессы планирования сбыта продукции фирмы. В научных исследованиях подчеркивается эффективность внедрения систем интегрированного планирования продаж и операций, обеспечивающих согласование стратегических и оперативных решений.

Использование методов имитационного моделирования, анализа больших данных и машинного обучения позволяет повысить точность прогнозирования спроса и учитывать множество факторов внешней и внутренней среды [1]. Однако внедрение цифровых инструментов требует значительных финансовых и кадровых ресурсов, что ограничивает их использование в ряде компаний.

Совершенствование планирования сбыта продукции фирмы должно носить комплексный характер и быть ориентировано на интеграцию маркетинговых, производственных и финансовых процессов. Одним из приоритетных направлений является развитие гибких моделей прогнозирования, позволяющих оперативно корректировать планы продаж в зависимости от изменений рыночной конъюнктуры [7].

Важным направлением совершенствования планирования сбыта является развитие системы аналитической поддержки управленческих решений. Использование показателей эффективности сбытовой деятельности, таких как уровень выполнения плана продаж, оборачиваемость товарных запасов и маржинальность каналов сбыта, позволяет повышать обоснованность планов и своевременно выявлять отклонения от целевых показателей [3, 10].

В условиях цифровизации особое значение приобретает внедрение информационных систем, обеспечивающих интеграцию данных маркетинга, продаж, производства и логистики. Бушуева Л.И. отмечает, что «использование цифровых инструментов планирования продаж и операций способствует повышению согласованности управленческих решений и снижению коммерческих рисков» [1]. Реализация данных подходов позволяет повысить адаптивность фирмы и эффективность ее сбытовой деятельности [11].

Важную роль играет развитие аналитических инструментов оценки эффективности сбытовой политики и мониторинга конкурентных позиций фирмы, что ведет к повышению обоснованности управленческих решений и снижению рисков [6, 8].

В ходе исследования было установлено, что в условиях повышения конкуренции и цифровизации экономики планирование сбыта продукции фирмы приобретает стратегическое значение.

Основными проблемами планирования сбыта продукции являются нестабильность спроса, несогласованность сбытовых и производственных процессов, а также усиление конкурентного давления и трансформация каналов реализации продукции. Повышение эффективности планирования сбыта возможно на основе внедрения интегрированных систем планирования, использования цифровых инструментов прогнозирования спроса и развития адаптивных моделей управления сбытовой деятельностью, что обеспечивает устойчивое развитие фирмы в долгосрочной перспективе.

Библиографический список

1. Бушуева Л.И., Афанасьев В.Б. Управление цифровой трансформацией процесса планирования продаж и операций в организации // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского

государственного университета. 2024. Т. 4. № 1. С. 53–64. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=65313823> (дата обращения: 13.12.2025).

2. Гайкова Л.В. Прогнозирование продаж инновационного продукта на основе имитационного моделирования // Наука Красноярья. 2023. Т. 12. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prognostirovanie-prodazh-innovatsionnogo-produkta-na-osnove-imitatsionnogo-modelirovaniya> (дата обращения: 13.12.2025).

3. Гусев Я.Н. Практика планирования продаж низкомаржинальных продуктов // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 6. С. 2953–2962.

4. Иванова Д.П., Морозова А.А. Цикл планирования продаж и операций в цепях поставок нефтегазовой отрасли // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 6 (56). С. 339–343.

5. Касторнов Н.П. Направления совершенствования сбытовой политики в организациях АПК // Экономические науки. 2024. Т. 7. № 4. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_80455399_97291543.pdf (дата обращения: 13.12.2025).

6. Климова Е.З., Крылова Т.В., Казначеева С.Н. Управление процессом прогнозирования продаж в организации // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 3 (47). С. 413–417. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54344924> (дата обращения: 13.12.2025).

7. Ключевые направления совершенствования сбытовой деятельности промышленного предприятия на современном этапе цифровой трансформации / Е.В. Романовская [и др.] // Московский экономический журнал. 2023. № 9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-napravleniya-sovershenstvovaniya-sbytovoy-deyatelnostyu-promyshlennogo-predpriyatiya-na-sovremennom-etape-tsifrovoy> (дата обращения: 13.12.2025).

8. Осипов А.В. Методические аспекты организации системы управления продажами в компании // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 4. С. 134–138. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=59063496> (дата обращения: 13.12.2025).

9. Полторацкий П.Г. Прогнозирование спроса в электронной коммерции методами машинного обучения // Вестник науки. 2024. № 6 (75). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prognostirovanie-sprosa-v-elektronnoy-kommertsii-metodami-mashinnogo-obucheniya> (дата обращения: 13.12.2025).

10. Разиньков П.И., Разинькова О.П., Мартынов Д.В. Проблемы управления производственно-хозяйственной деятельностью на предприятии // Проблемы управления в социально-гуманитарных, экономических и технических системах: девятый ежегодный сборник научных трудов преподавателей, аспирантов, магистрантов, студентов факультета управления и социальных коммуникаций ТвГТУ: в 2 ч. / под общ. ред. И.И. Павлова. Тверь: ТвГТУ, 2021. Ч. 1. С. 89–92.

11. Разинькова О.П., Лялюк В.Н. Пути совершенствования внутрифирменного планирования на предприятии на основе метода BALANSED SCORECARD // Проблемы управления в социально-гуманитарных, экономических и технических системах: сборник научных трудов преподавателей, аспирантов, магистрантов, студентов факультета управления и социальных коммуникаций: в 2 ч. / под общ. ред. И.И. Павлова. Тверь: ТвГТУ, 2015. Ч. 2. С. 118–124.

MODERN PROBLEMS OF PLANNING A COMPANY'S PRODUCT SALES IN AN ENVIRONMENT OF INCREASING COMPETITION

F.A. Pashaev, V.V. Lokhmatov, D.S. Rukhlov

Abstract. *The article examines the current state of product sales planning in the context of increasing competition and digitalization of the economy. It analyzes theoretical approaches to sales planning and identifies key challenges in sales activities related to unstable demand, the development of marketplaces, and the limited effectiveness of traditional forecasting methods. The article focuses on improving sales planning by integrating management processes and implementing digital tools for sales forecasting.*

Keywords: *sales planning, sales activities, competition, company economics, sales forecasting, sales management.*

Об авторах:

ПАШАЕВ Фаяз Аладдинович – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», Тверь. E-mail: men_756@mail.ru

ЛОХМАТОВ Владимир Владимирович – студент бакалавриата, ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», Тверь. E-mail: men_756@mail.ru

РУХЛОВ Данил Сергеевич – магистрант, ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», Тверь. E-mail: men_756@mail.ru

About the authors:

PASHAEV Fayaz Aladdinovich – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management, Tver State Technical University, Tver. E-mail: men_756@mail.ru

LOKHMATOV Vladimir Vladimirovich – Undergraduate Student, Tver State Technical University, Tver. E-mail: men_756@mail.ru

RUKHLOV Danil Sergeevich – Master's Student, Tver State Technical University, Tver. E-mail: men_756@mail.ru