БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНФОРМАТИКИ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ

Кафедра экономики

РЕФЕРАТ

На тему:

МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНЮ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ УП «ЭНДВЕСТ-ТРЭЙД»

**МИНСК, 2008**

**1. Организационные возможности повышения эффективности работы службы маркетинга.**

Маркетинг — наиболее «больное» место большинства белорусских предприятий. Проблема производства продукта уже давно отошла на второй план, а способность предприятия продавать произведенную продукцию является наиболее важным индикатором для потенциальных инвесторов.

Многие предприятия предпринимают шаги к тому, чтобы реорганизовать или создать вновь систему маркетинга предприятия. Какие же меры мы можем предпринять для повышения ее эффективности?

Учитывая, что большинство предприятий находятся в сложном финансовом положении, можно порекомендовать начать с действий, которые не требуют значительных затрат. Обычно это меры организационно-управленческого характера, которые при целенаправленной реализации позволят предприятию значительно повысить эффективность службы маркетинга и сбыта. Для этого мы провели исследование рынка, определили потенциал потребителей, оценили возможности предприятия и конкурентные преимущества. Это даст нам возможность разработать новую маркетинговую стратегию, учитывающую эти преимущества и потенциал рынка.

Действующая в настоящее время на предприятии структура управления организована по линейно-штабному принципу. Вопреки мнению классиков менеджмента, которые считают, что взаимоотношения между линейными и штабными подразделениями, как правило, сложные и не всегда доброжелательные, линейно-штабная структура управления имеет положительные черты. Поэтому целесообразно ее сохранение, но с некоторыми усовершенствованиями.

В частности, инкорпорировать в существующую организационную структуру предприятия службу маркетинга, построенную по органистическому принципу, которая будет реализовывать программу маркетинга и способствовать достижению стратегических целей. Поскольку служба маркетинга должна чутко реагировать на малейшие изменения внешней среды предприятия, добывать и распространять информацию, то ее организационная структура обязана обладать большой гибкостью, что свойственно лишь органическим структурам, в котором каждая «клетка» (бюро, отдел) растет, меняет свои функции и развивает связи с другими «клетками». Она может быть представлена одним индивидом, если на данный момент предприятие мало нуждается в ее функционировании, или, наоборот, достигать значительных размеров при настоятельной необходимости.

Основной целью совершенствования маркетинга на предприятии является увеличение объема продаж на рынки СНГ и стран Балтии, как наиболее перспективные. Службу маркетинга на предприятии УП «Эндвест-трэйд» целесообразно создать на основе традиций, сложившихся в сбытовых отделах (реорганизуемых в отдел маркетинга), так как всю работу в области маркетинга в настоящее время выполняет указанный отдел.

На сегодняшний момент на предприятии существует отдел рекламы и сбыта. Но этого для нормального функционирования в условиях рыночной конкуренции недостаточно. Хотя коммерческие усилия по сбыту продукции и играют свою роль в деятельности предприятия, но это лишь одна из функций маркетинга. Маркетинг сочетает в себе несколько видов деятельности, направленных на выявление, обслуживание, удовлетворение потребительских нужд для решения целей организации. Управление маркетингом — это анализ, планирование, претворение в жизнь и контроль за проведением мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения определенных целей предприятия

Специалисты отдела маркетинга предприятия должны работать с клиентами определенных регионов, то есть отдел сбыта целесообразно оставить организованным по географическому принципу. Очевидно, что при дальнейшем совершенствовании службы маркетинга данную специализацию конкретно для УП «Эндвест-трэйд» необходимо сохранить и использовать.

За основу структуры службы маркетинга удобно принять структуру службы сбыта, так как сбыт продукции является логическим завершением процесса выявления спроса, создания продукции, ее производства и продвижения к потребителю. Предлагаемая мной организационная структура службы маркетинга на предприятии УП «Эндвест-трэйд» представлена на рис.1.

Предприятие УП «Эндвест-трэйд» не имеет директора по маркетингу (маркетингу и сбыту). Его функции берут на себя частично генеральный директор, директор по рекламе и сбыту, начальники отделов сбыта и снабжения. Поэтому, я предлагаю ввести в оргструктуру должность заместителя директора по маркетингу, который будет наделен исчерпывающими полномочиями и нести всю полноту ответственности за результаты деятельности компании на рынке. Обычно, ответственный за маркетинг и сбыт, является вторым после генерального директора человеком в управляющей команде предприятия.

Я предлагаю создать вместо просто рекламного отдела - отдел рекламы, формирования спроса и стимулирования сбыта. Это бюро будет создавать положительный имидж предприятия, формировать и изучать спрос потребителей, доносить информацию о своей продукции потенциальному клиенту, частично проводить маркетинговые исследования и участвовать в разработке маркетингового плана и стратегии маркетинга. Созданное бюро должно разрабатывать мероприятия рекламной компании, предлагать систему условий по стимулированию сбыта, активно формировать спрос на продукцию предприятия на интересующем рынке, выполнять анализ и прогнозирование основных конъюнктурообразующих факторов указанного рынка, реальный платежеспособный спрос на продукцию.

В связи с тем, что объем продаж по всему ассортименту на рынке Белоруссии сокращается за счет невысокой платежеспособности организаций и увеличивается в России, СНГ и странах Балтии – я считаю не целесообразно иметь региональных начальников сбыта по областям Белоруссии, вместе со штатом секретарей, менеджерами по продажам и др. обслуживающим персоналом. На данный момент это является экономически не выгодно для предприятия. Вместо пяти отделов я предлагаю создать один, ответственный за рынок Белоруссии, а вместо одного экспортного одела - два: отдел ответственный за рынок России и СНГ и отдел ответственный за рынок стран Балтии.

Отделы, ответственные за определенные рынки исследуют структуру, состав и организацию работы сбытовой сети в регионе, разрабатывают проекты сотрудничества с посредниками и торговыми организациями, непосредственно занимается сбытом продукции, и поскольку ожидаемый результат всех проведенных мероприятий – увеличение объема продаж, то они также производят оценку эффективности проведенных мероприятий.

Для проведения маркетинговых исследований, а также для прогнозирования и планирования маркетинга, для исследований факторов, влияющих на структуру и динамику потребительского спроса, разработки потребности в продукции и других исследований рынков сбыта и спроса целесообразно создать отдел маркетинговых исследований и изучения рынков сбыта Подразделения службы маркетинга тесно связаны между собой. Каждое из них решает свои задачи, направленные, в конечном итоге, на определение спроса, удовлетворение требований потребителей, обеспечение сбыта выпускаемой продукции.

Преимущества спроектированной организационной структуры:

* нацеленность на определенные группы потребителей и их потребности;
* заостряет внимание и дает опыт в вопросах изучения структуры закупок и потребления в конкретных областях;
* может служить платформой для координированных поставок разных видов продукции данному сегменту потребителей и для разработки системного подхода.

ЗАМ. ДИРЕКТОРА ПО МАРКЕТИНГУ

ОТДЕЛ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДО-ВАНИЙ И ИЗУЧЕ-НИЯ РЫНКОВ СБЫТА

ОТДЕЛ РЕКЛАМЫ ФОРМИРОВАНИЯ СПРОСА И СТИМУ-ЛИРОВАНИЯ СБЫТА

ОТДЕЛ

СБЫТА

ОТДЕЛ, ОТВЕТСТВЕННЫЙ ЗА РЫНОК БЕЛОРУСИИ

ОТДЕЛ, ОТВЕТСТВЕННЫЙ ЗА РЫНОК

СТРАН БАЛТИИ

ОТДЕЛ, ОТВЕТСТВЕННЫЙ ЗА РЫНОК РОССИИ И СНГ

Рис. 1. Предлагаемая организационная структура службы маркетинга на предприятии УП «Эндвест-трэйд»

В нашем случае не имеет смысла набирать в организацию специально для маркетинга людей со стороны. Необходимо лишь взять грамотного организатора маркетинговых мероприятий, если такого человека нет на предприятии. Остальные — в любом случае должны формироваться из сотрудников предприятия, потому что для маркетинга наиболее важен опыт работы на рынке, который людям со стороны необходимо будет долго приобретать. Очень часто даже не требуется привлекать вообще людей извне. После получения соответствующих технологий сбора, обработки, представления данных по рынку и воздействия на рынок сотрудники сами могут успешно применять их на практике, уже самостоятельно совершенствуясь и обучаясь. Кроме того, не имеет смысла всех, занимающихся маркетингом, выделять в отдельную структурную единицу, а лучше иметь разветвленную службу маркетинга. Информацию по сырью и закупкам, например, целесообразно собирать в рамках отдела снабжения.. Информацию о рынке готовой продукции необходимо собирать в рамках отдела сбыта. Важно, чтобы вся эта информация собиралась в одном аналитическом центре — и вся в совокупности воздействовала бы на процесс планирования и управления ассортиментом предприятия.

**1.1. Расчет экономического эффекта от реорганизации маркетинговой структуры**

При реорганизации маркетинговой структуры произошло сокращение числа работников с 47 человек до 41 человека. Так как среднесписочная численность служащих работников всего предприятия на 2003 год составляла 67 человек, то сокращение числа служащих на 6 человек составляет в процентном отношении –9%. Фонд средней заработной платы служащих за 2003год составил 157535064 руб.

Средняя заработная плата служащих за 2003 год составила:

157535064 / 67 /12=195939 руб.

1. Экономия по з/плате за счет сокращения штата в год составит:

195939\*6\*12 =14107608 руб.

2. Прогнозируемое повышение з/платы в 2004году –7%

14107608\*0,07=987533 руб.

3. Общая экономия по з/плате составит:

14107608+987533=15095141 руб.

4. Экономия по сбору в фонд социальной защиты (35%)

15095141 \*0,35=5283300 руб.

5. Экономия по налогу «Чрезвычайный чернобыльский налог и фонд занятости единым платежом» (4%+1%)

15095141\*0,05=754757 руб.

6. Экономия по сбору во внебюджетный фонд «На оздоровление рекиСвислочь и ее бассейна»

6\*0,003\*1346 =24 руб.

7. Экономия по обязательному страхованию от несчастных случаев:

15095141\*0,17=2566174 руб.

Общая экономия при сокращении численности маркетинговой структуры составит:

Эсокр=15095141+24+2566174+5283300+754757=23.699.396 руб.

При сокращении численности работников предприятия, согласно договору о ……………………. Работник получает 3 среднемесячных оклада.

Поэтому затраты предприятия составят:

Зсокр = 6\*3\*195939=3.526.902 руб.

Общий экономический эффект от реорганизации маркетинговой структуры

Эорг = Эсокр- Зсокр

Эорг = 23.699.396 – 3.526.902=20.172.494 руб.

Большая часть налогов и фонд заработной платы ложится на себестоимость продукции, поэтому при этой экономии мы цену на продукцию предприятия, тем самым увеличивая ее конкурентоспособность.

**2. Организация рекламной компании по продвижению собственной продукции предприятия**

# Как упоминалось выше, предприятие УП «Эндвест-тейд» располагает собственным производством по изготовлению инвентаря для столовых и ресторанов из нержавеющей стали. Для увеличения объема сбыта такой продукции я спланирую рекламную компанию.

«Реклама - это печатное, рукописное, устное или графическое осведомление о лице, товаре, услугах или общественном движении, открыто исходящее от рекламодателя и оплаченное им с целью увеличения сбыта, расширения клиентуры, получения голосов или публичного одобрения». В современных условиях реклама - необходимый элемент производственно-сбытовой деятельности, способ создания рынка сбыта, активное средство борьбы за рынок. Именно в силу этих ее функций рекламу называют двигателем торговли.

В рамках маркетинга реклама должна: во-первых, подготовить рынок (потребителя) к благоприятному восприятию нового товара; во-вторых, поддерживать спрос на высоком уровне на стадии массового производства товара; в-третьих, способствовать расширению рынка сбыта. В зависимости от стадии жизненного цикла товара меняются масштабы и интенсивность рекламы, соотношение между престижной рекламой (реклама фирмы-экспортера, компетентности ее персонала и т. д.) и товарной (т. е. рекламой конкретного товара); меняются также способы ее распространения, обновляются ее аргументы, подбираются более свежие, более оригинальные идеи.

Хотя расходы на рекламу значительны, особенно при публикации объявлений в зарубежной прессе, участии на выставках и ярмарках и т. д., затраты эти вполне оправданны. Во-первых, отпущенные на рекламу средства включаются в калькуляцию цены товара, и продажа их соответствующего количества компенсирует затраты. Во-вторых, без рекламы торговля, как правило, идет вяло, приносит убытки, нередко многократно превосходящие расходы на рекламу. Как показывает международная практика, рекламные расходы составляют в среднем 1,5-2,5% стоимости реализуемых товаров производственного назначения и 5-15% по товарам бытового назначения.

Выделяют следующие виды рекламы: информативная, побудительная (может становиться сравнительной) и реклама-напоминание.

Информативная реклама используется для информирования потребителей о новых продуктах с целью создания первоначального спроса.

Побудительная реклама используется для создании у выбранного сегмента потребителей спроса на какой-то продукт путем внушения потребителям, что рекламируемый продукт является наилучшим в рамках имеющихся у них средств.

Сравнительная реклама осуществляет прямое или косвенное сравнение определенной марки продукта с другими марками.

Реклама-напоминание напоминает потребителям о существующих продуктах. В данной компании мы будем использовать все эти виды рекламы.

**Информация о продукте:** Цельнотянутые промышленные ванны, столы и стеллажи для кухни из нержавеющей стали предназначены для мытья посуды, разделки, оттаивания мяса, рыбы и других продуктов. Благодаря цельнотянутой конструкции, т.е. отсутствия сварных швов и острых труднодоступных углов обеспечивается полная промываемость оборудования. Исчезает вероятность задержки остатков пищи, тем самым исключая возникновение различных носителей информации.

**Цель рекламной компании:** продвижение данного продукта на рынок, занятие лидирующего места среди отечественной аналогичной продукции.

**Выбор целевой аудитории:**

Сегментация рынка компьютерных технологий показывает, что наиболее приемлемой является двухуровневая система потребителей:

**Первый уровень** – организации и предприятия

**Второй уровень** – независимые дилеры и оптовики**.**

**Решения о бюджете:**

Фирма располагает маркетинговым бюджетом в $25.000

Стоимость рекламной кампании - $7660

Стоимость продукта от $40 до $110

Таблица 1

###### **Стоимость рекламной компании**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Стоимость** | **Требуется** | **Затраты** |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| **Участие в выставке:**  **«Белпродукт-2004»** | 1 кв м выставочной площади - $150  Разработка имиджа  товара - $100  Дизайн -$100 | 10 кв м | $1500  $100  $100 |
| **Участие в выставке:**  **«Бистро-2004»** | 1 кв м выставочной площади - $140  Разработка имиджа  товара - $100  Дизайн -$100 | 10 кв м | $1400  $100  $100 |
| **Реклама в журнале**  **«Ресторанный бизнес»** | Объяв 1/4 стр-$200  1 раз в месяц | 4 объявлен. по 1/4 cтр | $800 |
| **Реклама в журнале**  **«Цены и товары сегодня»** | Объяв 1/4 стр-$70  1 раз в 2 недели | 8 объявлен. по 1/4 cтр | $560 |
| **Реклама в газете**  **«Гастраном»** | Объяв 1/4 стр -$50,  1 раз в неделю | 16 объявлен по 1/4 стр | $800 |
| **Каталог** | 1 шт - $1/2 | 4000 листов | $2000 |
| **Комп. сеть** | Создание страницы и дизайн $200 | 1 Web страница | $200 |
| Итого: | | | **$7660** |

**Структура рекламной кампании (РК):**

Для более успешного выхода на рынок и рациональности РК следует создать отдел по проведению РК.

**Отдел проведения рекламной кампании**.

**Центральная группа по управлению и контролю рекламной кампании**

(включает в себя сотрудников занимающихся калькуляцией расходов)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Рабочая группа по связям с прессой и размещению рекламы |  | Рабочая группа по организации выставочных  стендов |  | Рабочая группа по проведению конференции и семинаров |
|  | Подразделение справочной информации и работы с клиентами |  | Подразделение по разработке фирменного стиля продукта |  |

**Время проведения РК:** апрель-июль 2009 года. Выбор времени обусловлен тем, что в данный период прошло распределение бюджетных денег и они поступают на счет организаций. Ввиду узкой ориентированности продукта следует отметить необязательность учитывания демографических заинтересованностей данным продуктом.

**Рейтинг эффективности:**

*1.Участие в выставке* (организация собственного стенда)

Участие в выставке дает возможность продемонстрировать свой продукт, привлечь на стенд заинтересованных представителей. Рабочая группа по организации выставочных стендов должна разработать план подачи информации на стенде. Подразделением по выработке фирменного стиля продукта осуществляется дизайнерская обработка стенда. На стенд из подразделения справочной информации и работы с клиентами выделяется несколько (3) сотрудников. От общего уровня осведомленности, корректности и внешнего вида сотрудников на стенде, дизайна и технического уровня самого стенда зависит имидж фирмы и заинтересованность посетителями в выставляемом продукте.

На стенде организуются элементы других маркетинговых коммуникаций, таких, как личная продажа (предлагаемый продукт можно продавать на стенде со скидкой. Можно предложить бесплатную установку на предприятии заказчика).

Также на стенде можно проводить бесплатные раздачи ручек с логотипом фирмы, листовок с расценками, контактными телефонами и перечнем предоставляемых услуг.

*2.Проведение конференций и семинаров.* Проведение конференций и семинаров является основным способом привлечь внимание к своему продукту руководителей предприятий, их заместителей по направлениям. Грамотное объяснение преимуществ, удобства данного продукта ведет к заключению контрактов по поставке оборудования на предприятия. Конференции и семинары также можно проводить на стендах.

*3.Реклама на телевидении.* Реклама на телевидении не является эффективной для рекламируемой продукции, так как она узкоспециализированна и не представляет интерес для широкой аудитории.

*4.Реклама в газете, журнале.* Реклама в газете (журнале) является одной из самых удобных, так как можно не только дать рекламное объявление общепринятого формата, но и дать в интервью руководителя предприятия скрытую рекламу или просто статью о фирме. Если газета (журнал) ориентирована на продукцию для пищевой промышленности, отдел по связи с прессой должен предоставить полную информацию о преимуществах товара. Лучше, если информация о товаре предшествует выставке и есть указание на конкретный стенд.

*5.Реклама в компьютерных сетях (Internet).*Данная реклама является абсолютно новой и очень эффективной при ее невысоких стоимостях по сравнению с другими видами рекламы. Все провайдеры (“поставщики” Internet) дают возможность организовать свою “страничку” (Web сайт) в WWW (World Wide Web) - глобальной гипертекствой информационной системе. Гипертекст - текст с разметками, ссылающимися на другие места этого текста. Во время чтения такого текста можно увидеть выделенные слова, при нажатии курсором на которые вы можете получить дополнительную информацию. Плюсы размещения информации в WWW - ориентированность на определенные уровни пользователей и известность в мировых компьютерных кругах (см приложение 5).

*6.Печатная рекламная продукция (каталоги).* Каталоги должны содержать полезную информацию с расценками на продукт, контактными телефонами и перечнем предоставляемых услуг. Каталоги необходимо положить на стенд (многие предприятия отправляют на выставки сотрудников, собирающих информацию со стендов).

*7.Реклама:* реклама на радио носит весьма кратковременный характер, так что сообщения можно давать лишь дни выставки и за несколько дней до ее начала.

*8.Реклама в метро и на радио.* Ввиду определенной направленности нашего продукта такая реклама будет иметь минимальный по эффективности характер. Ее использовать не следует.

**График проведения рекламной компании.**

журналы

апрель

май июнь июль ВЫСТАВКА

апрель

газеты каталоги

компьютерная сеть

*1. Участие в выставке( 3-5 дней).*

Самый крупный пункт рекламной кампании.

*2. Реклама в газетах и журналах*. В журналы ежемесячно, а в газеты 2 раза в месяц поступают статьи и реклама предшествующие выставке и приглашающие посетить специализированный стенд.

*5. Каталоги*. Информация раздается на стенде и при входе на выставку и рассылается потенциальным клиентам.

*6. Реклама в компьютерных сетях*. Информация размещается за несколько месяцев на сайте фирмы и после окончания выставки сменяется на сведения о стоимости продукции и его технических характеристиках.

**Распределение действий.**

Разработку рекламной кампании следует поручить отделу рекламы.

Для применения электронных средств массовой информации лучше обратиться в рекламные агенства. Создание и дизайн сайта как правило поручается дизайнерской компьютерной фирме. Стенды также желательно разрабатывать в дизайнерских фирмах. В журналы и газеты лучше обращаться напрямую в отделы рекламы и публикаций

**2.1. Оценка экономической эффективности результата рекламной**

**компании**

Под экономической эффективностью понимают результаты рекламы в стоимостном выражении. Эти результаты могут характеризоваться улучшением показателей деятельности розничного торгового предприятия: ростом его товарооборота, увеличением прибыли, снижением уровня издержек обращения, ускоренной оборачиваемости средств в товарах, снижением сверхнормативных товарных запасов. В зарубежной практике придается большое значение экономической эффективности рекламы. Экономическую эффективность рекламы определяют, например, сопоставляя расходы на рекламу с размером дополнительной прибыли, полученной в результате роста товарооборота под воздействием рекламы. В случаях когда размер прибыли окажется больше общей суммы затрат на рекламу или же равной этой сумме, реклама считается экономически эффективной. Об эффективности рекламы судят также, сопоставляя данные о продаже за два аналогичных отрезка времени до и после применения рекламы или данные об одновременной продаже товара с применением рекламы и без нее.

Абсолютно точно определить эффективность отдельных средств рекламы, рекламной кампании в большинстве случаев не представляется возможным. Однако приблизительные подсчеты оправдывают себя.

В результате рекламных мероприятий предприятие УП «Эндвест-трэйд» планирует увеличить товарооборот продукции собственного изготовления на 14%.

Дополнительный товарооборот под воздействием рекламы определяется по формуле:

(1),



где Тд - дополнительный товарооборот под воздействием рекламы, руб;

Тс - сремесячный товарооборот до рекламного периода, руб;

П – прирост среднедневного товарооборота за рекламный и послерекламный периоды, %;

Д – количество месяцев учета товарооборота в рекламном и послерекламном периодах.

Тд=152368332\*14\*9/100=191984098 руб.

Об экономической эффективности рекламы можно также судить по тому экономическому результату, который был достигнут от применения рекламного средства или проведения рекламной кампании. Экономический результат определяется соотношением между прибылью от дополнительного товарооборота, полученного под воздействием рекламы и расходами на нее.

Для расчета экономического эффекта можно использовать следующую формулу:

(2),



где Э – экономический эффект рекламирования, руб.; Тд – дополнительный товарооборот под воздействием рекламы, руб.; Нт – торговая надбавка на товар, в % к цене реализации; Ир – расходы на рекламу, руб.; Ид – дополнительные расходы по приросту товарооборота, руб.

Э=191984098\*0,20-7660\*2180=21698020 руб.

Сопоставляя полученный эффект от проведения рекламного мероприятия с затратами на его осуществление можно отметить, что эффект от рекламного мероприятия больше затрат и значит разрабатываемая рекламная компания является прибыльной.

Однако полученных данных еще недостаточно для сопоставления экономической эффективности затрат на проведение различных рекламных мероприятий. Более того, гораздо точнее эффективность затрат на рекламу характеризует ее рентабельность.

Рентабельность рекламы – это отношение полученной прибыли к затратам. Она определяется по формуле:

(3)



где Р – рентабельность рекламирования товара, %; П – прибыль , полученная от рекламирования товара, руб.; И – затраты на рекламу данного товара, руб.

Ожидаемая прибыль от рекламирования товара составит –4273112 руб

Р= 4273112/16698800\*100=25,6%

Целью проверки экономической эффективности рекламы является установление действительности рекламного средства или комплекса рекламных мероприятий за определенный промежуток времени.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Баканов М.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле. – М.: Экономика, 2007.
2. Кравченко Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле. Учебник. Мн.: Вышейшая школа, 2005
3. Мелентьева В. Анализ рентабельности торговых предприятий // Аудитор. – 2005. - № 9 - 10.
4. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 2-е изд., перераб. и доп. – Мн.: ИП Экоперспектива, 2007.
5. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. М.: Прогресс, 1996
6. “Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции”, Мн.: ОАО “ НОРМА” , 2007г.
7. Маркетинг: стратегии, планы, структуры. / Е.П. Голубков - М., “Дело” , 2007