

УДК 005.332.4:664

Л.В. Лагодич, Н.М. Маркусенко, кандидаты экономических наук
Белорусский государственный экономический университет

Формирование конкурентной стратегии перерабатывающего предприятия

Аннотация. Проведен сравнительный анализ конкурентных стратегий отечественных и зарубежных производителей кондитерской продукции на рынке Республики Беларусь и на внешних рынках. Предложены направления их совершенствования. Проанализировано формирование марочной, ценовой и распределительной стратегий СОО «Коммунарка». Выявлены основные тенденции формирования рынка кондитерской продукции Республики Беларусь и определены перспективы его развития.

Ключевые слова: стратегия, внутренний рынок, кондитерская продукция, конкуренты, предприятия, сырье, упаковка, бренд, марка, цена, распределение, продвижение.

Введение

Практика показывает, что белорусским кондитерским предприятиям на сегодняшний день практически невозможно конкурировать с российскими и украинскими производителями по цене на внутреннем рынке, так как эти производители вырабатывают несоизмеримо большие объемы продукции.

Поэтому в современных условиях развития экономики Республики Беларусь каждое предприятие должно иметь четко определенную стратегию развития, изменяющуюся вслед за изменением окружающей среды.

Важнейшими для любого предприятия, в том числе работающего в кондитерской промышленности, являются конкурентные стратегии (дифференцирования, экономии на издержках или концентрации), а также маркетинговые стратегии (марочная, брендовая, товарная, ценовая, распределительная, рекламная и др.).

Материалы и методы

Методологической и информационной базой исследования послужили труды ученых Республики Беларусь и других стран по вопросам формирования стратегии развития предприятия, позволяющей ему успешно конкурировать как на внутреннем, так и на внешних рынках.

Основой разработки и изложения материала послужили методы: абстрактно-логический, системного анализа, расчетно-конструктивный, экспертных оценок.

Результаты исследований

Основным сырьем для производства кондитерских изделий являются сахар, патока, молоко сгущенное с сахаром, масло сливочно-растительное, орех-арахис, семя подсолнечника, лимонная кислота, глазурь кондитерская, пюре плодово-ягодное, ароматизаторы, бренди и др.

Необходимо отметить, что предприятия кондитерской отрасли Республики Беларусь имеют достаточно прочную отечественную сырьевую базу. Так, например, для СОАО «Коммунарка» наиболее значительными поставщиками сахара являются Слуцкий и Городейский сахарные комбинаты, патоки – ТД «Крахмалопродукт» (Украина), РУПП «Эксон-Глюкоза» (Республика Беларусь), молока сгущенного – Рогачевский, Несвижский молочноконсервные комбинаты, ароматизаторов – СООО «Ароматик», этикетки – ООО «Друсфайл», СП «Унифлекс», ЗАО «Флексфабрика».

Отечественный рынок кондитерских изделий характеризуется жесткой конкуренцией белорусских и зарубежных производителей.

В концерн «Белгоспищепром» входит 7 предприятий, производящих кондитерские изделия: СОАО «Коммунарка» (Минск), СП ОАО «Спартак» (Гомель), ОАО «Красный пищевик» (Бобруйск, Могилевская обл.), ОАО «Красный мозырянин» (Наровля, Гомельская обл.), ОАО «Кондитерская фабрика «Слодыч» (Минск), СП ОАО «Ивкон» (Ивенец, Минская обл.), ОАО «Конфа» (Молодечно, Минская обл.), годовая производственная мощность которых составляет более 114,0 тыс. т [1].

Концерном «Белгоспищепром» в 2008 г. произведено кондитерских изделий на сумму 525,7 млрд руб. Темп роста продукции промышленности составил 112,0 % при доведенном показателе 111,0 % [1].

В последние десять лет произошла переориентация покупательского спроса внутреннего рынка с карамели на мягкие конфеты, шоколад и мармеладно-пастильные изделия, что отразилось на структуре производства кондитерских изделий (табл. 1) [2, с. 236].

Динамика производства кондитерских изделий с 2000 по 2005 г. имела тенденцию к снижению (со 149,0 до 130,5 тыс. т), а затем производство стабильно росло и к 2010 г. составило 145,2 тыс. т. Увеличилось производство мучных кондитерских изделий с 59,3 тыс. т в 2000 г. до 74,4 тыс. т в 2010 г. при одновременном снижении выработки сахаристых с 89,7 до 70,8 тыс. т.

В 2008 г. на внутреннем рынке было реализовано 173,6 тыс. т кондитерских изделий, из них 127,6 тыс. т через торговые сети. Доля отечественных производителей составляла 86,6 % (в 2007 г. – 87,5 %), или 150,3 тыс. т [1].

Объем реализации кондитерских изделий в 2010 г. составил 135 тыс. т, в том числе на внутреннем рынке – 75 тыс. т (55,6 %), на экспорт – 25,8 тыс. т (44,4 %). Импорт кондитерских изделий за тот же период вырос на 16 %

Таблица 1. Производство кондитерских изделий
в Республике Беларусь, тыс. т

Продукция	Год					Темп роста, 2010 г. к 2000 г., %
	2000	2005	2008	2009	2010	
Кондитерские изделия – всего	149,0	130,5	137,9	140	145,2	97,5
В том числе:						
мучные	59,3	54,6	67,2	69,1	74,4	125,5
сахаристые	89,7	75,9	70,7	70,9	70,8	78,9
из них:						
карамель	34,9	20,0	10,1	11,2	11,1	31,8
драже	2,3	1,3	1,6	2,0	1,8	78,3
мягкие конфеты, гла- зированные шокола- дом	17,8	13,6	16,2	15,2	14,2	79,8
мягкие конфеты, не глазированные шоко- ладом	7,4	8,5	9,5	9,1	8,7	117,6
халва	3,1	4,7	2,7	2,9	3,2	103,2
мармеладно- пастильные изделия	7,5	11,8	14,2	14,3	14,8	197,3
шоколад и шоколад- ные изделия	7,4	5,7	7,6	7,6	8,3	112,2
ирис	5,2	2,5	1,7	1,6	1,7	32,7
восточные сладости и прочие сахаристые	2,5	7,8	7,1	6,9	6,8	272,0

к уровню 2009 г. (до 60,6 тыс. т) и составил 44,7 % [3]. Данные об экспорте и импорте некоторых видов кондитерских изделий представлены в таблице 2 [4, с. 140, 356–357].

Основные страны-импортеры кондитерских изделий на белорусский рынок – Россия, Украина, Германия, Польша. Импортируется в основном продукция таких марок, как «Рошен», «Нестле», «Альпен Гольд» [3].

Указанная динамика роста импорта кондитерских изделий в Республику Беларусь настораживает и требует от отечественных предприятий адекватной реакции.

Анализ динамики структуры затрат на производство продукции СОАО «Коммунарка» за 2008–2010 гг. показал, что в этот период доля материальных затрат несколько выросла (с 80,8 до 81,8 %), в том числе доля затрат на сырье и материалы увеличилась с 20,3 до 22,9 %, покупных комплектующих изделий – с 55,2 до 55,5 %. Доля расходов на оплату труда в структуре себестоимости снизилась с 10,6 до 10,4 % за счет

Таблица 2. Экспорт и импорт некоторых видов кондитерских изделий

Наименование товара, страны происхождения	Год					
	2008		2009		2010	
	Коли- чество	Стоимость, тыс. долл. США	Коли- чество	Стоимость, тыс. долл. США	Коли- чество	Стоимость, тыс. долл. США
Импорт						
Шоколад и прочие готовые пищевые продукты, содержа- щие какао, тыс. т	14,9	72 247	14,7	61 185	19,0	82 486
Страны СНГ	13,4	63 212	13,6	54 248	17,4	72 836
Россия	8,3	47 941	7,6	37 301	8,4	43 308
Украина	4,7	15 248	6,1	16 926	8,9	29 503
Страны вне СНГ	1,5	9 034	1,1	6 937	1,6	9 650
Германия	0,5	3 465	0,4	2 837	0,5	3 126
Польша	0,4	2 290	0,1	1 116	0,4	2 821
Экспорт						
Кондитерские изделия из сахара (включая белый шоколад), тыс. т	7,2	11 034	7,2	9 738	6,7	10 656
Шоколад и прочие готовые пищевые продукты, содержа- щие какао, тыс. т	6,0	15 203	6,7	15 315	7,0	20 525
Хлеб и мучные конди- терские изделия, тыс. т	6,1	9 016	7,6	11 149	10,0	16 004

сокращения численности работников: на 01.07.2010 г. на предприятии работало 2516 чел., в то время как годом ранее насчитывалось 3371 чел. (сокращение численности на 25,4 %).

Износ основных средств на конец 2010 г. составил 60 %, в том числе активной части – 55,7 %.

В СОАО «Коммунарка» в течение первого полугодия 2008–2010 гг. наблюдалось увеличение чистой прибыли на 11,2 %, в то время как рентабельность продаж снизилась с 18,4 до 12,4 %.

Данное предприятие имеет сертификаты на систему менеджмента качества в национальной системе сертификации Республики Беларусь на соответствие требованиям СТБ ИСО 9001-2001 и в немецкой системе аккредитации TGA на соответствие требованиям ISO 9001-2000.

Производимые этим предприятием кондитерские изделия ценятся не только в нашей стране. До 30 % выпускаемой продукции отправляется на экспорт: в США, Россию, Германию, Израиль и другие страны ближнего и дальнего зарубежья.

В области технического перевооружения делается акцент на внедрение современных и эффективных технологий. С начала 2004 г. освоена и внедрена в эксплуатацию новая технологическая линия по производству серии шоколадной продукции «Sweet Dance» с наполнителями по технологии «One shot». Приобретается новое оборудование по упаковке и расфасовке продукции.

Товарный знак «Коммунарка» признан общеизвестным товарным знаком в Республике Беларусь с января 1994 г. Такое решение принято Национальным центром интеллектуальной собственности Беларуси в 2009 г. Этот знак предприятие получило первым из белорусских производителей кондитерской продукции. Общеизвестный товарный знак – это уникальное явление в области охраны интеллектуальной собственности. Он означает государственное признание общеизвестности товарного знака «Коммунарка» и заслуженное признание у потребителей на рынке кондитерской продукции [5].

Предприятие в своей деятельности использует многомарочную стратегию. «Коммунарка» – торговая марка предприятия, соответствующая названию фабрики, а также торговая марка для серии продукции, включающей наборы шоколадных конфет, глазированные конфеты, шоколад, карамель и ирис; «Красная шапочка» – для серии, включающей набор конфет, глазированные конфеты, шоколадные батончики и карамель; «Мишка на поляне» – для шоколада, шоколадных батончиков, глазированных конфет, набора конфет, карамели; «Любимая Аленка» – для шоколада, глазированных конфет, набора конфет и карамели; «Столичный» и «Беловежская пуща» – торговая марка для набора шоколадных конфет, глазированных конфет, шоколада и карамели [6].

На международном конкурсе «Выбор года-2010» СОАО «Коммунарка» признана кондитерской фабрикой № 1 в Беларуси. Предприятие получило Золотую медаль и диплом лауреата международного конкурса «Лучший продукт-2011» на проходившей в г. Москве 18-й международной выставке продуктов питания, напитков и сырья для их производства «ПРО-ДЭКСПО-2011» за конфеты «Трюфель капучино», шоколад «Коммунарка горький», шоколад «Коммунарка горький с какао крупкой». Созданием упаковок для шоколада «Молочный», «Горький» и «Классический» занималось брендинговое агентство Iriswide. Перед началом работы агентством совместно с IPR (Институт PR) были проведены фокус-группы. Их результаты позволили максимально полно учесть желания потребителей. По мнению экспертов, в отличие от других брендов «Коммунарки» («Столичного» или «Аленки»), внешний вид «Молочного», «Горького» и «Классического» однозначно передает покупателям свойства продукта [7].

Предприятие производит также 6 наименований эксклюзивных кондитерских изделий под заказ под маркой Monte. Предлагается такая услуга, как изготовление шоколада в этикетке заказчика. Как отмечают специалисты предприятия, логотип компании на шоколаде – это реклама, имидж, элемент фирменного стиля, лояльность потребителей. Данной услугой пользуются ИП «Автохаус Атлант-М», ЗАО «Банк ВТБ (Беларусь)», ОАО «Белагропромбанк», ЗАО «Сомбелбанк», ОАО «Технобанк», РУП «Минск Кристалл», РПУП «Белалко», ООО «Владпродимпорт», НДОЛ «Зубренко», ИООО «Зико» и др. [6].

Предприятие изготавливает также продукцию ручной работы под маркой «Ручная фантазия» [6].

Что касается распределительной стратегии, то в каждой области Беларуси у СОАО «Коммунарка» имеется две-три крупные торговые компании – постоянных партнера, которые выполняют функции дилеров. Кроме того, у предприятия есть сеть фирменных магазинов. Основная их цель – исследование нужд, потребностей и предпочтений потребителей на рынке кондитерских изделий [8].

Для сегментирования рынка кондитерской продукции специалисты по маркетингу выделяют группы потребителей в зависимости от уровня доходов: премиум-сегмент, средний класс и ниже среднего. Соответственно предлагается своя продукция для указанных сегментов рынка, используя такие уровни сегментирования рынка, как дифференцированный маркетинг – разные виды продукции для разных сегментов рынка, а также сегментирование на уровне рыночных ниш, когда предлагают продукцию ручной работы под заказ; эксклюзивную продукцию под заказ; упаковывание шоколада в упаковку заказчика [9, 10].

В последние годы больше всего кондитерской продукции на рынке Республики Беларусь продавалось для среднего класса и ниже среднего. Поэтому первое место по объему продаж у таких предприятий, как СОАО «Коммунарка», СПОАО «Спартак», ОАО «Кондитерская фабрика «Слодych», ОАО «Красный Мозырянин», занимает недорогая продукция, затем – среднего уровня цен и далее – продукция премиум-класса.

В качестве ценовых стратегий в ценовой политике предприятия используются: обеспечение безубыточности; ориентация на цены основных конкурентов (или ценового лидера); использование среднеотраслевых цен; стратегии низких, средних и высоких цен [9, 10].

Характеристика ассортимента выпускаемой продукции СОАО «Коммунарка» представлена в таблице 3 [6].

Как уже отмечалось, одним из конкурентов на кондитерском рынке Республики Беларусь является Международная кондитерская корпорация ROSHEN – крупный европейский производитель кондитерских изделий,

Таблица 3. Характеристика ассортимента выпускаемой продукции
СООО «Коммунарка»

Товарная группа	Товарная подгруппа/марка
1. Шоколад	1. Шоколад без начинок (14 наименований) 2. Шоколад с начинками (7 наименований) 3. Наборы шоколада (6 наименований)
2. Наборы и коробки конфет	1. Коммунарка для VIP 2. Коммунарка 3. Белорусский сувенир 4. Белорусская картошка 5. Беловежская пуша 6. Белая Русь 7. Папараць-кветка 8. От кутюр с какао крупкой 9. Трюфели 10. Любимый город 11. Храмы Белой Руси 12. Романс...для Вас 13. Маэстро...для Вас 14. Сладкое признание 15. Красная шапочка 16. Птичье молоко 17. Шоколадные бутылочки 18. Коммунарка 320 г 19. Трюфельные 100 г 20. Красная шапочка
3. Конфеты	1. Конфеты с ликерными и желевыми начинками (4 наименования) 2. Конфеты в крупном корпусе (10 наименований) 3. Конфеты с молочно-шоколадными начинками (2 наименования) 4. Конфеты со сбивными начинками (13 наименований) 5. Конфеты с грильяжными начинками (5 наименований) 6. Конфеты с помадными начинками (12 наименований) 7. Конфеты диабетические (5 наименований) 8. Конфеты с пралиновыми начинками (28 наименований)
4. Карамель	1. Леденцовая (4 наименования) 2. С фруктово-ягодными начинками (8 наименований) 3. С помадными начинками (4 наименования) 4. С молочными начинками (9 наименований) 5. С шоколадно-ореховыми начинками (4 наименования)
5. Драже	1. Ясноокая 2. Тик-так 3. Светофор 4. Клюковка 5. Морские камешки с изюмом 6. Клюква в сахарной глазури

Товарная группа	Товарная подгруппа/марка
6. Какао-порошок	1. Какао-порошок «Коммунарка»
1. Шоколадная фантазия	2. Сладкая феерия 3. Шоколадный сувенир 4. Карамельная фантазия
2. Эксклюзивные кондитерские изделия под заказ	1. Monte воздушный с кокосовой стружкой 2. Monte воздушный с цукатами 3. Monte воздушный с желе 4. Monte вкуснослива с цукатами 5. Monte вкуснослива с фундуком и помадкой 7. Monte вкуснослива с фундуком и сгущенкой 8. Grand Monte

который вырабатывает около 200 видов продукции (шоколадные и железные конфеты, карамель, шоколад, печенье, вафли, бисквитные рулеты и торты). Объем производства составляет 410 тыс. т в год [11].

В состав корпорации ROSHEN входят четыре украинские фабрики (Киевская, Винницкая, Мариупольская, Кременчутская); Липецкая кондитерская фабрика (Россия); Клайпедская фабрика (Литва), а также маслomorphic комбинат «Бершадьмолоко» и «Литынский племзавод», которые обеспечивают предприятия натуральным высококачественным молочным сырьем. Кроме того, для улучшения условий хранения сырья и готовой продукции, для оптимизации поставок продукции и минимизации задержек ее на складе построен логистический центр.

Продукция корпорации представлена в Украине, России, Республике Беларусь, Казахстане, Узбекистане, Кыргызстане, Азербайджане, Армении, Молдове, Эстонии, Латвии, Литве, США, Канаде, Германии, Израиле и в других странах [11].

Необходимо отметить, что предприятия Международной кондитерской корпорации ROSHEN достаточно четко специализированы (табл. 4) [11].

Таким образом, анализ данных об ассортименте кондитерских фабрик Международной кондитерской корпорации ROSHEN позволяет сделать вывод, что крупнейшими предприятиями корпорации являются Киевская и Винницкая фабрики. Номенклатура выпускаемой ими продукции составляет более 100 наименований (в СОАО «Коммунарка» по основным видам продукции 161, всего – более 300), а номенклатура продукции, выпускаемой всей корпорацией ROSHEN, составляет около 200 наименований. При этом годовая производственная мощность у ROSHEN 410 тыс. т, у СОАО «Коммунарка» – около 25 тыс. т.

Исследования показали, что на всех предприятиях корпорации ROSHEN наблюдается специализация на определенных товарных группах.

Таблица 4. Товарные группы предприятий Международной кондитерской корпорации ROSHEN

Кондитерская фабрика	Товарная группа	Номенклатура
Киевская (Украина)	1. Шоколад 2. Конфеты 3. Торты 4. Печенье 5. Мармелад	Более 100 наименований
Винницкая (Украина) – более 100 тыс. т в год	1. Вафли 2. Желейная продукция 3. Глазированные шоколадно-вафельные торты 4. Карамель 5. Пористые шоколадные плитки 6. Конфеты в коробках	Более 100 наименований
Кременчугская (Украина)	1. Карамель	Более 30 наименований
Мариупольская (Украина) – около 20 тыс. т в год	1. Конфеты (глазированные с помадными корпусами) 2. Печенье 3. Вафли 4. Бисквитная продукция (пирожные и рулеты)	Более 50 наименований
Липецкая (Россия)	1. Карамель 2. Ирис 3. Конфеты (пралиновые и желейные) 4. Тоффи 5. Печенье	–
Клайпедская (Литва)	1. Карамель 2. Драже 3. Ирис	Около 20 наименований

При сопоставимой широте ассортимента у СОАО «Коммунарка» (5 основных товарных групп), а также Киевской (5 товарных групп) и Винницкой фабриках (6 товарных групп) ассортимент СОАО «Коммунарка» (со среднегодовой мощностью 25 тыс. т) гораздо более глубокий (номенклатура основных видов продукции включает 161 наименование), в то время как на крупнейших Винницкой (со среднегодовой мощностью более 100 тыс. т в год) и Киевской фабриках производится лишь более 100 наименований кондитерских изделий.

Заключение

Анализ используемых СОАО «Коммунарка» конкурентных стратегий показал, что предприятие применяет стратегию концентрации (при производстве эксклюзивной продукции под заказ, продукции ручной

работы под заказ и при упаковывании шоколада в упаковку заказчика), а также стратегию дифференцирования (предприятие выпускает 5 основных товарных групп продукции, характеризующихся большой глубиной ассортимента: номенклатура по основным товарным группам составляет 161 наименование, всего же потребителям предлагается более 300 наименований продукции) [12].

Необходимо отметить, что фабрики Международной кондитерской корпорации ROSHEN следуют стратегии умеренного дифференцирования со специализацией каждого из шести предприятий на выпуске определенного набора товарных групп продукции с умеренной глубиной ассортимента: номенклатура выпускаемой продукции составляет около 200 наименований на шести предприятиях при количестве товарных групп от трех (Клайпедская фабрика) до шести (Винницкая фабрика) и среднегодовом объеме производства корпорации 410 тыс. т.

На наш взгляд, дальнейшее углубление ассортимента продукции СОАО «Коммунарка» нежелательно, так как широкий и глубокий ассортимент не способствует узнаванию продукции предприятия потребителем: покупатель не запоминает такое количество кондитерских изделий, в результате чего они не ассоциируются у него с брендом «Коммунарка».

Кроме того, дальнейшее расширение и углубление ассортимента продукции при сохранении существующего приведет к росту расходов на производство, хранение, реализацию, рекламу, исследования потребителей и др.

Поэтому основной конкурентной стратегией СОАО «Коммунарка» и других кондитерских предприятий Республики Беларусь, на наш взгляд, должна стать стратегия умеренного дифференцирования. Предприятие должно не допускать перенасыщения ассортимента, а, периодически обновляя его, оставлять в своем бизнес-портфеле 20–30 % постоянных марок, полюбоившихся покупателям и ставших «визитной карточкой» бренда (по примеру такой продукции, как «Сникерс», «Марс», «Баунти» и др.). Безусловно, для этого необходимо сначала решить проблему инвестиций, обновить основные средства за счет привлечения возможностей бизнеса и создать на рынке Республики Беларусь холдинг или финансово-промышленную группу, используя опыт зарубежных компаний. Как уже отмечалось, в составе Международной кондитерской корпорации ROSHEN имеются предприятия, производящие сырье (масломолочный комбинат «Бершадьмолоко» и «Литынский племзавод»), а также собственный логистический центр.

Аналогичным образом, только совместными усилиями, путем объединения отечественных кондитеров, можно решать проблемы конкуренции на внешних рынках, и не только России, куда экспортируется

основная часть продукции. Кроме того, кондитерские предприятия Республики Беларусь слабо обслуживают премиум-сегмент, что может стать одним из направлений развития бизнес-портфеля.

Список использованных источников

1. Сладкая Беларусь-2008 [Электронный ресурс]/ Журнал «Хлебопек». – Режим доступа: http://www.hlebopek.by=num_articles&num_news=2864. – Дата доступа: 20.02.2012.
2. Статистический сборник «Промышленность Республики Беларусь» / Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Минск, 2011. – 273 с.
3. Мясникович потребовал от предприятий кондитерской отрасли увеличить экспорт продукции [Электронный ресурс]/ Совет Министров Республики Беларусь. – Режим доступа: <http://pda.government.by/ru/content/3989>. – Дата доступа: 23.02.2012.
4. Статистический сборник «Внешняя торговля Республики Беларусь» / Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Минск, 2011. – 403 с.
5. Брэнд «Коммунарка» признан общеизвестным в РБ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.proinfo.by/companies/23/news/3381.html>. – Дата доступа: 20.02.2012.
6. Официальный сайт СОАО «Коммунарка» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kommunarka.by>. – Дата доступа: 20.02.2012.
7. «Коммунарка» вышла в новом дизайне [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.belreklama.by/article/11700>. – Дата доступа: 20.02.2012.
8. Официальный сайт СП ОАО «Спартак» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.spartak.by>. – Дата доступа: 20.02.2012.
9. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер [и др.]; пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М.; СПб.; К.: Изд. дом «Вильямс», 2000. – 944 с.
10. Барановский, С.И. Стратегический маркетинг: учеб. пособие / С. И. Барановский, Л.В. Лагодич. – Минск: УП «ИВЦ Минфина», 2005. – 299 с.
11. Официальный сайт Международной кондитерской корпорации ROSHEN [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://roshen.com/ru>. – Дата доступа: 19.02.2012.
12. Роббинз, Стивен П. Менеджмент/ Стивен П. Роббинз, Мэри Коутлер; пер. с англ. – 8-е изд. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2007. – 1056 с.

Материал поступил в редакцию 05.03.2012 г.