**КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

**ТЕМА: «Выработка стратегии организации»**

**Введение**

В странах с рыночной экономикой стратегический менеджмент является важнейшим инструментом регулирования перспективной хозяйственной деятельности организации. Он позволяет решить задачу поддержания баланса между организацией и динамично меняющейся внешней средой на основе рационального планирования и эффективной организации процессов функционирования и развития. При этом упор делается на гибкость, адаптивность и инициативность организации, которая стремится для достижения своих целей максимально использовать все внутренние преимущества и возможности, исправляя имеющиеся недостатки. Применяя стратегические подходы в управлении, менеджеры организации значительно снижают потери и, даже добиваются успехов в неблагоприятных условиях внешней среды.

Такое преимущество от использования стратегического управления организацией весьма актуально для современной ситуации в российской экономике. Отсюда велика потребность в новом поколении менеджеров, обладающих концептуальным мышлением и умеющих принимать решения стратегические по своему характеру, вне зависимости от того, относятся ли они к настоящему или будущему. Это позволяет менеджерам создавать организацию именно такой, какой они ее видят.

**1. Основы разработки стратегии фирмы**

**1.1 Понятие стратегий**

Когда говорится о стратегии фирмы, то имеется в виду, что, с одной стороны, стратегия является детерминированной, т.е. четко спланированной, а с другой стороны, – стохастической, т.е. формирующейся под влиянием случайных факторов. Преобладание той или иной составляющей в итоговой стратегии фирмы зависит от уровня нестабильности среды функционирования компании. Чем выше нестабильность внешней среды, тем больше в стратегии компании случайного творческого подхода менеджеров к оценке ситуации.

Следовательно, стратегия – это комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации фирмы к новой ситуации, к новым возможностям получения конкурентных преимуществ и новым угрозам ослабления ее конкурентных позиций.

Потенциально стратегия имеет дело со всем чем угодно: с товарами и процессами, клиентами и поставщиками, собственными интересами компании и ее социальными обязательствами, элементами управления и т.д. Правильно сформулированная стратегия позволяет упорядочить и распределить ограниченные ресурсы организации наиболее эффективным образом с учетом изменения внешней и внутренней среды.

По мнению Виханского О.С., стратегия организации – это средство достижения желаемых результатов (целей). Она в определенной степени воплощает в себе модель управления организацией, а следовательно, формирует наш образ мышления.

Стратегия как таковая необходима как всей компании в целом, так и отдельным ее связующим звеньям – научные исследования, продажи, маркетинг, финансы, трудовые ресурсы и т.д. Общая стратегия компании исходит изначально из модели поведения фирмы и предложенных менеджерами новых идей. При формировании стратегии из многих выполнимых вариантов менеджер, выступая в качестве индикатора, определенным образом реагирующего на изменения на рынке, изыскивает новые возможности и является своего рода синтезатором разных течений и подходов, взятых в разное время и в разных подразделениях компании.

**1.2 Определение стратегии фирмы**

При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке:

* какой бизнес прекратить;
* какой бизнес продолжить;
* в какой бизнес перейти.

При этом внимание концентрируется на том:

* что организация делает и чего не делает;
* что более важно и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности.

Стратегия организации постоянно развивается. Не всегда удается продумать заранее все до мелочей и затем долгое время жить без изменений. Естественно, что процесс разработки стратегии всегда чувствителен и часто непредсказуемый характер конкуренции, многообещающие взлеты и падения цен, перестановки среди основных промышленных конкурентов, новое регулирование, снижение или расширение торговых барьеров и бесконечное число других событий могут способствовать устареванию стратегии.

Всегда находится что-то новое, на что надо реагировать, и в результате этого открываются новые стратегические ниши. Поэтому задача усовершенствования стратегии бесконечна. Стратегия компании всегда должна сочетать в себе запланированную и продуманную линию поведения. А так же возможность реагирования на все запланированное новое.

С точки зрения иерархии управления стратегии можно подразделить на:

• корпоративную;

• деловую;

• функциональную;

• операционную (линейную).

Корпоративная стратегия состоит в том, как диверсифицированная компания утверждает свои деловые принципы в различных отраслях, а также в действиях и подходах, направленных на улучшение деятельности групп предприятий, в которые диверсифицировалась компания.

Деловая стратегия концентрируется на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса. Сущность деловой стратегии состоит в том, чтобы показать, как завоевать сильные долгосрочные конкурентные позиции.

Функциональная стратегия относится к плану управления текущей деятельностью отдельного подразделения (НИОКР, производство, маркетинг, распределение, финансы, кадры и т.д.) или ключевого функционального направления внутри определенной сферы деятельности.

Операционные стратегии определяют, как управлять ключевыми организационными звеньями (заводами, отделами продаж, складами), а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (закупка материалов, управление запасами, ремонт оборудования, транспортировка, проведение рекламной кампании).

Все перечисленные стратегии являются комплексными и охватывают стратегические действия на той или иной ступени управления.

Ответственность за разработку стратегии лежит на соответствующих руководителях. За корпоративную стратегию отвечают управляющие высшего ранга, решения в данном случае обычно принимаются советом директоров корпорации. Деловая стратегия находится в ведении генеральных директоров и руководителей предприятий, тогда как по функциональным стратегиям решения принимают руководители среднего звена.

Операционные стратегии разрабатывают руководители на местах (менеджеры низшего звена управления).

Если компания занимается монопрофильной деятельностью, то корпоративный уровень отсутствует и стратегия разрабатывается для стратегического хозяйственного центра или центра прибыли, т.е. на деловом уровне.

**1.3 Классификация стратегий**

М. Портер выделяет пять вариантов стратегий, позволяющих фирме добиться усиления конкурентных позиций.

1. Стратегия лидерства по издержкам предусматривает снижение полных издержек производства товара или услуги.

2. Стратегия широкой дифференциации направлена на придание товарам компании специфических черт, отличающих их от товаров фирм-конкурентов.

3. Стратегия оптимальных издержек дает возможность фирме предложить своим покупателям более ощутимую ценность за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации. Задача состоит в том, чтобы обеспечить оптимальные (насколько возможно низкие) издержки и цены по сравнению с аналогичной продукцией конкурентов.

4. Сфокусированная стратегия или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках, ориентирована на узкий сегмент покупателей, где фирма опережает своих конкурентов за счет более низких издержек производства.

5. Сфокусированная стратегия или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции, ставит своей целью обеспечение представителей выбранного сегмента товарами и услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям.

Другим подходом, позволяющим классифицировать стратегии, является выделение функциональных направлений деятельности внутри компании. С этих позиций стратегии можно разделить на:

• функциональные стратегии, ориентированные на внутреннюю сферу деятельности компании;

• функциональные стратегии, проявляющиеся в основном во внешней сфере.

К первому виду относятся стратегические решения в области:

• планирования;

• контроля;

• координации;

• структурного построения;

• мотивации;

• информационного обеспечения.

Внутренние стратегии в большей степени связаны с оперативными действиями компании по приведению состояния фирмы в соответствие с изменениями во внешней среде и подробно рассматриваются в литературе по операционному менеджменту.

Ко второму виду относятся следующие стратегии:

• инвестиционные;

• ресурсообеспечения;

• политические;

• экологические;

• технологические;

• маркетинговые.

Следует иметь в виду, что функциональные стратегии, проявляющиеся во внешней сфере, всегда связаны с внутренней средой организации, в той или иной степени зависимы от нее и влияют на процесс ее развития.

**2. Факторы, влияющие на формирование стратегии фирмы, Правила и процедуры разработки стратегии**

**2.1 Факторы, влияющие на формирование стратегии фирмы**

На формирование стратегии компании оказывают влияние многие факторы. Взаимодействие этих факторов носит специфический характер для каждой отрасли и компании и всегда изменяется во времени.

Никогда выбор одинаковых стратегий не происходил в схожих ситуациях. Факторы, определяющие стратегию, всегда отличались один от другого, и, как правило, очень сильно. К основным факторам, формирующим стратегии, можно отнести следующие:

• социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы;

• привлекательность отрасли и условия конкуренции;

• специфические рыночные возможности и угрозы;

• сильные и слабые стороны организации, ее конкурентные возможности;

• личные амбиции, философия бизнеса и этические воззрения менеджеров;

• ценности и культура компании.

Как правило, стратегия не обеспечивает успеха, если не проведена граница между внутренней и внешней ситуацией, не обеспечено приобретение существенных конкурентных преимуществ и не улучшена деятельность компании.

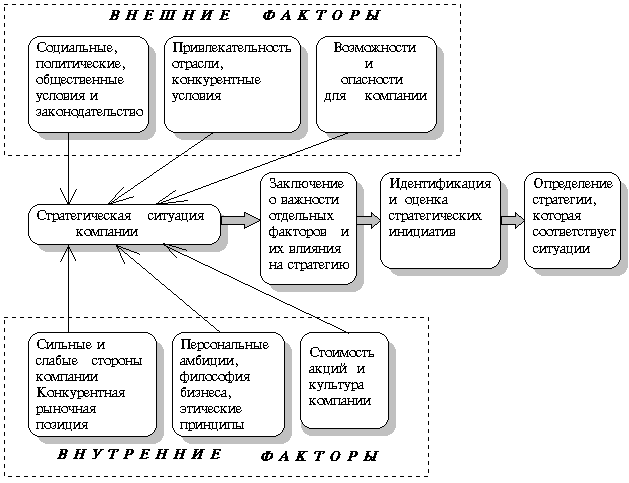


Рис. 1Факторы, определяющие стратегический выбор компании.

**2.2 Правила и процедуры разработки стратегии**

Понимание природы, структуры и различных аспектов стратегий развития деятельности компании позволяет сделать ряд обобщающих выводов.

Во-первых, рациональная стратегия должна содержать в себе три важные составляющие: основные цели или задачи деятельности; наиболее существенные правила или процедуры, ограничивающие сферу деятельности; последовательность мероприятий, направленных на достижение целей. Так как стратегии определяют только общее направление развития и не являются просто программами достижения фиксированных целей, то при формулировании стратегии должна учитываться и эволюция целей.

Во-вторых, эффективные стратегии развиваются вокруг нескольких количественно ограниченных концепций и направлений, что придает им устойчивость и сбалансированность. Одни направления могут быть временными, другие сохраняются до конца реализации стратегии. При этом необходимо координировать деятельность таким образом, чтобы каждое направление было в должной мере обеспечено ресурсами независимо от соотношения «издержки / доходы».

В-третьих, стратегия имеет дело не только с непредсказуемыми, но зачастую и с неизвестными факторами. Никто из специалистов не сможет дать точный прогноз того, как поведут себя конкурирующие силы, какое воздействие окажут факторы влияния и вообще будет ли компанию ожидать ошеломляющий успех или глубочайшая неудача. Суть процесса разработки стратегии состоит в том, чтобы выстроить позицию достаточно сильную и гибкую для обеспечения достижения поставленных целей.

В-четвертых, для каждого уровня управления необходимо разрабатывать свою стратегию. При этом должна быть четко определена соподчиненность стратегий, согласованность со стратегиями более высокого уровня. Неважно, как разработана стратегия, но крайне необходимо, чтобы учитывались выделенные обобщающие выводы.

Для того чтобы экономическая стратегия была эффективной, при ее разработке необходимо учитывать некоторые требования, к числу которых можно отнести:

• наличие четко сформулированных стратегических целей. Если компания не знает, чего она хочет достичь в перспективе, то бесполезно начинать разработку каких бы то ни было стратегий;

• обеспечение маркетингового мышления для всех сотрудников организации. Стратегия будет эффективна в том случае, если интересы и ценности сотрудников соответствуют возлагаемой на них роли и если они кровно заинтересованы в процветании своей компании. Значение человеческого капитала, т.е. знаний, умений, ноу-хау, аккумулированного опыта, капитализированных в сотрудниках фирмы, постоянно повышается,

• стратегия должна быть достаточно гибкой, обеспечивая возможность влияния на внешнюю среду, например осуществления неожиданных атак на противника, которые ведут к усилению конкурентных позиций фирмы;

• стратегия будет эффективной в том случае, если она обеспечивает защиту позиций компании. Фирма, должна заботиться о создании надежной системы обороны на случай наступления со стороны конкурентов, а также об усилении своих сильных сторон и избавлении от слабостей.

В общем виде процесс разработки стратегий состоит из ряда последовательных этапов. Ряд авторов отождествляют разработку стратегии с этапами стратегического менеджмента. Действительно, если следовать утверждению, что «стратегический менеджмент – повторяющийся процесс разработки и реализации стратегии», то этот подход оправдан.

Процесс формулирования стратегии (рис. 2) включает в себя выявление потенциальных возможностей и угроз со стороны внешней среды компании, оценку рисков и возможных альтернатив среды. Кроме этого, прежде чем принимать какое-либо стратегическое решение, следует оценить все сильные и слабые стороны организации, а также стратегии на личные и доступные ресурсы.

Необходимо объективно оценивать способность компании и использовать существующие возможности и противостоять рискам. Стратегическая альтернатива, базирующаяся на несоответствии между существующими рыночными возможностями и способностью фирмы эффективно функционировать при заданном уровне риска, будет рассматриваться как экономическая стратегия.

На предварительном этапе разработки стратегии проводится всесторонний анализ внутреннего состояния компании, в результате которого выделяют ее сильные и слабые стороны, оценивают возможности ресурсного обеспечения действий, направленных на достижение поставленных целей.

На втором этапе детально изучается внешняя макро – и микросреда компании, проводится оценка риска с учетом выявленных возможностей и угроз. Процедура разработки стратегии компании включает в себя установление взаимосвязи между стратегической зоной хозяйствования (СЗХ) фирмы, анализ ее видов деятельности, оценку степени взаимосвязи и взаимодействия между различными СЗХ.

От степени проработки предварительного этапа во многом зависит эффективность будущей стратегии.

Третий этап разработки стратегии состоит в оценке отобранных стратегических альтернатив. Соответствуя внешнему окружению, целям компании, и ее ресурсам, стратегическая альтернатива не должна противоречить другим стратегиям фирмы. При стратегическом выборе у организации возникают противоречия между тремя группами ориентиров: между долгосрочными и краткосрочными показателями рентабельности и объема продаж, между внутренней и внешней гибкостью, между гибкостью и синергизмом.

Четвертый этап разработки стратегии состоит в выборе одной или нескольких наилучших стратегий.

Существуют правила, которым целесообразно следовать при выборе стратегии.

1. Одним из наиболее важных критериев является то, как предполагаемая стратегия соотносится со стратегическими факторами, полученными в результате SWOT-анализа. Если стратегическая альтернатива не использует внешние возможности и ключевые, сильные стороны предприятия, а кроме того, не учитывает внешние угрозы и слабые стороны предприятия, то она скорее всего обречена на неудачу.

2. Важным при выборе стратегии также является следующий момент: может ли стратегическая альтернатива обеспечить выполнение ранее поставленных целей. Соответствует ли она корпоративной миссии?

3. Необходимо убедиться, что все функциональные стратегии, поддерживающие данную стратегическую альтернативу, взаимосвязаны.

4. Необходимо учитывать степень риска данной альтернативы, особенно если речь идет о вовлечении крупных активов.

5. Следует также принимать во внимание реакцию на данную стратегическую альтернативу различных групп влияния, принадлежащих как внешней, так и внутренней среде организации.

**3. Анализ процесса разработки стратегии организации**

**3.1 Определение видения, миссии, главной цели организации**

Основной вопрос относительно стратегии компании, который задает себе руководитель высшего звена, звучит так: «Как мы видим свою компанию, что мы собираемся делать и чего хотим достичь?» Для того, чтобы четко и обоснованно ответить на него, менеджер должен ясно представлять себе характер деятельности своей фирмы на сегодняшний день и в будущем, а также продумать возможные потребности компании на 5–10 лет вперед. Его ответ на вопрос: «Кто мы, что мы делаем и куда направляемся?» определит курс, который должна взять фирма, и поможет выработать сильную индивидуальность. То, что компания собирается делать и чем она хочет стать, в общем смысле является предназначением (миссией) фирмы. Устанавливая миссию, менеджер определяет сферу деятельности компании, а также те услуги, которые она будет предоставлять своим клиентам. Менеджеру необходимо стратегически обдумать сферу деятельности фирмы. Все это должно сопровождаться разработкой концепции долгосрочного развития фирмы. Именно то, что видится менеджеру относительно места своей компании на рынке, и является стратегическим видением. Развивая и обнародуя миссию и стратегическое видение, менеджер знакомит сотрудников со смыслом цели и убедительно объясняет направления будущего развития.

Одной из главных задач управления является установление целей, ради достижения которых формируется, функционирует и развивается организация как целостная система.

Целевая функция начинается с установки миссии предприятия, выражающей философию и смысл его существования. В ней обычно детализируется статус предприятия, декларируются принципы его работы, заявления и действительные намерения руководства, дается определение самых важных характеристик организации.

Центральным моментом миссии является ответ на вопрос: «Какова главная цель организации?» На первом месте должны стоять интересы, ожидания и ценности потребителя (покупателей произведенной продукции), причем не только в настоящее время, но и в перспективе.

Хотя миссия, несомненно, представляет чрезвычайное значение для организации, нельзя недооценивать отпечаток, накладываемый на фирму ценностями, нормами и целями высшего руководства – культурной организации.

Вряд ли возможно привести какой-либо обобщенный перечень корпоративных ценностей, поскольку организационная культура почти всегда является оригинальной смесью ценностей, отношений, норм, привычек, традиций, форм поведения и ритуалов, присущих только данной организации. Стремление к общим ценностям способно объединить людей в группы, создавая мощную силу в достижении поставленной цели.

– гарантия высокого качества;

– порядочность персонала;

– командный дух коллектива;

– указанные сроки – это обещания, а обещания надо выполнять;

– современный стиль управления;

– продвижение по службе и вознаграждение работников в зависимости от их работы и личных вкладов в полученные результаты (повышение квалификации, премии, поощрения и т.п.)

– постоянное завоевание доверия и уважения клиентов и работников;

– расширение фирмы и ее ассортимента.

**3.2 Определение стратегических направлений и стратегического плана**

В мировой практике известно четыре вида стратегий:

Стратегия ограниченного роста. Наиболее привлекательная для фирм с хорошим портфелем заказов. Данная стратегия применяется, когда производство и реализация продукции налажены, предприятие получает стабильную прибыль и нет причин рисковать.

Стратегия роста. Рекомендуется для развивающихся фирм, пытающихся предложить на рынке новые товары и услуги. Выделяют стратегии интенсивного, интеграционного и диверсификационного роста.

Стратегия сокращения. Заключается в сокращении или переориентации компании, не выживающей в сложившихся условиях рынка. Осуществление данного вида стратегии может выражаться в ликвидации предприятия.

Сочетание различных видов стратегии. Обычно этим способом пользуются крупные фирмы.

Для российского рынка характерны следующие три вида стратегии, которые учитывают особенности российской экономики и которых компания может придерживаться при любых условиях внешней среды:

Оборонительная стратегия или стратегия выживания. Руководители фирмы пытаются максимально использовать ресурсы и внешние факторы для сохранения тематики фирмы, основных сотрудников. Относительно ресурсов – модернизация производства, совершенствование планирования, обновление ассортимента, подключение внешних факторов и т.д.

Агрессивная рыночная стратегия или стратегия роста. Руководство предпринимает значительные усилия для поиска новых путей развития, разработки планово-экономического прорыва и риска. При этом используются новые достижения в технологиях, подбирается высококвалифицированный персонал и т.д.

Стратегия ухода с рынка или стратегия сокращения.

На базе диагностических этапов и полученной информации, зная стратегии, руководство предприятия может перейти к выбору стратегии. Для этого используется расчетная вспомогательная таблица.

Вспомогательная таблица для расчета параметра «привлекательность рынка».

Привлекательность рынка |Значимость фактора |Оценка |Результат | | | |1 |2

|3 |4 |5 | | |1. Рост рынка и его развитие |4 | | | | |Х |20 | |2. Качество рынка |5 | | | |Х | |20 | |3. Конкурентная ситуация |5 | | | |Х ||20 | |4. Оценка внешних условий |2 | |Х | | | |4 | |Итого |16 | | | | ||64 | |

Расчет по таблице параметров привлекательности рынка выполняется с помощью экспертных оценок в два этапа. На первом ставятся оценки по столбцу «значимость фактора». На втором этапе эксперты выполняют оценку факторов: насколько каждый фактор развит на предприятии. Далее подсчитываются суммы и находится их отношение: y1 = 64: 16 = 4 (выбираем точку 4,0 на графике.

Вспомогательная таблица для расчета параметра «позиция в конкурентной борьбе».

Позиция в конкурентной борьбе |Значимость фактора |Оценка |Результат | | |

|1 |2 |3 |4 |5 | | |1. Относительная позиция на рынке |3 | | |Х | | |9 ||2. Относительный потенциал производства |5 | | | |Х | |20 | |3.

Относительный уровень научных исследований |1 | |Х | | | |2 | |4.

Относительная квалификация руководства и сотрудников |5 | | | | |Х |25 |

|Итого |14 | | | | | |56 | |

Заполнив таблицу аналогичным способом, подсчитываются суммы и находится их отношение: y2 = 56: 14 = 4 (выбираем точку 4,0 на графике).

Для определения стратегии используется матрица Вайсмана, на которую наносятся полученные значения из расчетов вспомогательных таблиц. Параметр «привлекательность рынка» по оси ординат, параметр «позиция в конкурентной борьбе» по оси абсцисс.

Вообще для любого предприятия разработка и реализация целей будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформирует и стимулирует их осуществление во всей организации.

Быстрое нарастание во внешней среде организаций, обострение конкурентной борьбы на городском и территориальном рынках делают особенно актуальным разработку и внедрение систем стратегического управления. Решение этой задачи следует осуществлять постепенно, путем внедрения в управленческую практику организаций отдельных элементов стратегического управления с последующей обязательной их увязкой в хорошо структурированную и формализованную систему.

Рекомендации в области агрессивной рыночной стратегии.

В области маркетинга:

– интенсивный анализ рынка;

– активное изучение потребителей;

– интенсивная реклама;

– участия в демонстрациях, ярмарках, презентациях;

– организация новых филиалов;

– увеличение числа занятых в службе реализации товаров;

– усовершенствование системы предоставления прямых и косвенных скидок;

– усовершенствование условий покупки в кредит;

дальнейшее расширения ассортимента.

Производство и его обеспечение:

– совершенствование службы доставки.

Кадровая политика:

– повышение квалификации персонала;

– привлечение и обучение дополнительного персонала.

Финансовая политика:

– вложение капитала в продукцию, которая пользуется большим спросом.

**Заключение**

Совершенно очевидно, что к одной и той же цели можно двигаться различными способами. Например, можно наращивать прибыль путем снижения издержек. Но можно добиться этого и путем увеличения полезности для потребителя производимого организацией продукта. Разные фирмы, исходя из обстоятельств, исходя из возможностей и их силы, примут различные решения по поводу того, как они будут решать эту задачу. Выбор способа достижения цели и будет являться решением по поводу стратегии фирмы. Как видно, если установление целей отвечает на вопрос, к чему организация будет стремиться, если план действий по достижению цели отвечает на вопрос, что надо делать, чтобы достичь поставленной цели, то стратегия отвечает на вопрос, каким из возможных способов, как организация будет идти к достижению цели. Выбор стратегии означает выбор средств, с помощью которых организация будет решать стоящие перед ней задачи.

**Список использованной литературы**

1. Грейсон, Джексон. Американский менеджмент на пороге XXI века: Учебник / Дж. Грейсон, Карла О’Делл. Экономика 1999.
2. Дерябин, А.А. Система ценообразования и финансов, пути совершенствования. Прогресс, 2003.
3. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. Юристь, 2002. – 416 с.
4. Ищейко, А.В. Внешнеэкономическая деятельность предприятий А.В. Ищейко. Новосибирск, 2004.
5. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Прогресс, 2001.
6. Кэмпбелл, Р. Экономикс. Р. Кэмпбелл Макконнелл, Стоили Л. Брю. – М.: Республика, 2001.
7. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. ЮНИТИ – ДАНА, 2000. – 375 с.
8. Майор, 3. Контроллинг как система мышления и управления. 3. Майор. М.: Финансы и статистика, 2001.
9. Моисеева, Н.K., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. Н.K. Моисеева, Ю.П. Анискин. – М.: Внешторгиздат, 2002.
10. Ноздрева, Р.Б. Как побеждать на рынке. Р.Б. Ноздрева. М.: ЮНИТИ, 2003.
11. Панов А.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА. 2002. –240 с.
12. Поршнев, А.Г. Управление организацией. А.Г. Поршнев, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатина. М.: ИНФРА-М, 1999.
13. Пунин, Е.М. Маркетинг, менеджмент, ценообразование на предприятии Е.М. Пунин. М.: Международные отношения, 2002.
14. Роджерс, Л., Маркетинг в малом бизнесе Л. Роджерс М.: Аудит, ЮНИТИ, 2001.