

ТЕМА 5: ПЛАН МАРКЕТИНГА

Лектор: к.э.н., доц.Аршба Л.Н

План маркетинга

Маркетинг – это система организации деятельности фирмы по разработке, производству и сбыту товаров и предоставлению услуг на основе комплексного изучения рынка и реальных запросов покупателей с целью получения высокой прибыли.

Раздел «План маркетинга» содержит информацию о том:

В этом разделе объясняются основные элементы плана в части товаров, рынков, развития различных производств

- какая **стратегия маркетинга** принята на фирме;
- как будет реализовываться товар – через собственные фирменные магазины или через оптовые торговые организации;
- как будут определяться цены на товары и какой уровень прибыльности на вложенные средства предполагается реализовать;
- как предполагается добиваться роста объема продаж – за счет расширения района сбыта или за счет поиска новых форм привлечения покупателей;
- как будет организована служба сервиса и сколько на это понадобится средств;
- как предполагается добиваться хорошей репутации товаров и самой фирмы в глазах общественности.

Стратегии маркетинга

1. Стратегия низких издержек производства (СНИ);
2. Стратегия дифференциации (СД);
3. Стратегия диверсификации (СДив);
4. Стратегия ликвидации бизнеса (СЛБ).

1. Стратегия низких издержек производства (СНИ)

- *базируется на гибкой ценовой политике и осуществляется, как правило, через вытеснение конкурентов с рынка за счет сравнительно низких цен.*

1.1 Стратегия стандартизации, т.е. выпуск однородной, стандартной продукции в возрастающем объеме.

1.2 Стратегия снижения издержек производства за счет использования более дешевых сырья и компонентов, рабочей силы, а также экономичных технологий

2. Стратегия дифференциации (СД)

- *заключается в создании новых товаров и услуг или модификации существующих товаров и услуг, удовлетворяющих выявленные потенциальные потребности*

2. Стратегия дифференциации (СД)

- 2.1 **Стратегия лидерства** — функционирование фирмы, обладающей принципиально новой продукцией, производство которой основано на уникальных запатентованных изобретениях.
- 2.2 **Стратегия качества и надежности** — осуществление эволюционных поэтапных усовершенствований в технологии, обеспечивающих повышение и дифференциацию качества, надежности, дизайна изменений продукции.
- 2.3 **Стратегия комплексного сбыта**, т.е. продажа товаров вместе с сопутствующими услугами, не предоставляемыми конкурирующими фирмами.

3. Стратегия диверсификации (СДив)

- нацелена на расширение сфер деятельности фирмы за счет новых направлений.

3.1 *Стратегия вертикальной интеграции* — присоединение к фирме других компаний — поставщиков сырья, материалов и полуфабрикатов или сбытовых услуг, обеспечивающих головной фирме более эффективное производство традиционной продукции.

- 3.2 *Стратегия горизонтальной интеграции* — присоединение или создание структур, производящих новые, не характерные для головной фирмы товары.

4 Стратегия ликвидации бизнеса (СЛБ)

Руководство фирмы старается сделать все возможное, чтобы уйти с рынка достойно, оставив о себе благоприятные воспоминания в случае ее возвращение на рынок:

- предупредить партнеров заранее и выполнить перед ними свои обязательства;
- объяснить причины сложившейся ситуации своим постоянным клиентам;
- по возможности решить проблемы трудоустройства персонала;
- проинформировать партнеров, клиентов, персонал о возможных перспективах возобновления деятельности.

Для правильного формирования стратегии необходимо определить:

- Тип потребности, которую удовлетворяет ваша продукция/услуги и её место в иерархии потребностей;
- Вид товара относительно рынка;
- Уровень спроса на продукцию/услуги;
- Этап жизненного цикла, на котором находится товар

Иерархия потребностей по Маслоу



Рынок включает в себя

три основных взаимосвязанных элемента:

Рынок товаров и услуг

- товары
- услуги
- духовные блага

Рынок факторов
производства

- земля
- труд
- капитал

Финансовый рынок

- деньги
- ценные бумаги

Классификация товаров

По долговечности

Товары
кратковременного
спроса

Товары
длительного
пользования

Услуги

Товары
широкого
потребления

(по покупательским
привычкам)

Товары
повседневного
спроса

Товары
предваритель-
ного выбора

Товары
особого
выбора

Товары
пассивного
спроса

Основные
товары
постоянного
спроса
Товары
импульсной
покупки
Товары для
экстренных
случаев

Схожие
товары
Несхожие
товары

Товары
промышленного
назначения

(по степени участия
в производственном
процессе)

Материалы
и покупные
изделия

Капитальное
имущество

Вспомогательные
материалы и
услуги

Сырье
Материалы
Полуфабрикаты
Покупные
изделия

Стационарные
сооружения
Оборудование
Приборы
и т.д.

Вспомогательные
материалы
Деловые
услуги

Товары длительного и кратковременного пользования, услуги

- ▣ **Товары длительного пользования** — материальные изделия, которые выдерживают обычно многократное использование. Примерами подобных товаров могут служить холодильники, станки, одежда.
- ▣ **Товары кратковременного пользования** — материальные изделия, полностью потребляемые за один или несколько циклов использования. Примерами подобных товаров могут служить пиво, мыло, соль.
- ▣ **Услуги** — объекты продажи в виде действий, выгод или удовлетворения потребностей. Примерами подобных товаров могут служить стрижка в парикмахерской, обучение в школе или ремонтные работы. В современном обществе услуги имеют первостепенное значение.

Товары широкого потребления

Товары повседневного спроса — товары, которые потребитель обычно покупает часто, без раздумий и с минимальными усилиями на их сравнение между собой. Примерами могут служить хлеб, соль, мыло. Товары повседневного спроса можно дополнительно подразделить:

- ▣ **Основные товары постоянного спроса** люди покупают регулярно. Например, так совершают обычные покупки хлеба и сигарет.
- ▣ **Товары импульсной покупки** приобретают без всякого предварительного планирования и поисков. Обычно такие товары продаются во многих местах. Мороженое продают на каждом углу, потому что иначе потребитель мог бы и не подумать о его приобретении.
- ▣ **Товары для экстренных случаев** покупают при возникновении острой нужды в них — это лекарства, полиэтиленовые пакеты и т. п. Их распространяют через множество торговых точек, чтобы не упустить возможность продажи.

Товары широкого потребления

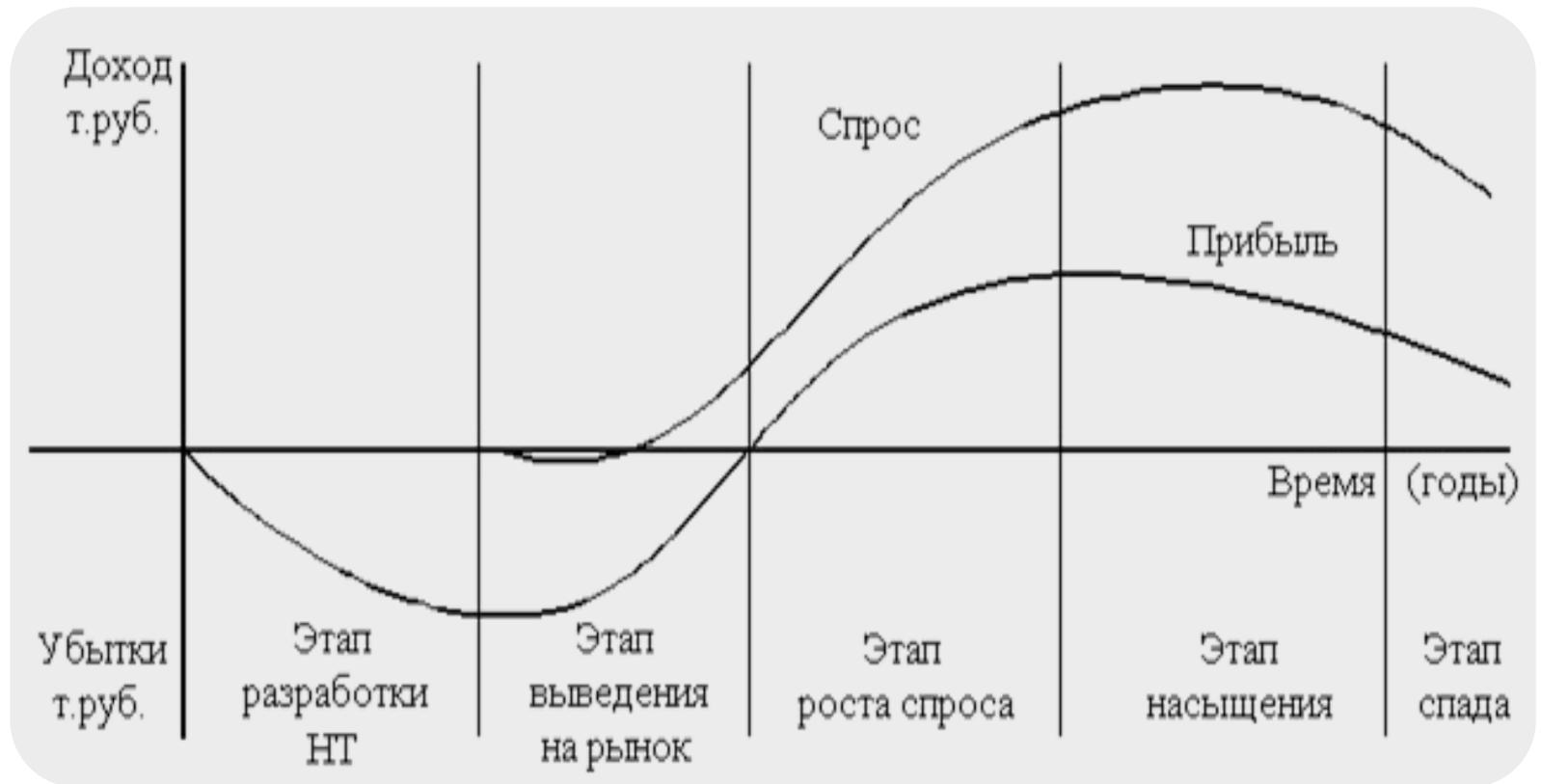
Товары предварительного выбора — это товары, которые потребитель перед покупкой, как правило, сравнивает между собой по показателям пригодности, качества, цены и внешнего оформления. Примерами могут служить мебель, одежда, автомобили. Товары предварительного выбора можно дополнительно подразделить на схожие и несхожие.

- Покупатель рассматривает **схожие** товары как изделия, одинаковые по качеству, но отличающиеся друг от друга по цене. Продавец таких товаров в разговоре с покупателем должен лишь обосновать цену.
- При покупке одежды, мебели и более **несхожих** между собой товаров их свойства нередко оказываются для потребителя значительно важнее цены. Если покупателю нужен костюм в полоску, то фасон, посадка на фигуре и вид этого костюма, скорее всего, окажутся более значимыми, чем небольшая разница в цене. Несхожие товары должны иметь широкий ассортимент, а продавцы таких товаров должны быть более подготовленными.

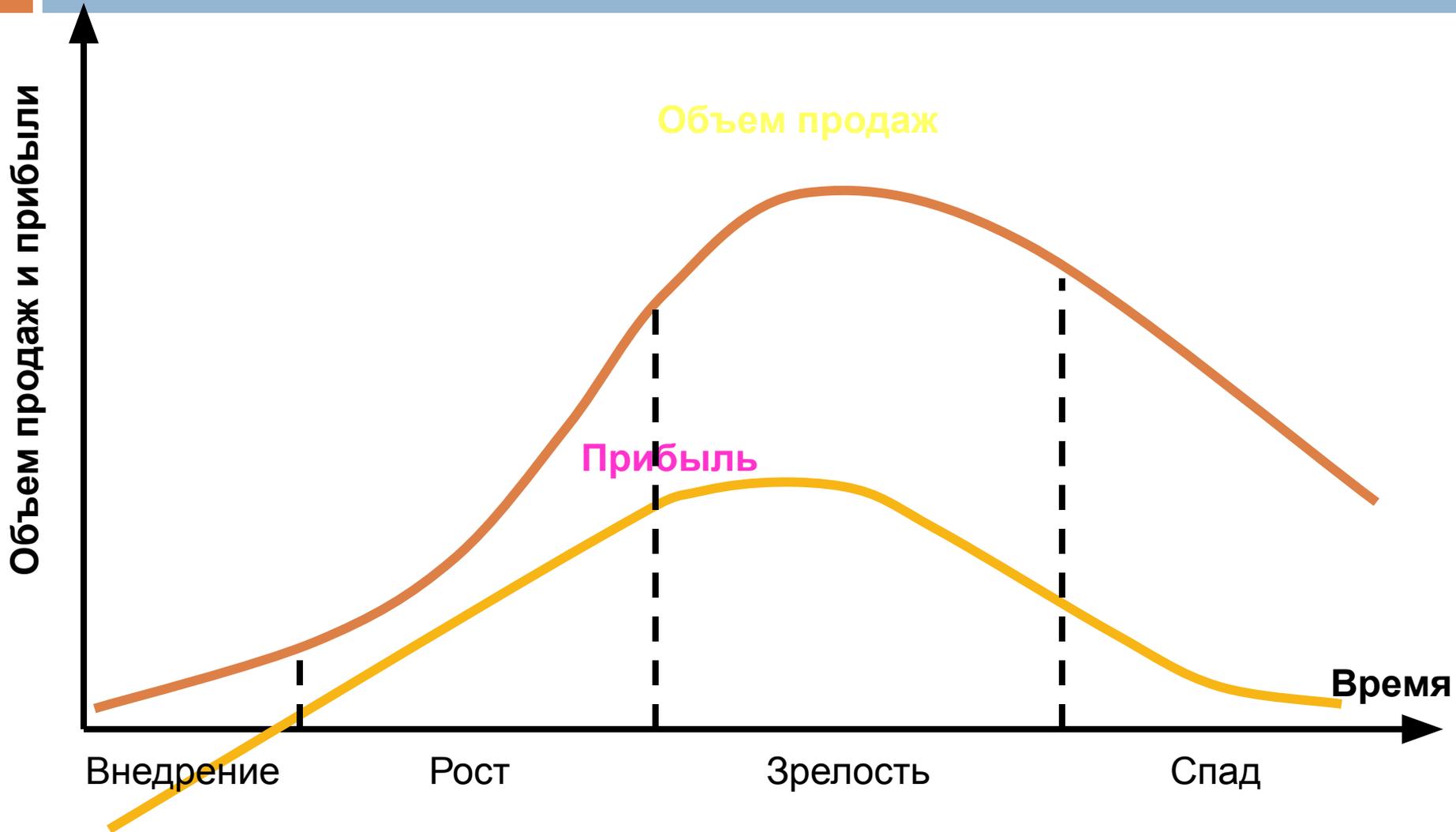
Товары широкого потребления

- ▣ **Товары особого спроса** — товары с уникальными характеристиками или отдельные марочные товары, ради приобретения которых значительная часть покупателей готова затратить дополнительные усилия. Примерами подобных товаров могут служить конкретные марки и типы модных товаров: автомобили, фотооборудование, мужские костюмы. Например, автомобиль «Мерседес» является товаром особого спроса, поскольку покупатели готовы преодолеть большие расстояния, чтобы приобрести его.
- ▣ **Товары пассивного спроса** — товары, о которых потребитель не знает или знает, но обычно не думает об их покупке, например надгробия.

Типичный график жизненного цикла



Жизненный цикл товара



Жизненный цикл товара:

основные характеристики и типичные ответные реакции производителей

<i>Показатель</i>	<i>Этапы</i>			
	Выведение на рынок	Рост спроса	Насыщение рынка	Спад спроса
<i>Основные характеристики</i>				
Сбыт	слабый	быстрорастущий	медленно-растущий	падающий
Прибыль	незначительная	максимальная	падающая	низкая и нулевая
Потребители	любители нового	массовый рынок	массовый рынок	отстающие
Число конкурентов	небольшое	постоянно растущие	большое	Убывающие
<i>Ответная реакция производителя</i>				
Основные стратегические усилия	расширение рынка	проникновение вглубь рынка	отстаивание своей доли рынка	повышение рентабельности производства
Затраты на маркетинг	высокие	высокие	сокращающиеся	низкие
Основные усилия маркетинга	создание осведомленности о товаре	создание предпочтения в маркетинге	создание приверженности к марке	селективное воздействие
Распределение товара	неравномерное	интенсивное	интенсивное	селективное
Цена	высокая	несколько ниже	самая низкая	возрастающая
Товар	основной вариант	усовершенствованный	дифференцированный	повышенной рентабельности

Маркетинговая стратегия состоит из четырех основных компонентов 4P:

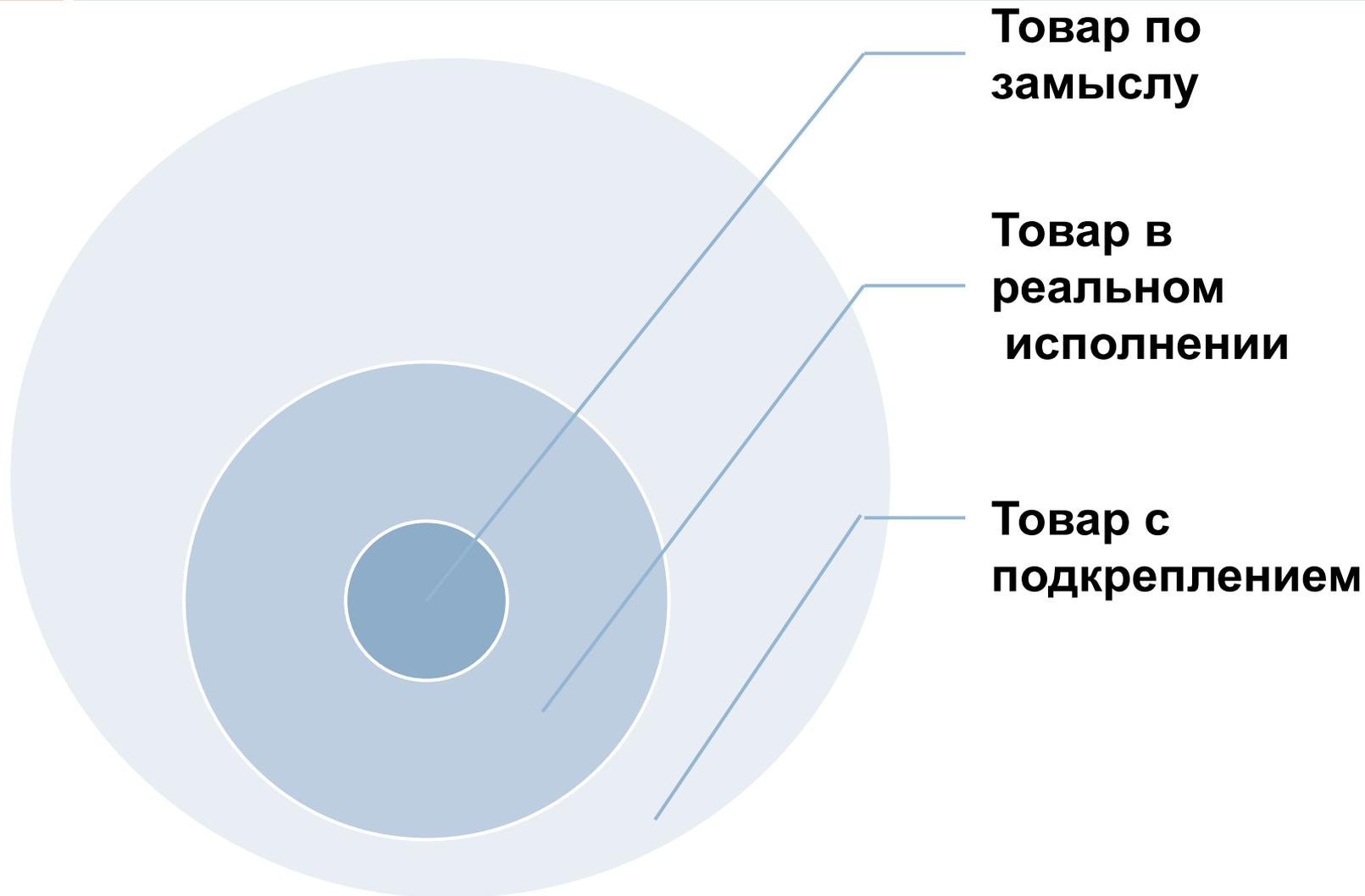
- **Маркетинговая стратегия**
 - **Продукция-микс**
 - **Место/Распределение-микс**
 - **Продвижение-микс**
 - **Цена-микс**

- Каковы специальные характеристики или уникальность продукции?
- Какое требуется качество продукции по сегментам рынка, на которые нацелен данный бизнес?
- Какое требуется количество продукции по сегментам рынка?
- Каков ассортимент продукции?
- Является ли она марочной или нет? Почему?
- Какой вид обслуживания предлагается вместе с продукцией?
- Каков тип упаковки? Почему?
- Каким должен быть срок хранения продукции?
- Какие предлагаются гарантии качества и/или срока хранения продукции?

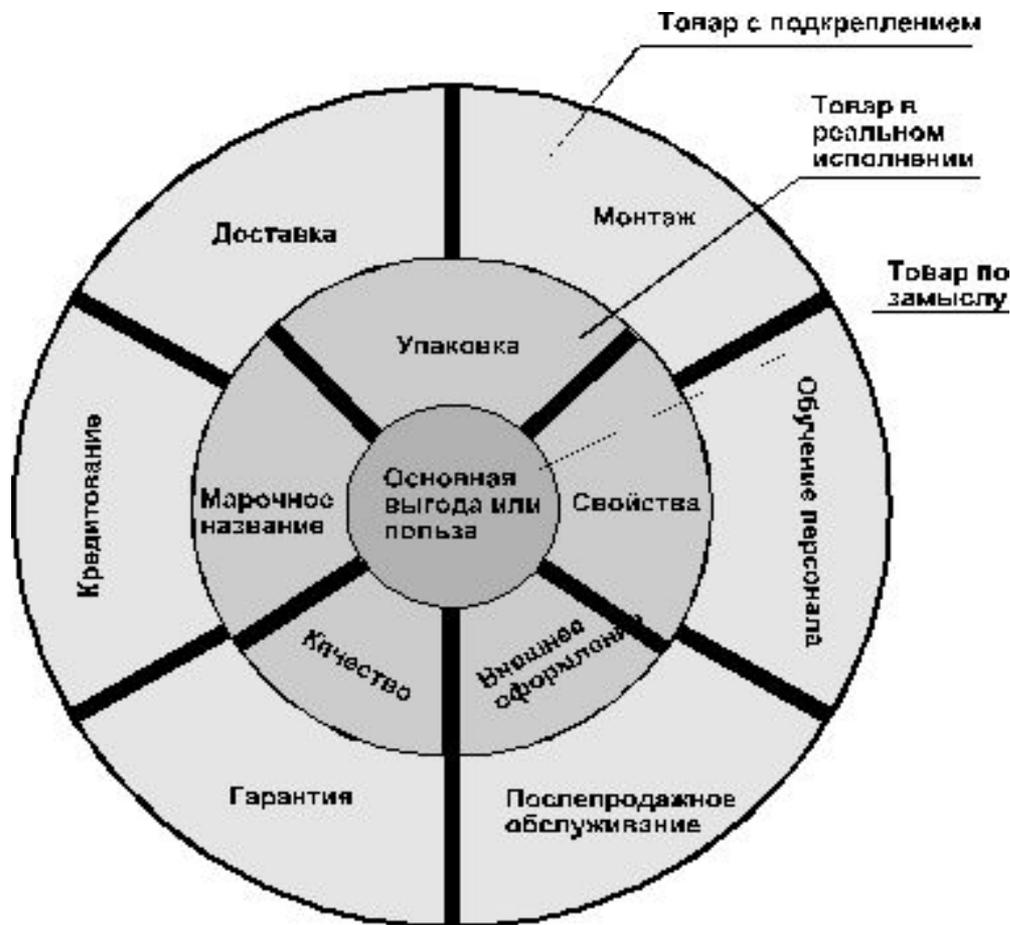
Продукция-микс

- "продукция" означает "физическую продукцию плюс". Этот "плюс" поможет вам создать свой имидж и сделать его отличным от имиджа ваших конкурентов.

Товар



Каждую товарную единицу, предлагаемую потребителям, можно рассматривать с точки зрения трех уровней



- *Товар по замыслу* — это та основная услуга, которую в действительности приобретает покупатель.
- *Товар в реальном исполнении* — это предлагаемый на продажу товар с определенным набором свойств, внешним оформлением, уровнем качества, марочным названием и упаковкой.
- *Товар с подкреплением* — это товар в реальном исполнении вместе с сопровождающими его услугами.

Товар в реальном исполнении это результат превращения товара по замыслу в реальный объект

Обладает 5 характеристиками:

- уровнем качества,
- набором свойств,
- специфическим оформлением,
- марочным названием,
- специфической упаковкой.

Товар по замыслу часто невозможно реализовать на 100%. Это связано с ограничениями технологии, конкуренцией и т.д.

Поэтому для полной реализации товара по замыслу необходим **товар с подкреплением**

Товар с подкреплением

включает сам товар и предоставление дополнительных услуг и выгод

Идея подкрепления товара заставляет деятеля рынка присмотреться к существующей у клиента системе потребления в целом, «к тому, как покупатель товара комплексно подходит к проблеме, которую он пытается решить благодаря использованию товара.

Фирма должна постоянно искать эффективные пути подкрепления своего товарного предложения.

Вермишель «Роллтон 5 витаминов» выполняет **основную** функцию – функцию продукта питания, и **дополнительную** функцию – восполнение потребности в витаминах.

Конечная идея (товар по замыслу) – обеспечение питания семьи полезными продуктами, самоутверждение (самореализация) жены как хранительницы семейного очага, матери, экономной и заботливой хозяйки.

- Каковы каналы распределения продукции по рыночным сегментам, и через какое количество точек розничной торговли оно осуществляется?
- Каковы средства транспортировки продукции?
- Используются ли собственные или другие средства транспортировки?
- Как перевозятся товары?
- Какие используются возможности для хранения продукции?
- Как используется система управления запасами продукции и сохранения ее в хорошем состоянии?
- Как распространяется информация о продукции?
- Как связано обслуживание с выбором каналов распределения?

Место/распределение-микс

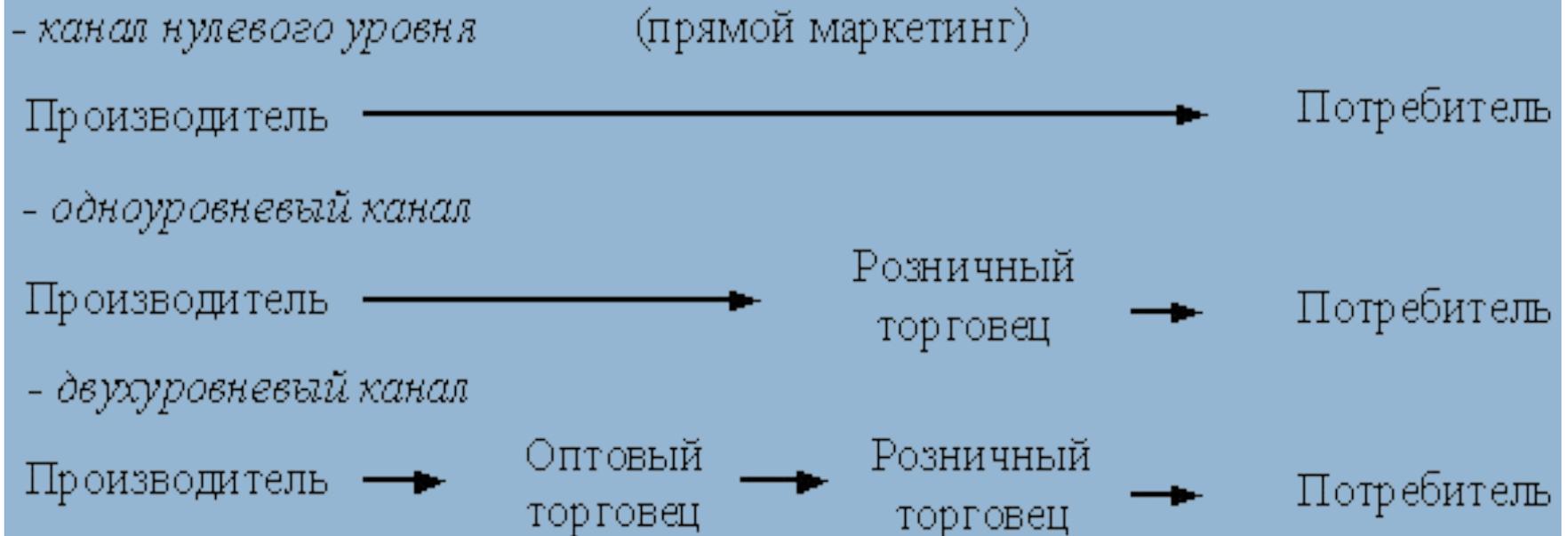
- каналы распределения имеют значительное влияние на стратегию выбора продукции, продвижение ее на рынок и ценообразование

Число уровней канала распределения

Каналы распределения можно охарактеризовать по числу составляющих их уровней.

Уровень канала распределения — это любой посредник, который выполняет ту или иную работу по приближению товара и права собственности на него к конечному покупателю.

Поскольку определенную работу выполняют и сам производитель, и конечный потребитель, они тоже входят в состав любого канала.



Существующие каналы товародвижения предполагают использование трех основных методов сбыта:

**прямой, или
непосредственный**

предусматривает, что производитель продукции вступает в непосредственные отношения с ее потребителями и не прибегает к услугам независимых посредников

**комбинированный, или
смешанный** – метод, при котором производитель использует как прямой, так и косвенный сбыт

косвенный использует услуги различного рода независимых посредников



Организация товародвижения

Товародвижение — деятельность по планированию, претворению в жизнь и контролю за физическим перемещением материалов и готовых изделий от мест их происхождения к местам использования с целью удовлетворения нужд потребителей и с выгодой для себя.

Основные издержки товародвижения складываются из расходов по:

- транспортировке
- складированию товаров
- поддержанию товарно-материальных запасов
- получению
- отгрузке
- упаковке
- административных расходов
- расходов по обработке заказов



Возможные формы работы предприятия-производителя с посредником:

Экстенсивный сбыт

размещение и реализация товара на любых предприятиях посредников, которые готовы и способны этим заниматься.



Исключительный сбыт

выбор одного торгового посредника, который и будет продавать продукцию изготовителя. Посреднику предоставляется исключительное право на реализацию товара



Выборочный (селективный) сбыт

выбор ограниченного числа посредников в зависимости от характера их клиентуры, возможностей обслуживания и ремонта продукции, уровня подготовки персонала



- Каков уровень цен?
- Какова цена с учетом проведения маркетинговых мероприятий, упомянутых ранее?
- Каков уровень цен в сравнении с конкурентами?
- Существуют ли уровни интервенции цен?
- Проводятся ли какие-либо специальные мероприятия, связанные с ценообразованием?
- Предлагается ли специальная цена для посредника (розничная скидка или фиксированная цена)?
- Существует ли какая-либо система скидок (например, по количеству или сезонности покупок)?
- Используются ли бонусы, предоставляемые клиентам для достижения определенного уровня годового оборота?
- Какова политика дифференциации цен?
- Каковы специальные условия оплаты?
- Какова конкуренция среди посредников?

Цена-микс

- является один из самых сложных компонентов, так как должны учитываться многие факторы, такие, как цели бизнеса, внешние факторы (конкуренты, потребители и т.д.) и внутренние факторы (производственные расходы, узкие места и т.д.)

В бизнес-плане следует указать стратегические задачи фирмы с помощью ценообразования

- К их числу относятся:
 - внедрение на рынок новых товаров;
 - выход на новые рынки;
 - увеличение доли на существующем рынке;
 - уход с освоенных рынков;
 - уменьшение, увеличение или стабилизация производства.

Перед разработкой политики ценообразования необходимо изучить ряд вопросов:

- - Какой общий спрос на товар и будет ли реагировать рынок на изменение цены (т.е. необходимо построить кривую спроса по цене)?
- Отреагируют ли ваши конкуренты на изменение цены (повысят или понизят цену)?
- Как достичь максимума прибыли: путем продажи большего количества по низким ценам или путем продажи малого количества по высоким ценам?
- Как лучше завоевать рынок: высокими ценами и высокими расходами на маркетинг или низкими ценами и малыми расходами на маркетинг?
- Принимается ли в расчет при установлении цены на перспективу ожидаемая инфляция?

Выбор метода ценообразования

Цена будет где-то в промежутке между слишком низкой, не обеспечивающей прибыли, и слишком высокой, препятствующей формированию спроса.

СЛИШКОМ НИЗКАЯ ЦЕНА	ВОЗМОЖНАЯ ЦЕНА			СЛИШКОМ ВЫСОКАЯ ЦЕНА
Получение прибыли при этой цене невозможно	Себестоимость продукции	Цены конкурентов и цены товаров — заменителей	Уникальные достоинства товаров	Формирование спроса при этой цене невозможно

- ✓ Минимально возможная цена определяется себестоимостью продукции
- ✓ Максимальная — наличием каких-то уникальных достоинств в товаре фирмы.
- ✓ Цены товаров конкурентов и товаров-заменителей дают средний уровень, которого фирме и следует придерживаться при назначении цены.

Выбор метода ценообразования

Рассмотрим следующие методы ценообразования:

- средние издержки плюс прибыль;
- анализ безубыточности и обеспечения целевой прибыли;
- установление цены, исходя из ощущаемой ценности товара;
- установление цены на основе уровня текущих цен;
- установление цены на основе закрытых торгов.

Перед разработкой политики ценообразования необходимо изучить ряд вопросов:

- ▣ **Объем продаж** определяется исходя из оценки производственной мощности фирмы и графика жизненного цикла НТ.
- ▣ **Доля рынка** определяется на основании результатов оценки рынка сбыта
- ▣ В практике **ценообразования** различают следующие основные типы ценовой политики:
 - политика проникновения на рынок;
 - политика «снятия сливок»;
 - политика ценового лидерства;
 - политика следования за лидером.

Типы ценовой политики

- Политика **проникновения на рынок** характеризуется тем, что первоначально товар вводится на рынок по очень низкой цене с целью привлечения как можно большего числа покупателей.
- Политика **«снятия сливок»** применяется в тех случаях, когда фирмы, выпускающие на рынок товары, пользующиеся широким спросом, могут временно устанавливать за них очень высокие цены, затем цены снижаются по мере «насыщения» рынка или по мере перехода товара в новые фазы жизненного цикла.
- Политика **ценового лидерства** применяется фирмами, выступающими монополистами на определенных рынках. Эти фирмы устанавливают высокие монопольные цены и легко отражают попытки ценовой войны.
- Политика **следования за лидером** применяется малыми фирмами, не владеющими значительной долей рынка.

- Продвижение на рынок имеет решающее значение в рыночной экономике
Оно должно быть предметом постоянного внимания

Продвижение-микс

- **Продвижение-микс**
 - *Личные продажи*
 - *Реклама*
 - *Стимулирование сбыта*
 - *Связи с общественностью*

Продвижение-микс

Реклама

- Какой используется/предполагается использовать вид рекламы?
- Как определяется бюджет на рекламу?
- Как осуществляется выбор средств массовой информации (газета, радио -местное, федеральное,..., - телевидение и т.д.)?
- Какие рекламные сообщения и какое внешнее оформление рекламы используется?
- Какой составляется график рекламной кампании?
- Как измеряется эффект от рекламы?
- Как отбираются рекламные агенты?

Личные продажи

- Какое количество продавцов в штате?
- Специализированы ли продажи по географическому местоположению или типу продукции?
- Практикуются ли комиссионные продажи?
- Какова частота визитов к покупателям?
- Насколько часто составляются отчеты о продажах?
- Как часто анализируются результаты продаж?
- Насколько часто проводятся встречи-продажи?
- Как отбирается и нанимается торговый персонал?
- Обучен ли персонал технике переговоров?
- Используется ли навязывание товара?
- Дайте статистику о продажах, если ее можно собрать.

Продвижение-микс

Стимулирование сбыта

- Осуществляются ли покупки подарков для установления деловых отношений?
- Предлагаются ли специальные цены? В течение какого срока они действуют?
- Организуются ли викторины, конкурсы и игры, способствующие продвижению товара на рынок?
- Насколько **посредник** приспособлен к этим формам продвижения товара на рынок?
- Существуют ли какие либо юридические требования для проведения подобных мероприятий? Соблюдаются ли они?

Связи с общественностью

- Как поддерживаются контакты с прессой (пресс-релизы, конференции)?
- Организуются ли какие-либо информационные встречи, дни открытых дверей, экскурсии и т.д.?
- Участвует ли кто-либо из членов правления в мероприятиях по связям с общественностью?
- Существуют ли какие-либо контакты с местными органами власти или другими правительственными организациями?
- Осуществляется ли публикация годовых отчетов финансовой деятельности?

Система стимулирования продаж - это любая форма сообщений, используемая фирмой для информации, убеждения или напоминания потребителям о своих товарах, услугах, образцах, идеях и т.п. (реклама, выставки, презентации, паблик-релейшнз, пропаганда)

- Она создает образ престижности, низких цен или инноваций для фирмы, ее продукции и услуг, информирует о параметрах товаров и услуг, убеждает потребителей переходить от одних товаров и услуг к более дорогим, информирует потребителей о распродажах, создает благоприятную информацию о фирме, ее товарах и услугах относительно конкурентов.
- Хороший план стимулирования увязывает товар, распределение, сбыт и затраты на маркетинг.
- В проекте следует выбрать и обосновать метод стимулирования и оценить затраты, которые затем включаются в бюджет маркетинга.
- Целесообразно привести образцы рекламных материалов с указанием аудитории, на которую они были рассчитаны.

Итогом данного раздела является бюджет маркетинга

Перечень мероприятий	Срок проведения	Сумма затрат руб. в год
Стимулирование продаж: реклама	1 квартал 2000 года	100 000
Тактика маркетинга: выставка	2 квартал 2000 года	200 000
Товародвижение и сбыт: оплата торговых агентов; аренда складского помещения	2000 год	500 000
	2000 год	100 000
ИТОГО:		900 000

Сумма затрат по плану маркетинга составляет коммерческие затраты, включаемые в коммерческую себестоимость единицы продукции.

Основной перечень статей маркетингового бюджета:

- исследование рынка;
- реклама в СМИ;
- наружная реклама и реклама на транспорте;
- интернет-реклама;
- оплата работы посредников;
- мероприятия по стимулированию покупателей;
- специальные условия для розничных продавцов;

согласно общему договору

Методы составления бюджета маркетинга компании

- финансирование исходя из возможностей предприятия (наличия необходимых денежных средств);
- метод фиксированного процента (процент от выручки от реализации или прибыли за прошедший период (год));
- на основе целей и задач;
- соответствия конкуренту (метод самообороны);
- учета программы маркетинга;
- максимальных затрат.

Конкурентные преимущества

(вывод по разделу)

- **Конкурентное преимущество** — это система, обладающая какой-либо эксклюзивной ценностью, дающей ей превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сферах деятельности, возможность более эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами.
- *Устойчивое конкурентное преимущество* — это долгосрочная выгода от осуществления уникальной стратегии, направленной на создание ценности, которая в то же время не применяется ни существующими, ни потенциальными конкурентами и выгоды от использования которой не могут быть скопированы

Конкурентные преимущества

Характер факторов конкурентных преимуществ	Источник фактора
Экономические	<p>Внутриорганизационные: эффект масштаба, эффект опыта, экономический потенциал, возможность изыскания и эффективное использование финансовых средств и другие деловые способности.</p> <p>Рыночные: хорошее экономическое состояние рынка (благоприятная динамика цен, высокая отраслевая норма прибыли и др.), растущий спрос (благоприятная динамика емкости рынка, отсутствие товаров-заменителей, демографические изменения и др.).</p> <p>Стимулирующая политика правительства (инвестиционная, кредитная, налоговая, а также представляемые льготы и привилегии)</p>

Конкурентные преимущества

Характер факторов конкурентных преимуществ	Источник фактора
Научно-технические и технологические	<p>Высокий уровень развития прикладной науки и техники в отрасли.</p> <p>Особенности технологии производства продукции.</p> <p>Технические параметры продукции. Технические характеристики используемого оборудования</p>
Информационные	<p>Наличие банка данных о:</p> <ul style="list-style-type: none">• рынке;• продавцах;• покупателях;• конкурентах;• нормативно-правовых актах органов власти;• инфраструктуре рынка

Конкурентные преимущества

Характер факторов конкурентных преимуществ	Источник фактора
Географические	Выгодное географическое расположение предприятия. Возможность экономического преодоления географических барьеров входа на рынок
Нематериальные	Репутационные активы: название компании, ее торговые марки, отношения с потребителями, поставщиками, государством и обществом

Конкурентные преимущества

Характер факторов конкурентных преимуществ	Источник фактора
Инфраструктурные	<p>Состояние и развитие средств коммуникации (связи, транспорта).</p> <p>Открытость и организованность рынков труда, капитала, технологий, инвестиционных товаров в регионах России.</p> <p>Развитие дистрибьюторской сети (розничной, оптовой торговли и др.).</p> <p>Развитие служб по оказанию деловых услуг (консалтинговых, информационных, лизинговых и др.).</p> <p>Развитие межфирменной кооперации</p>

Список литературы:

- Купцова, Е. В. Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов / Е. В. Купцова, А. А. Степанов. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 435 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8377-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/450359> (дата обращения: 18.03.2020).
- Попов С.А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение-цели-изменения: учеб.-практич.пособие/ С.А. Попов. – М.: Издательство Юрайт, 2019. -448 с. -ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/431117>
- Сергеев, А. А. Бизнес-планирование : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. А. Сергеев. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 475 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06299-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/434599> (дата обращения: 18.03.2020).
- Экономика организации: учебник и практикум для вузов / Л. А. Чалдаева [и др.] ; под редакцией Л. А. Чалдаевой, А. В. Шарковой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 361 с. -ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/433452>
- Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Семь практических шагов : практическое пособие / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 205 с. ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/452953>