

УДК 658.8

РЕСУРСНАЯ БАЗА СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ: КЛАССИФИКАЦИЯ И ПРИКЛАДНОЕ ЗНАЧЕНИЕ

Д.И. Веселов

Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, email: veselov@exomenu.ru

Аннотация. В настоящее время стратегические модели управления подтверждают приоритет развития ресурсной концепции в формировании сбытовой политики. Цель исследования — классификация и обоснование прикладного значения ресурсной базы сбытовой политики промышленных предприятий. Методическая основа включает сопоставление разных моделей с принципами программно-ресурсного планирования и международных стандартов менеджмента качества, что позволяет связать теоретические и нормативные предпосылки. Выделена триада ресурсных компонентов: маркетинговый блок опирается на коммуникационные, технологические и кадровые средства сетевого продвижения; технологический блок складывается из интеллектуальных и цифровых ресурсов публичной и корпоративной электронной торговли; специальный блок формируется ресурсами импортозамещения и кластерной поддержки. Разработана интегральная формула, показывающая соотношение затрат каждого блока с объёмом государственной поддержки, благодаря чему определяется совокупная потребность промышленного предприятия. Практическая значимость исследования заключается в возможности применять представленную классификацию при бюджетировании сбыта и оценке результативности стратегических программ. Научная новизна заключается в системной координации ресурсных элементов с многоуровневой логикой управленческих решений, что уточняет границы ресурсной базы сбытовой политики и расширяет инструментарий её анализа.

Ключевые слова: сбытовая политика, промышленное предприятие, ресурсы, классификация, ресурсный подход.

THE RESOURCE BASE OF THE MARKETING POLICY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES: CLASSIFICATION AND APPLIED SIGNIFICANCE

D.I. Veselov

Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, email: veselov@exomenu.ru

Abstract. Currently, strategic management models confirm the priority of the development of the resource concept in the formation of sales policy. The purpose of the study is to classify and substantiate the applied value of the resource base of the marketing policy of industrial enterprises. The methodological framework includes a comparison of different models with the principles of program and resource planning and international quality management standards, which makes it possible to link theoretical and regulatory prerequisites. A triad of resource components is identified: the marketing block is based on communication, technological and human resources for network promotion; the technological block consists of intellectual and digital resources of public and corporate electronic commerce; a special block is formed by import substitution and cluster support resources. An integral formula has been developed that shows the ratio of the costs of each block to the amount of government support, which determines the total demand of an industrial enterprise. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the presented classification in sales budgeting and evaluating the effectiveness of strategic programs. The scientific novelty lies in the systematic coordination of resource elements with the multilevel logic of management decisions, which clarifies the boundaries of the resource base of sales policy and expands the tools for its analysis.

Keywords: marketing policy, industrial enterprise, resources, classification, resource approach.

Дата поступления статьи в редакцию: 21.04.2025

Дата принятия статьи в печать: 20.05.2025

Введение

В настоящее время перспектива ресурсного подхода в экономической теории рассматривает промышленное предприятие как совокупность редких и трудно имитируемых факторов, которые определяют пределы развёртывания предприятия на рынке [1]. Усиление глобальной конкуренции и цифровых технологий усиливает значение ресурсоориентированной концепции [2], потому что финансовые,

информационные и человеческие ресурсы формируют ядро конкурентных преимуществ промышленного сектора [3]. Распространённая практика масштабирования продуктовых линий при ограниченном инвестиционном доступе делает вопрос воспроизводимости ресурсной базы особенно острым: адекватная оценка внутреннего потенциала даёт возможность выстроить стратегию продаж без избыточных затрат на внешние заимствования. Таким образом, связь ресурсного подхода с задачами сбыта определяется экономической логикой, согласно которой успешная коммерциализация продукции зависит от того, как распределяются и комбинируются имеющиеся ресурсы.

Сбытовая политика, которая служит связующим звеном между производством и рынком, во многом зависит от конфигурации ресурсной структуры предприятия. Маркетинговые, технологические и специальные ресурсы образуют комплекс, который определяет гибкость каналов, финансовую эффективность решений в области ценообразования и адаптивность к нормативному регулированию. Вместе с тем большинство научных исследований освещает сбыт или сквозь призму маркетинга, или сквозь призму оперативного управления, что оставляет без внимания вопрос внутренней ресурсной архитектуры промышленного предприятия. Отсутствие структурной модели, способной классифицировать ресурсы по функциональной роли в системе продаж, формирует некоторый методический разрыв между стратегическими планами и практическими действиями менеджеров — данная методическая лакуна в настоящее время препятствует объективной оценке затрат на сбыт и снижает точность прогнозов экономических результатов.

Выбор темы ресурсной база сбытовой политики промышленных предприятий обусловлен необходимостью восполнить указанную методическую лакуну путём создания целостной классификации ресурсных элементов, применимой для последующего количественного анализа и прикладного использования. Для промышленного предприятия чёткая граница между маркетинговым, технологическим и специальным ресурсными компонентами превращается в инструмент рационального бюджетирования. Научная значимость исследования определяется тем, что сформированная классификация расширяет понятийный аппарат промышленной политики в контексте региональной и отраслевой экономики, а практическая — тем, что полученные результаты позволяют корректировать программы цифровизации сбыта и оптимизировать структуру затрат.

Цель исследования

Целью статьи является классификация и обоснование прикладного значения ресурсной базы сбытовой политики промышленных предприятий.

Результаты исследования и их обсуждение

Ресурсная концепция в управлении предприятием описывает его как совокупность редких факторов, определяющих конкурентную отдачу. Материальные активы, оборотный капитал и знания образуют основание, вокруг которого строится стратегическая архитектура предприятия, поэтому изучение их сочетания выходит на первый план в рамках планирования продаж. Следует отметить, что поворот от функциональных схем к ресурсному анализу возник из потребности связать стратегию и операционную практику единообразной логикой экономии издержек и наращивания ценности. В промышленной среде данное преобразование проявилось в стремлении акторов соотнести развитие каналов реализации с фактической способностью предприятия поддерживать логистику и сервис.

Так, Гарвардская школа стратегического управления предложила кейсориентированную модель, в рамках которой ресурсный аудит открывает цикл анализа среды и служит отправной точкой для формулирования корпоративных задач. В структуре модели ресурсы играют роль внутреннего «фильтра», сквозь который проходят сигналы рынка; сильные и слабые стороны распределяются по функциональным областям, а затем сопоставляются с угрозами и возможностями. Когда менеджер выделяет ресурсы, пригодные для создания ценности, он получает основание для выбора сбытовой конфигурации, согласованной с возможностями производства.

Учет нематериальных факторов, прежде всего, знаний коллектива и деловой репутации, показывает, что увеличение мощностей не приносит ожидаемого коммерческого эффекта, когда отдел сбыта не имеет доступа к обучению и аналитическим материалам. Отсюда ресурсы предприятия получают динамичную интерпретацию: из простого статичного учёта активов они отражают способность любой организации оперативно направить знание и капитал в поддержку выбранного рынка [2]. Для промышленного предприятия это означает зависимость глубины канала реализации от скорости развёртывания программ повышения квалификации.

Концепция И. Ансоффа дополняет указанную логику матрицей «продукт — рынок», в рамках которой решение о диверсификации связывается с распределением ограниченных ресурсов между существующими и потенциальными нишами. Матрица задаёт шкалу роста, в которой каждая ячейка представляет собой определённую нагрузку на капитал, персонал и технологии, т.е. предусматривает количественную оценку ресурсного портфеля. Когда промышленное предприятие стремится к выходу на новый рынок, инструмент сигнализирует о вероятном смещении бюджета от улучшения существующей линии к разработке новой. Полученная взаимосвязь ресурсного и рыночного измерения задаёт менеджерам формат оценки целесообразности расширения географии продаж.

Сравнивая гарвардскую модель и модель Ансоффа, можно обнаружить единую предпосылку: стратегический выбор обретает смысл лишь тогда, когда ёмкость внутренних ресурсов измерена количественно. Гарвардский подход подчёркивает соответствие факторов текущим угрозам, тогда как матрица Ансоффа фокусируется на темпах роста, однако оба инструмента исходят из правила о том, что нехватка ключевого фактора снижает перспективы развития продукции рынка. Такое сближение уточняет потребность в унифицированных метриках, которые фиксируют нагрузку на капитал и технологии при изменении продуктового портфеля, что открывает путь к проектированию сквозных систем учёта.

Нормативная рамка стандарта ISO 9001:2015 (система менеджмента качества) конкретизирует изложенные выше теоретические положения. Данный документ вводит формальные требования к обеспечению ресурсами процессов, влияющих на качество изделия и услуг. Так, в разделе «поддержка» устанавливается обязанность организации определять, обеспечивать и поддерживать человеческие, инфраструктурные и информационные ресурсы [4]. Таким образом ресурсный анализ переходит из сферы стратегических рассуждений в плоскость документированного менеджмента. Регулярная верификация доступности ресурсов становится элементом аудита, а значит напрямую отражается на контроле продаж; в частности, аудиторы фиксируют несоответствие требований как риск невыполнения договорных условий. Соответствие стандарту ISO 9001:2015 подтверждает, что руководитель сбытовой политики располагает надёжными потоками информации и сервисной поддержки.

Документированный характер процедур стандарта ISO 9001:2015 формирует обратную связь между планами по продажам и фактическим состоянием базы ресурсов. Не соответствующие нормативному обеспечению планы корректируются в рамках цикла улучшений, что приводит к равномерному распределению ответственности между производством, логистикой и коммерцией. В подобной системе возврат продукции или задержка поставок служит индикатором разбаланса ресурсов, а не изолированной ошибкой отдела сбыта. Тем самым стандарт ISO 9001:2015 выстраивает методическую основу для раннего обнаружения напряжённых зон в цепочке создания ценности [5].

Корпоративные системы планирования ресурсов промышленного предприятия (ERP) объединяют в себе финансовые, материальные и информационные потоки в единую базу данных, что обеспечивает синхронизацию производственных, процессов снабжения и сбыта. Алгоритмы расчёта потребности в материалах формируют план загрузки складов и график отгрузок, а модули управления взаимоотношениями с клиентами получают достоверные данные о количестве готовой продукции.

Сочетание методик стратегического анализа и инструментов нормативного управления формирует аналитическое поле, в котором классификация ресурсных элементов может основываться на измеримых индикаторах. Ресурсная теория связывает ресурсы с конкурентным результатом, стандарт ISO 9001:2015 закрепляет требование доказательной базы, а информационная система предоставляет поток данных для расчётов, поэтому исследование классификации ресурсной базы сбытовой политики промышленных предприятий приобретает как теоретическую, так и практическую значимость.

Далее целесообразно подробнее рассмотреть маркетинговые и технологические ресурсные элементы в рамках ресурсной базы сбытовой политики промышленных предприятий.

На практике прагматическая логика рынка промышленной продукции ставит менеджера перед задачей распределения ограниченного ресурса так, чтобы сумма вложений в продвижение продукции обеспечила измеримое превосходство перед конкурентами. Маркетинговый ресурс в этом контексте выходит за границы стандартизованного бюджета отдела сбыта и формирует самостоятельный блок, влияющий на синхронизацию производственного цикла с тенденциями спроса. В отличие от материальных фондов, маркетинговый ресурс характеризуется высокой волатильностью: инвестиции в информационные каналы быстро устаревают, а кадровый потенциал теряет актуальность при изменении технологической среды. Поэтому оценка ресурсного наполнения должна опираться на ориентированную на задачи классификацию, отражающую то, какую нагрузку несёт каждый элемент в контексте движения предприятия к целевым рынкам [6].

Вершину классификации занимает стратегическая задача проникновения на новые сегменты, которая поглощает наибольшую долю капитала, так как включает в себя расходы на глубинную аналитику спроса, предварительные расчёты логистической доступности и разработку комплексных инвестиционных программ. Успешная реализация зависит от того, сможет ли промышленное предприятие за счёт конвертации финансовых и информационных ресурсов сформировать убедительное ценовое предложение, воспринимаемое отраслевым покупателем в качестве долгосрочного ориентира взаимодействия. Для реализации стратегического направления требуется готовность производства к масштабированию и маркетинга к аргументации ценности, в противном случае ресурсная нагрузка фактически превращается в балласт [7].

Следующий уровень образуют корпоративные задачи выравнивания ключевых показателей эффективности (KPIs). Здесь ресурс ложится на разработку метрик, позволяющих оценить, насколько план проникновения на рынок соответствует общей стратегии. Капитал распределяется по аналитическим инструментам и программам внутренней координации, а кадровый ресурс концентрируется вокруг экспертных групп, отвечающих за валидацию выбранного канала. Организация, которая не выделяет достаточно ресурсов на этот уровень, рискует столкнуться с несогласованностью целей структурных подразделений, что снижает экономическую отдачу даже при точных прогнозах спроса [8].

Программный блок связывает стратегию с операционным горизонтом. Финансирование маркетинговых программ, рассчитанных на краткосрочный рост, должно соотноситься с работой технологической инфраструктуры, способной поддерживать интенсивный трафик заказов. Ключевым здесь является баланс между затратами на учёт каналов коммуникации и расходами на цифровые платформы, управляющие обратной связью. Недостаточная доля средств в программном сегменте может привести к обрыву информационного контура и к росту транзакционных издержек.

Коммуникационная составляющая отражает стоимость формирования образа качества и поддержания диалога с целевой группой. Панель ресурсов охватывает медийное продвижение, формирование контента и подготовку специалистов, умеющих интерпретировать поведенческие сигналы пользователей. Спрос на высокую скорость отклика повышает значимость технологий автоматизированного анализа, поэтому именно на коммуникационном уровне происходит рост расходов на облачные сервисы и интеллектуальные системы обработки данных.

Методологический сегмент объединяет в себе ресурсы экспертной диагностики конкурентного поля. В рамках этого направления формируются процедуры сравнительного анализа, собираются отраслевые коэффициенты и разрабатываются системы оценки чувствительности цен. Значение методологического компонента нередко недооценивается, однако именно он обеспечивает аналитическую обоснованность связанных с распределением ресурсов между другими направлениями решений, тогда как при отсутствии актуального методического обеспечения возникает существенный риск концентрации усилий на действиях, не создающих долгосрочного эффекта.

Национальная задача закрепления российских преимуществ в промышленной торговле также изменяет структуру затрат [9]. Проекты, связанные с формированием имиджа российской продукции на внешних рынках, обладают долгим инвестиционным циклом, а экономический эффект распределяется по отраслям. Ресурсное обеспечение здесь включает в себя финансирование отраслевых ассоциаций, участие в международных выставках, поддержку локализованных сервисных центров и др.

Суммарную нагрузку можно зафиксировать следующей формулой (формула (1)):

$$R_{\text{МАРК}} = R_{\text{СТРАТ}} + R_{\text{КОРП}} + R_{\text{ПРОГ}} + R_{\text{КОММ}} + R_{\text{МЕТОД}} + R_{\text{НАЦ}} + R_{\text{ПРОЧ}}, \quad (1)$$

где каждый член (R_i) представляется в стоимостном выражении, а относительные веса регулируются внешними и внутренними факторами. Коэффициенты чувствительности позволяют отразить влияние рыночной конъюнктуры на макроэкономическом уровне.

Важно отметить, что особенности наполнения каждой статьи расходов определяются уровнем цифровой зрелости промышленного предприятия. Цифровая трансформация организации бизнеса смещает акцент с материальных затрат на обучение и аналитический контур, что увеличивает долю знаний и сокращает потребность в традиционных рекламных каналах [10]. Для отвечающего за сбыт менеджмента важен не абсолютный объём инвестиции, а соотношение между блоками, которое отражает способность предприятия конвертировать ресурс в контрактную базу при наименьшем лаге времени.

В целом, ключевые маркетинговые ресурсные элементы можно обобщить в краткой форме ниже (табл. 1).

Инновационный формат промышленного сбыта формирует потребность в ресурсах, способных адаптировать инфраструктуру предприятия к цифровым формам торговли. Поэтому наряду с маркетинговой важной является и технологическая составляющая сбытовой политики, которая отражает как степень технической оснащённости, так и степень открытости предприятия к системам сетевого взаимодействия. Источником такой адаптации выступает информационно-интеллектуальный потенциал, отражённый в программах внедрения новых решений и в операционных механизмах цифровых платформ. Влияние технологического ресурса выражается в том, как промышленное предприятие выстраивает цикл сбыта в рамках растущей зависимости от онлайн-коммуникации с потребителями, поставщиками и партнёрами.

Таблица 1

Ключевые маркетинговые ресурсные элементы сбытовой политики промышленных предприятий

Задачи сбыта	Ресурсный показатель	Пример расчётной статьи затрат
Проникновение на новый рынок	$R_{\text{страт}}$	Исследование ёмкости отраслевого сегмента
Выравнивание корпоративных метрик	$R_{\text{корп}}$	Разработка внутренней панели KPIs
Реализация краткосрочных маркетинговых программ	$R_{\text{прог}}$	Внедрение платформы управления кампаниями
Формирование и поддержка диалога с клиентами	$R_{\text{комм}}$	Подписка на сервис аналитики социальных медиа
Экспертная диагностика конкурентного поля	$R_{\text{метод}}$	Лицензия на отраслевую базу данных
Укрепление национальных преимуществ	$R_{\text{нац}}$	Участие в международной промышленной выставке
Дополнительные инициативы	$R_{\text{проч}}$	Пилотные проекты по персонализации сервиса

Источник: составлено автором.

Источники технологического ресурса принято классифицировать по степени институциональной принадлежности и по форме организации информационного обмена. Публичный контур формируется в пределах государственных электронных систем, регламентирующих закупочную деятельность в промышленности. Применение такой платформы позволяет стандартизировать механизмы подачи заявок, повышать прозрачность процедур и устанавливать прямую связь между параметрами предложения и техническими характеристиками продукции. Важно подчеркнуть, что для участия в данной системе требуется и юридическая верификация, и наличие цифровых инструментов, синхронизированных с общими требованиями сбытовой политики.

Наряду с этим частный контур разворачивается в корпоративной сфере и базируется на индустриальных веб-платформах — формате, который используется в рамках прямого взаимодействия между производителями и потребителями, когда операционные бизнес-процессы организованы внутри отраслевых маркетплейсов или специализированных систем управления закупками. Ценность этих ресурсов заключается в способности формировать гибкие конфигурации взаимодействия с контрагентами при наименьшем времени реакции. Так, имея серьёзную технологическую подготовку, промышленное предприятие может расширить географию поставок даже без создания стационарной инфраструктуры. В дополнение к институциональным различиям важно учитывать и тип доступа к интеллектуальным ресурсам, лежащим в основе технологической модернизации. Активность исследований, организованная в рамках семинаров, выставок и научных конференций, предоставляет данные о динамике инновационного поля. Информационные ресурсы дают представление о направлениях современной научно-инженерной мысли, а формирование библиотеки конструкторской, правовой и методической документации позволяет закрепить эти знания в структуре производственного цикла и сбытовой политики.

Доступ к традиционным информационным источникам, размещённым на официальных цифровых ресурсах промышленных ассоциаций, объединений и исследовательских центров, также предоставляет возможность сопоставить собственный инструментарий сбытовой политики с общепринятыми практиками. Сравнительный анализ таких данных позволяет оптимизировать архитектуру технологического наполнения сбытовой политики.

Следует отметить, что в условиях повышения роли цифровых каналов продуктивность управленческих решений определяется степенью обоснованности выбранной конфигурации, формируемой на основе обобщённых данных, а не простым увеличением инвестиций.

Значительную роль также играет доступ к массивам оперативных данных, размещённых на международных и национальных платформах, в которых агрегируются сведения об инновационных продук-

тах, патентах и проектах — информация отражает состояние технологического рынка и предоставляет сигналы об изменении спроса, что позволяет корректировать сбытовую политику заранее [11]. Иными словами, благодаря цифровым ресурсам, можно определить, какие элементы цифровой инфраструктуры следует включить в приоритетный список при планировании модернизации сбытового канала. Тем не менее, для расширения информационного поля требуется преобразование внутренних регламентов предприятия. Структура распределения технологических ресурсов должна учитывать уровень цифровой подготовки персонала, способность промышленного предприятия к быстрой интеграции новых решений и наличие платформ, поддерживающих автоматизированный обмен данными. В условиях промышленности, в которой сбыт зачастую представляет собой линейно-сетевой процесс, технологический ресурс проявляется в способности удерживать равновесие между оперативной гибкостью и нормативной определённой.

Таким образом, классификация технологических ресурсных элементов должна отражать двойственную природу этого класса: с одной стороны, он материализуется в виде цифровых решений и каналов связи, с другой — формируется на основе информационного взаимодействия с внешней средой. При формализации таких ресурсов целесообразно опираться на принципы обоснованности, повторяемости и воспроизводимости для того, чтобы обеспечить объективную возможность сопоставления разных типов промышленных субъектов.

Таким образом, можно объединить основные технологические ресурсные элементы сбытовой политики промышленных предприятий (табл. 2).

Таблица 2

Ключевые технологические ресурсные элементы сбытовой политики промышленных предприятий

Источник ресурса	Форма реализации	Назначение в структуре сбыта
Государственные электронные платформы	Публичные системы закупок	Стандартизация процедур и сокращение издержек
Корпоративные цифровые площадки	Веб-маркетплейсы, системы управления снабжением	Гибкое взаимодействие с заказчиком
Научно-коммуникационные мероприятия	Конференции, симпозиумы, отраслевые выставки	Обновление знаний и внедрение технологических решений
Отраслевые цифровые библиотеки	Официальные базы данных	Сравнение практик и формирование конфигурации сбытовых решений
Платформы агрегированной информации	Веб-ресурсы об инновациях	Корректировка сбытовой стратегии с учётом трендов
Внутренние каналы цифрового обмена	Интегрированные модули систем планирования	Автоматизация взаимодействия между подразделениями

Источник: составлено автором.

Кроме того, экономическая логика промышленного импортозамещения формирует отдельный тип ресурсных элементов, содержание которых не ограничивается техническими или маркетинговыми параметрами. При выпуске продукции, ориентированной на замещение иностранных аналогов, промышленное предприятие сталкивается с необходимостью учитывать как характеристики изделий, так и всю структуру поддержки, за счёт которой формируются устойчивые каналы сбыта. Привязка таких изделий к программам государственной помощи приводит к тому, что ресурсная составляющая сбытовой политики начинает включать в себя механизм субсидирования и доступ к специализированной инфраструктуре. В этом случае коммерческое предложение оказывается подкреплено обеспечивающими спрос внутренними активами и внешними институтами.

В настоящее время системное значение приобретает кластерная модель, поскольку она позволяет координировать действия производителей, поставщиков и структур сбыта в рамках общей цепочки. Для включённого в кластер промышленного предприятия формируется единая база компетенций, логистики и информационного обмена, которая напрямую влияет на эффективность распределения готовой продукции. Наличие общей среды снижает барьеры между элементами цепочки поставок и, соответственно, увеличивает предсказуемость спроса и сокращает объём непроизводственных издержек. Кластерная организация в промышленности формирует ресурс, который выходит за рамки отдельных финансовых или материальных затрат, так как представляет собой совокупность условий, облегчающих продвижение промышленного продукта на внутреннем рынке.

Важным элементом ресурсного наполнения становится доступ к цифровым сервисам государственной информационной системы, в которой агрегированы условия получения мер государственной поддержки. В частности, ГИСП «Промышленность» выполняет функцию справочного, расчётного и инструментального ресурса, позволяющего ориентироваться в процедурах получения субсидий, льгот и других форм преференций [12]. Наличие такой структуры снижает неопределённость в процессе проектирования программ сбытовой политики и предоставляет предприятию возможность заранее оценить объём сопутствующих затрат. Присутствие системы в составе ресурсной базы превращает её в важный элемент логики управления, когда планирование каналов сбыта строится с учётом того, какие позиции ассортимента подпадают под действующие меры государственной поддержки и на каких условиях предприятие может воспользоваться соответствующими механизмами.

На основе представленного механизма специальный ресурс приобретает интегративную форму, так как он не сводится к фиксированному активу, а включает в себя совокупность условий (правовых, цифровых, организационных и др.), за счёт которых обеспечивается доступ к целевым рынкам. В результате структура сбытовой политики промышленного предприятия дополняется особым типом элементов, существующих на стыке экономических и институциональных факторов.

Соответствие ресурсной архитектуры задачам сбытовой политики определяется тем, насколько чётко внутри предприятия разграничены функциональные блоки, отвечающие за продвижение, цифровое сопровождение и институциональную поддержку продукции. Состав элементов должен быть привязан к тем задачам, которые отражают реальные контуры планирования и бюджетирования. На этом основании классификация ресурсной базы выстраивается как структурное отображение взаимосвязи между содержанием задачи и источником её обеспечения. Представленная ниже таблица обобщает выделенные блоки ресурсных элементов по содержанию, примерам реализации и функциональной роли в системе сбыта (табл. 3). Каждый из блоков охватывает взаимосвязь механизмов, что позволяет отразить системное распределение ресурсов в логике прикладного планирования в рамках сбытовой политики промышленных предприятий. Систематизация представленных элементов позволяет перейти к обобщающей концептуальной схеме, в которой отражена внутренняя структура ресурсной базы сбытовой политики и обозначены связи между её основными блоками (рис. 1).

Таблица 3

Группа ресурсных элементов сбытовой политики промышленных предприятий: примеры и назначение

Группа	Примеры ресурсов, формирующих блок	Назначение в сбытовой политике
Маркетинговые элементы	Финансирование программ проникновения на рынок, аналитические модули оценки конкурентов, ресурсы внутренней и внешней коммуникации, цифровые платформы управления продажами, подготовка кадров в сфере сетевого продвижения и др.	Решение задач проникновения, выбор стратегий присутствия, поддержка образа продукции, синхронизация с программами цифровизации и укрепление конкурентных позиций на отраслевом и национальном уровнях и др.
Технологические элементы	Интеллектуальные разработки, участие в научно-коммуникационных платформах, подключение к государственным системам закупок, использование корпоративных маркетплейсов, интеграция с цифровыми базами данных и внутренними модулями планирования и др.	Обеспечение гибкости каналов реализации, организация электронных процедур сбыта, внедрение инноваций, формирование устойчивой связи между производством и точками выхода на рынок и др.
Специальные элементы	Программы промышленного импортозамещения, субсидирование кластерных поставок, условия преференций по линии федеральных постановлений, инструменты ГИСП «Промышленность», информационно-организационные ресурсы кластерного взаимодействия и др.	Включение в механизмы государственной поддержки, снижение издержек сбыта, расширение рыночного охвата за счёт координации с другими участниками цепочки, планирование сбыта с учётом отраслевых приоритетов и др.

Источник: составлено автором.



Рис. 1. Комплекс ресурсных элементов сбытовой политики

Источник: разработано автором.

В качестве базовой логики выбрана такая конструкция, в которой сбытовая политика промышленного предприятия представлена в качестве центрального модуля, принимающего и перерабатывающего ресурсы из трёх направлений. Каждый блок включает в себя как содержательные элементы, так и управленческие последствия, возникающие при их реализации. Такое концептуальное решение позволяет избежать фрагментарности в интерпретации ресурсной базы и перейти к целостной модели, в которой элементы взаимосвязаны и сопоставимы по уровню влияния. Размещение ресурсных блоков в виде параллельных направлений подчёркивает, что они обладают собственной внутренней логикой, однако при этом подчинены общей цели — формированию сбытовой политики, адаптированной к условиям промышленного рынка.

В левой части схемы расположены маркетинговые элементы, так как именно они открывают контур взаимодействия предприятия с рынком. Их ресурсное наполнение направлено на то, чтобы сформировать сигнал предложения и довести его до целевой аудитории с наименьшими затратами. Взаимосвязь с центральным блоком позволяет реализовать задачи позиционирования и продвижения, а наличие связи с технологическим сегментом подчёркивает зависимость коммуникационных инициатив от цифровой среды. Таким образом, конфигурация маркетинговых ресурсов задаёт направление внешнего действия, которое должно быть поддержано внутренней инфраструктурой.

Технологический блок представлен в центральной части схемы, поскольку именно он выполняет функцию соединения внешнего воздействия и внутреннего обеспечения. Ресурсы этой составляющей сбытовой политики выступают в качестве платформы, обеспечивающей реализацию поставленных задач. Наличие горизонтальных связей указывает на то, что цифровые инструменты должны быть синхронизированы и с логикой маркетинга, и с контуром программ государственной поддержки. Тем самым технологический уровень воспринимается как базовая инфраструктура, без которой не возникает непрерывная связь между спросом и исполнением операций.

Завершает структуру блок специальных ресурсов, который связан с условиями внешнего регулирования, отраслевыми программами и инструментами компенсации издержек. Положение данного блока подчёркивает, что государственная и кластерная поддержка, хотя и не встроена напрямую в логику управления предприятия, тем не менее может существенным образом влиять на условия принятия управленческих решений. Выделение этого блока в схеме необходимо для того, чтобы показать, что нормативные, цифровые и координационные меры представляют собой отдельный класс ресурсов, обладающий институциональной природой. Подключение этого класса к сбытовой политике формирует дополнитель-

ный уровень управленческой оценки, в рамках которого рассчитывается итоговая потребность в ресурсах с учётом применимых механизмов государственной и отраслевой поддержки.

Выводы

Формирование сбытовой политики промышленного предприятия в современной среде предполагает последовательность коммерческих действий, а также обеспеченный институциональными и цифровыми составляющими процесс распределения ресурсов, связанный с производственным циклом и ориентированный на результат. Анализ ресурсной базы в данной логике показал, что эффективное планирование сбыта возможно только при том условии, что внутренняя структура промышленного предприятия позволяет классифицировать ресурсы по их функциональной нагрузке в структуре реализации. Трёх-компонентная модель, объединяющая в себе маркетинговые, технологические и специальные элементы, позволяет обеспечить взаимосвязь между задачами позиционирования продукции, технической реализацией канала и доступом к механизмам поддержки. Сбыт превращается в систему, в которой цифровые платформы, нормативные меры и аналитические ресурсы выступают неразрывно, а логика бюджетирования строится на основе согласования этих элементов. Классификация, предложенная в исследовании, задаёт новую методическую рамку, в которой сбытовая политика рассматривается не как вторичный блок по отношению к маркетингу или производству, а как самостоятельная система, собирающая в себе потоки задач, ресурсов и решений. Теоретическая интерпретация ресурсного подхода позволяет выстроить критерии для измерения влияния каждого элемента, а прикладная проработка — сформировать основания для оценки совокупной потребности. Комплексная модель охватывает форматы взаимодействия между блоками и формализует ресурсы, что отражает институциональные и цифровые аспекты политики. Научная ценность построенной концептуальной модели заключается в том, что она может быть адаптирована для проектирования цифровых платформ, служащих инструментом планирования и мониторинга программ промышленного сбыта. В результате проведённого исследования уточнены структурные границы ресурсной базы сбытовой политики и предложен классификационный инструментарий, согласованный с логикой многоуровневого управления в промышленности.

Литература

1. Куровский С.В., Мишин Д.А., Воробьев К.В. Цифровая трансформация компаний как новая парадигма менеджмента // Финансовые рынки и банки. 2025. № 1. С. 291-299.
2. Дубинина М.А., Фрейдлин С.А. Формирование сбытовой политики предприятия по результатам маркетингового исследования // Сфера услуг: инновации и качество. 2024. № 71. С. 72-86.
3. О промышленной политике в Российской Федерации: федеральный закон N 488-ФЗ от 31.12.2014 (последняя редакция). [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173119/ (дата обращения: 17.04.2025).
4. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Национальный стандарт российской федерации «Системы менеджмента качества». Требования. Quality management systems. Requirements // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200124394> (дата обращения: 17.04.2025).
5. Al-Amin M. et al. History, features, challenges, and critical success factors of enterprise resource planning (ERP) in the era of industry 4.0 // European Scientific Journal, ESJ. 2023. Vol. 19. No. 6. P. 1-31.
6. Лазутина А.Л., Козлова И.М., Сафатова К.С. Повышение функциональной роли сбытовой политики коммерческой организации в современных условиях // Московский экономический журнал. 2021. № 6. С. 518-524.
7. Веселов Д.И. Основные проблемы промышленных предприятий в условиях цифровизации // Прогрессивная экономика. 2024. № 3. С. 5-13.
8. Туан Х.А. Экономическая сущность сбытовой деятельности предприятия // Финансовые рынки и банки. 2021. № 5. С. 65-69.
9. Мартынова О.В., Ахметшин Р.М. Описание бизнес-процессов сбытовой деятельности промышленного предприятия // Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 174-183.
10. Коржаневский А.В., Куровский С.В., Мишин Д.А., Бурдик В., Козлова О.Л. Технологические и экономические инструменты развития инвестиционной деятельности в отечественной электроэнергетике // В сборнике: Актуальные вопросы экономических наук и современного менеджмента. Сборник статей по материалам LXXXVI международной научно-практической конференции. Новосибирск, 2024. С. 81-88.
11. Куровский С.В., Мишин Д.А., Шугаев М.О. Трансформация подходов в международных инвестиционных проектах в условиях цифровизации // Инновации и инвестиции. 2024. № 10. С. 27-32.
12. Государственная информационная система промышленности. [Электронный ресурс]. URL: <https://gisp.gov.ru/> (дата обращения: 17.04.2025).