

Шкляр Татьяна Львовна

**Разработка механизма и метода принятия управленческих решений
по выбору организационных форм оказания услуг промышленного
характера**

Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук



Москва – 2013

Работа выполнена на кафедре менеджмента Московской международной высшей школы бизнеса «МИРБИС» (Институт)

Научный руководитель:

Васильев Станислав Викторович
д.э.н.
МГТУ им. Н.Э. Баумана
профессор

Официальные оппоненты -

Перов Виталий Иванович
д.э.н., профессор
ассоциация контрольно-счетных органов РФ
руководитель секретариата
Агафонов Александр Николаевич
к.э.н.
ФКП НИИ "Геодезия"
начальник отдела

Ведущая организация -

АНО ВПО «Российская академия
предпринимательства»

Защита диссертации состоится «17» октября 2013 года в 11:00 на заседании диссертационного совета Д 212.141.21 при Московском государственном техническом университете им. Н.Э. Баумана по адресу: 105005, г. Москва, ул. 2-ая Бауманская, д. 7, ауд. 511. Тел.: 8 (499) 267 – 02 – 22.

Ваш отзыв на автореферат в 1 экз., заверенный печатью, просим выслать по указанному адресу.

С диссертацией можно ознакомиться в научно-технической библиотеке Московского Государственного Технического Университета им. Н.Э. Баумана

Автореферат разослан « 16 » сентября 2013 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
доктор исторических наук, профессор

А.Д. Кузьмичёв



2851

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования

Приоритетным направлением развития российских компаний является повышение конкурентоспособности и укрепление своих рыночных позиций.

Обеспечение стабильного экономического роста возможно за счет снижения условно постоянных издержек и концентрации деятельности на приоритетном направлении производства. Существенную роль в этом процессе играет принятие управленческих решений по выбору организационных форм оказания услуг промышленного характера - аутсорсинг, инсорсинг или использование внутренней услуги.

Необходимо отметить, что решение по изменению организационной формы по потреблению услуг промышленного характера происходит по наитию, т.к. механизмы и методы принятия данного решения отсутствуют.

Вместе с тем, при приобретении или самостоятельном производстве товара можно наблюдать принципиально противоположную картину, т.к. существуют методы и инструменты оптимизации данного процесса.

Как показывают прогнозы, опубликованные в отечественных и зарубежных изданиях (Журнал IDO (Innovations, Development, Outsourcing), Журнал «Финансовый директор», Журнал Маркетинг в России и за Рубежом, и т.д.), количество используемых услуг промышленного характера будет непреклонно расти с развитием экономики.

Настало время обратить внимание на эту «чувствительную» сферу бизнеса. Услуги в сфере промышленного потребления активно развиваются за счет специализации, тенденции к снижению себестоимости и повышению эффективности различными способами. Это позволяет каждой отдельной компании максимально акцентировать усилия на основном виде деятельности. И так как речь идёт о промышленном потреблении, то требования к технологическим процессам и качеству исполнения аутсорсинговых (инсорсинговых) услуг высокие.

Специфика разработки и реализации программ по переходу на использование данных услуг промышленным предприятием – это область, нуждающаяся в глубоком и подробном изучении, поскольку этот важный аспект практически не исследовался ранее в российской практике.

На основании вышеизложенного можно заключить, что разработка и реализация оптимальных механизмов принятия управленческих решений по выбору организационных форм оказания услуг промышленного характера является актуальной задачей.

Цель и задачи исследования

Целью исследования является разработка механизма и метода принятия управленческих решений по выбору оптимальных организационных форм оказания услуг промышленного характера производственным предприятием.

Исходя из поставленной цели, определены и решены следующие задачи исследования:

1. Дать определение услуг промышленного характера, выявить характеристики, классифицировать данные услуги и показать основные отличия от товаров.
2. Предложить механизм принятия управленческих решений по выбору организационных форм оказания услуг промышленного характера.
3. Выделить факторы, влияющие на различные виды управленческих решений по выбору организационных форм оказания услуг промышленного характера, такие как: инсорсинг, аутсорсинг и внутренний отдел (замкнутая самогенерация услуг). Рассмотреть каждый фактор в отдельности.
4. Разработать метод принятия решений и оценки экономической целесообразности на краткосрочный и долгосрочный период.

Степень разработанности проблемы

В публикациях отечественных и зарубежных авторов присутствует ряд работ связанных с услугами, с их характеристиками, классификацией и др. В основном эти работы по маркетингу, и в редком случае по менеджменту. В большей части данные работы посвящены сфере услуг, нежели чем промышленному потреблению.

Необходимо отметить, что аспекты, касающиеся аутсорсинга, освещены в большей степени, чем инсорсинга. Так же нет работ, где рассматриваются модели и методы по выбору различных организационных форм оказания услуг промышленного характера в целом, включая аутсорсинг, инсорсинг и внутренние услуги.

Большой вклад, который может являться теоретической базой при разработке механизмов и методов использования услуг промышленного характера, внесли: Аксенов Е. Г., Альтшулер И. Г., Ахинов Г.А., Бабищ А.М., Беквит Г., Восколович Н.А., Егоров Е.Н., Жильцов Е.Н., Зайцева Н.А., Казанов В.Н., Лавлок К., Майстер Д., Погосов И.А., Разумовская А. Л., Савченко П.В., Скотт М.К., Тысленко А.Г., Щипанова Д.Г., Янченко В. М. и др.

Объектом исследования выступает система управления промышленным предприятием, функционирующим в конкурентной среде и использующим стратегию на опережение.

Предметом исследования являются управленческие и организационно-экономические отношения, возникающие в процессе осуществления услуг промышленного характера.

Методологическая и информационная база исследования. Теоретической базой исследования послужили фундаментальные работы отечественных и зарубежных авторов в области стратегического менеджмента, теории организации и принятия управленческих решений.

В диссертационной работе используются следующие методы научного исследования: анализ и обобщение научной литературы по исследуемой проблеме; аналитический и логический анализ; терминологический анализ; методы классификации, а также отечественные и зарубежные методологические разработки в области менеджмента, маркетинга услуг, особенности промышленной области, социальная психология.

Информационное обеспечение диссертации составили российская и зарубежная специальная литература, статистические данные, результаты опросов специалистов и руководителей промышленных предприятий.

Научная новизна исследования состоит в разработке механизма и метода принятия управленческих решений по оптимизации и выбору организационных форм оказания услуг промышленного характера.

Полученные в работе приращения научного знания представлены следующими элементами:

1. Предложено определение услуг промышленного характера, отличающееся от предшественников более детальным рассмотрением характеристик, а именно наряду с субъектным составом: внутренняя конкуренция; участие в производственном процессе; влияние на ценностные характеристики конечного товара; межотраслевая деятельность, что позволяет четко определить поле деятельности, разрабатываемого механизма и метода. Разработана классификация на основе сложности предоставления данных услуг.
2. Разработан механизм и алгоритм принятия управленческих решений по выбору организационных форм оказания услуг промышленного характера. Данный механизм позволяет пошагово изменять структуру предприятия, включая экономическую оценку, расчет показателей целесообразности выбора организационных форм оказания услуг промышленного характера и договорные отношения.
3. Обоснованы факторы, влияющие на различные варианты управленческих решений по выбору организационных форм оказания услуг промышленного характера такие как: аутсорсинг, инсорсинг или внутренняя услуга, отличия которых состоят в том, что они применимы для всех трех вариантов. Анализ данных факторов позволяет руководителям принять обоснованное решение об изменении структуры предприятия, что в дальнейшем, может привести к сокращению накладных расходов.
4. Разработан метод принятия решения и оценки экономической целесообразности по выбору организационных форм оказания промышленных услуг, включающий: расчет целесообразности по выбору организационных форм оказания промышленных услуг; определение экономического эффекта

на краткосрочный и долгосрочный период. Отличительная сторона данного метода состоит в том, что в нее включены коэффициенты сложности услуги и размер предприятия.

Теоретическая значимость исследования состоит в том, что разработанные теоретические положения позволяют сформировать качественно новый подход к более масштабному и эффективному применению услуг промышленного характера.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанный метод позволяет упростить процесс принятия решения по выбору организационных форм оказания услуг промышленного характера, управлять условно постоянными затратами, укрепить позиции предприятия на конкурентном рынке и сконцентрироваться на производстве товара.

Апробация результатов исследования

Основные положения диссертационного исследования нашли свое отражение в публикациях автора и в выступлениях на международных и всероссийских конференциях: основные тезисы докладывались на III международном Конгрессе по контроллингу (Москва, 2013г.); а также проблемные семинары Научного центра (Москва, 2007-2013) и международные конференции Института «МИРБИС» (Москва, 2007-2011), семинары Лаборатории экономико-математических методов в контроллинге МГТУ им. Н.Э. Баумана (Москва, 2012 -2013).

Практическая реализация результатов диссертационного исследования легла в основу изменения взаимодействия организационной структуры ЗАО «ЛАКРА», ООО «Жаворонок XI ВЕК», ООО «Омниконм».

Результаты исследования изложены в научных статьях и тезисах докладов. Апробация и реализация результатов диссертационной работы подтверждены соответствующими актами внедрения.

Публикации

По теме диссертации опубликовано 10 научных работ, из них 4 опубликовано в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях по Перечню ВАК РФ.

Структура диссертационной работы

Диссертационная работа, объемом 140 страниц, 18 рисунков и схем и 16 таблиц, состоит из введения, трех глав, заключения и библиографического списка, содержащего 137 наименований, и приложений.

СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обоснована актуальность темы, раскрыта степень её разработанности, определены объект, предмет, цель и задачи исследования, показаны и раскрыты положения научной новизны и практической значимости работы.

В первой главе диссертации **«Особенности использования услуг на промышленном предприятии»** показана разница между услугами и товарами, рассмотрена специфика промышленных услуг, а также различные варианты организационных форм.

В работе на основе анализа основополагающих трудов в данной предметной области установлено, что в настоящее время отсутствует единое определение услуги, а также не выделяются услуги промышленного характера, как таковые. Проведена систематизация имеющихся взглядов и подходов к понятию услуги. Рассмотрены характеристики услуг, не позволяющие применять существующую теорию между собственным производством и приобретением товара. К таким ключевым характеристикам относятся: неосвязаемость услуг, временная размытость, отсутствие владения, непостоянство качества, неспособность услуг к хранению и др.

Введено определение услуги промышленного характера – это межотраслевая деятельность, участвующая на разных стадиях производства товара и влияющая на его стоимость.

Предложены характеристики услуг промышленного характера:

- ✓ Это экономическое взаимодействие юридических лиц.
- ✓ Данная услуга участвует в производственном процессе и может полностью им поглощаться (см. Рис. 1).
- ✓ Услуга влияет на конечную стоимость (себестоимость) товара.

- ✓ Данная услуга может быть исполнена самим предприятием - Заказчиком, что является дополнительным стимулом (внутренняя и внешняя конкуренция) для компаний, оказывающих услуги промышленного характера.

Рассмотрено как изменяются характеристики услуг в области промышленного потребления и их влияние на менеджмент.

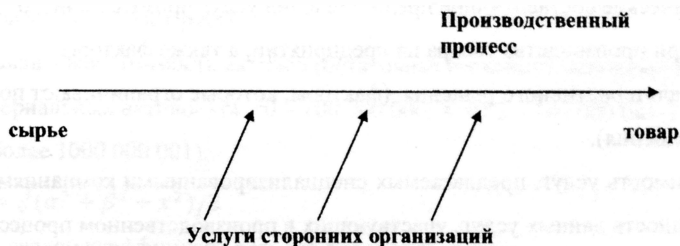


Рис.1. Производственный процесс с использованием услуг сторонних организаций

Следующим шагом, рассмотрены различные формы оказания услуг промышленного характера, как:

1. Инсорсинговые услуги - это расширение деятельности компании или отдела для дополнительной загрузки имеющихся мощностей или активов, т.е. услуги, которые используются для нужд «материнского» предприятия и предлагаются также другим организациям.

2. Аутсорсинговые услуги - это покупка услуг у сторонних поставщиков, которые могли бы производиться на предприятие заказчика собственными силами.

3. Внутренние услуги - это отдел в рамках орг. структуры, оказывающий услуги только своему предприятию, т.е. оказание услуги своими силами, для удовлетворения собственных нужд.

В конце первой главы показаны преимущества использования специализированных предприятий по предоставлению услуг промышленного характера.

Во второй главе диссертации «Механизм и метод принятия управленческих решений по выбору организационных форм оказания услуг

промышленного характера» предложен механизм выбора, сформулированы и обоснованы основные факторы, влияющие на решение руководителя, предложен метод расчёта целесообразности на краткосрочный и долгосрочный период.

Механизм управленческих решений о выборе организационных форм оказания услуг промышленного характера включают 4 пункта:

- ✓ Подготовка и обоснование. На данном этапе необходимо проанализировать все экономические составляющие предоставления услуг промышленного характера при производстве товара на предприятии, а также факторы отсутствия альтернативного решения (факторы, которые ограничивают поле принятия решения).
- ✓ Оценка стоимости услуг, предлагаемых специализированными компаниями, и востребованность данных услуг, участвующих в производственном процессе.
- ✓ Юридическое оформление взаимоотношений. Регламент сотрудничества, в том числе договор с учетом всевозможных рисков.
- ✓ Исполнение договорных обязательств, в виде изменения организационной структуры предприятия.

Для реализации данного механизма, Автор рассмотрел следующие факторы, выявленные при анкетировании руководителей:

1. Размер предприятия
2. Сложность услуги
3. Факторы отсутствия альтернативного решения
4. Периодичность использования услуги
5. Экономическая целесообразность
6. Риски

Рассмотрим каждый фактор в отдельности.

Для этого Автор классифицировал промышленные предприятия и услуги промышленного характера, и рассмотрел влияние их на менеджмент.

Размер предприятия (За основу был взят Федеральный закон Российской Федерации от 24 июля 2007 г. N 209-ФЗ):

Размер компании определяли по 3 факторам (Все коэффициенты представлены в относительных величинах):

α - кол-во людей работающих на фирме (0 – от 1 до 100; 0,5 – от 101 до 1000; 1 – более 1000),

β - оборот фирмы в год без учета налога на добавленную стоимость (0 – до 400000000 руб.; 0,5 – от 400000001 руб. до 1000000000 руб.;

1 – более 1000000001 руб.),

x - Балансовая стоимость активов (остаточная стоимость основных средств и нематериальных активов) ($x=0$ – 100 000 000; $x=0,5$ – 100 000 001-1 000 000 000; $x=1$ – более 1000 000 001).

$$K_{пр} = \sqrt{(\alpha^2 + \beta^2 + x^2)/3}$$

также введен коэффициент размера предприятия $K_{пр}$.

$K_{пр}=1$ большая

$K_{пр}=0,5$ средняя компания

$K_{пр}=0$ малая компания

Классификация услуг промышленного характера

Для создания метода принятия управленческих решений по выбору организационных форм оказания услуг промышленного характера, услуги промышленного характера разбили по 3 группам по коэффициенту индивидуализации услуг $K_{инд}$, который варьируется от 0 до 1 в зависимости от сложности услуги (см. Рис. 2).



Рис. 2. Различия между услугами

- эксклюзивные (Кинд=1);

Нестандартные услуги. Опыт производства данных услуг отсутствует, а также и какой-либо шаблон, который мог бы помочь в предоставлении этой услуги. Данные бизнес-процессы требуют привлечения самых квалифицированных и самых высокооплачиваемых специалистов.

- индивидуально- типовые (Кинд=0,5);

Указанные проекты требуют инноваций и творчества в значительно меньшей степени, чем эксклюзивные. Общая природа вопроса известна и действия для решения могут быть аналогичны тем, которые уже были проведены на других проектах. Стоимость данных услуг значительно меньше, чем у эксклюзивных, так же как и использование квалифицированных специалистов.

- типовые (Кинд=0).

Рассматриваемые бизнес-процессы направлены на решение хорошо известных вопросов. Хотя в данном случае и сохраняется некоторая потребность в индивидуализации, шаги для решения проблемы могут быть практически запрограммированы. Данные работы характеризуются невысокой стоимостью. Цены фиксированные. Используется неквалифицированный персонал. Также, эти услуги характеризуются низкой степенью риска.

Автор предлагает рассчитать данный коэффициент по следующей формуле:

$$K_{\text{инд}} = \sqrt{(\delta^2 + \varepsilon^2 + \zeta^2)/3}$$

δ – стоимость реализации данной услуги (величина условная, зависит от инфляции, уровня заработной платы, стоимости оборудования и др.)

($\delta=1$ стоимость от 10 000 000 руб.; $\delta=0,5$ стоимость от 100000 руб. до 10000000 руб.; $\delta=0$ стоимость до 100000 руб.)

ε – коэффициент квалификации сотрудника (персонала).

Квалификация сотрудника – это индивидуальный признак работника, включающий в себя образование, практический опыт и переподготовку (специальные знания и умения).

$\varepsilon=0$ низкоквалифицированный; $\varepsilon=0,5$ квалифицированный; $\varepsilon=1$ высококвалифицированный

ζ – длительность реализации проекта (время получения результата)

$\zeta=0$ от дня до месяца; $\zeta=0,5$ от месяца до года; $\zeta=1$ от года и более.

Метод принятия решения по выбору организационной формы оказания услуг промышленного характера:

1. Этап

Основная формула целесообразности организационной формы оказания услуг промышленного характера, выглядит следующим образом:

$$\omega = \sqrt{(K_{\text{инд}}^2 + K_{\text{пр}}^2 + K_{\text{чс}}^2)} / 3$$

Влияние 3-х факторов примерно одинаково

ω - показатель целесообразности. Варьируется от 0 до 1, где:

0,6 до 1 – Эффективны организационные формы использующие инсорсинговые услуги;

0,4 до 0,6 - Эффективны организационные формы использующие внутренние услуги;

0 до 0,4 – Эффективны организационные формы использующие аутсорсинговые услуги.

$K_{\text{чс}}$ – коэффициент частоты потребления услуг, он также варьируется от 0 до 1, где
1 – часто (ежедневно); 0,5 – ежемесячно – раз в квартал; 0 – один раз в год.

2. Этап. Расчет экономической целесообразности на краткосрочный и долгосрочный период

На краткосрочный период

Расчёт экономической рентабельности $K_{\text{эк.р.}}$. Рассматриваемый коэффициент варьируется от 0 до 1.

$$K_{\text{эк.р.}} = Z_{\text{с}} / Z_{\text{а}}$$

$Z_{\text{с}}$ – затраты собственные, т.е. понесенные в результате реализации услуги собственными силами.

$Z_{\text{а}}$ – затраты на оплату аутсорсинговых услуг.

$K_{\text{эк.р.}}=0$ до 0,5 Бизнес-процесс не требует привлечения дополнительных ресурсов, реализуется внутри предприятия (внутрен. отдел).

Кэк.р.=2 -- и более. Услуга, для реализации которой экономически целесообразно обратиться в аутсорсинговую компанию, возможно необходим высококвалифицированный персонал и т.д.

Кэк.р.=0,5 до 2 область принятия дополнительного решения (как вариант инсорсинг), т.к. нет однозначного вывода, необходимо рассматривать дополнительные факторы, такие как потребность в данной услуге в этом регионе, конкуренция по данному вопросу и д.р.

На долгосрочный период.

Кэк.р.= $k \cdot Z_c / Z_a$

Дополнительно вводится Коэффициент дисконтирования - Коэффициент, используемый для преобразования будущих доходов в текущую стоимость. Коэффициент текущей стоимости (**коэффициент дисконтирования**) денежных потоков за пределами планируемого периода рассчитывается для конца года по формуле:

$$k = 1 / (1 + r)^n,$$

где n – число лет, r – выбранная ставка дисконта.

Здесь необходимо также сказать о возможных рисках при рассмотрении долгосрочного периода, например: инфляция, политическая ситуация в стране и т.д.

Факторы отсутствия альтернативного решения (ограничивают поле принятия решения)

К таким факторам относится: небольшой регион, коммерческая тайна, политическая ситуация, безопасность и обороноспособность государства, общественная мораль, охрана жизни и здоровья людей, охрана национального достояния, обычаи делового оборота (культурные ограничения), условно экономический фактор (большие расходы на анализ, незначительность затрат, размытая граница принятия решения), отсутствие компаний по предоставлению и использованию услуг промышленного характера.

Риски при выборе различных организационных форм оказания услуг промышленного характера

В работе рассмотрены риски применения данных услуг, такие как человеческий фактор, временной фактор, информационный фактор, фактор неоднородности услуг и финансовые риски.

Практически всех этих рисков можно избежать путем прописывания их в договоре.

В третьей главе диссертации «Практическое применение организационных форм оказания услуг промышленного характера на предприятии» показаны подходы к реорганизации предприятия в зависимости от выбора различного вида организационных форм оказания услуг промышленного характера.

Автор предлагает алгоритм выбора организационных форм оказания услуг промышленного характера (Рис.3).

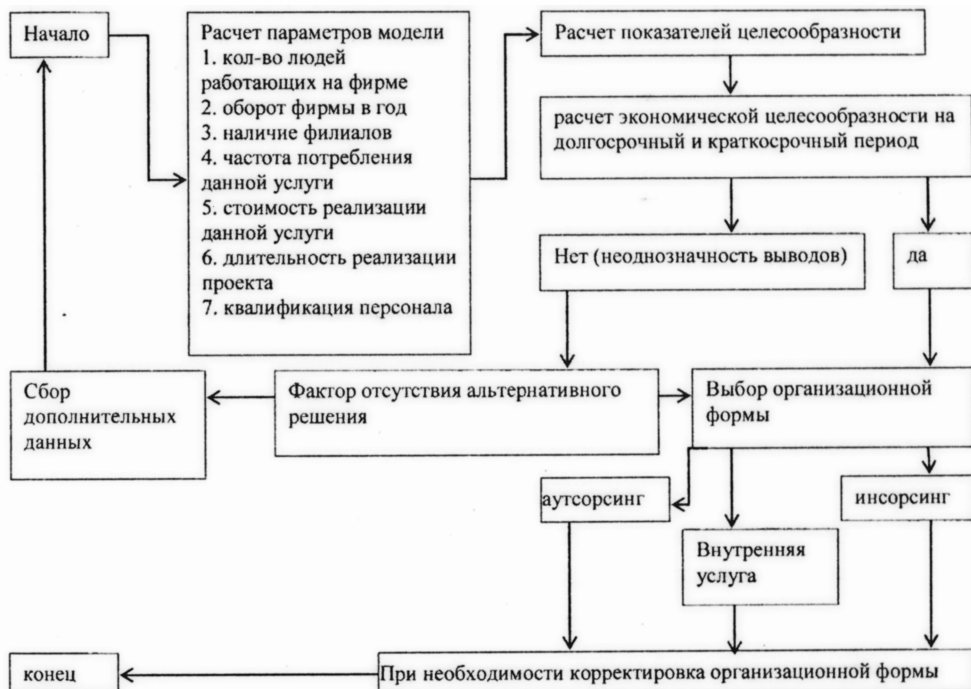


Рис. 3. Алгоритм выбора организационных форм оказания услуг промышленного характера

В конце третьей главы рассмотрены вопросы укрепления позиций предприятия за счет изменения организационных форм оказания услуг промышленного характера (см. Таблицу 1).

Таблица 1.

Укрепление позиций организации (управление условно постоянными издержками), получаемые вследствие выбора различных организационных форм оказания услуг промышленного характера

Инсорсинг	Дифференциация	Дополнительная прибыль
	Лидерство в издержках	Самоокупаемость отдела
Аутсорсинг	Лидерство в издержках	Появляются дополнительные свойства (характеристики) товара, которые могут влиять на его конечную стоимость
	Фокусирование	Повышение эффективности собственного производства
Внутренняя услуга	Соображения экономического и неэкономического характера	

Дополнение к Таблице 1.

- Дифференциация услуги – создание услуги, которая воспринималась бы в рамках всей отрасли, как уникальная.
- Лидерство в издержках на основе совокупности экономических мер.
- Фокусирование – сосредоточение на более узкой цели.

Необходимо отметить, что лидерство в издержках при аутсорсинге, ведёт к:

- ✓ Снижению затрат за счет снижения арендуемых площадей;
- ✓ Уменьшению накладных расходов;
- ✓ Сокращению части административного аппарата, отвечающего за производство данной услуги;
- ✓ Использованию высококвалифицированного персонала и применение новых технологий по мере необходимости.

Основные выводы и результаты

В ходе проведенного исследования были получены следующие результаты:

1. Предложено определение услуг промышленного характера и разработана классификация. Проанализированы характеристики услуг промышленного характера и различные формы предоставления данных услуг.
2. Разработан механизм и алгоритм выбора оптимальных организационных форм оказания услуг промышленного характера.
3. Рассмотрены факторы, влияющие на различные виды управленческих решений по выбору организационных форм оказания услуг промышленного характера на основе анализа предприятий. Проанализирован фактор риска при различном выборе организационных форм оказания услуг промышленного характера.
4. Разработан метод принятия решения по выбору организационных форм оказания промышленных услуг, включающий: расчет целесообразности; определение экономического эффекта на краткосрочный и долгосрочный период. Данный метод позволяет выбрать оптимальную организационную форму оказания услуг промышленного характера.
5. Результаты работы внедрены на предприятиях: ЗАО «ЛАКРА», ООО «Жаворонок XI ВЕК», ООО «Омниконм».

Полученные в исследовании выводы и предложения позволят повысить конкурентоспособность промышленных компаний, станут основой для дальнейших исследований в области развития теории услуг промышленного характера.

Многие выводы данной работы могут иметь универсальное значение для различных исследований в рассматриваемой области.

Основные результаты диссертации изложены в следующих работах:

1. Шкляр Т.Л. Управление промышленным маркетингом в сфере услуг //Российское предпринимательство. 2007. №11 Вып. 2 (102). С. 134-137.
2. Шкляр Т.Л. Новые веяния в управлении промышленным маркетингом в сфере услуг //Российское предпринимательство. 2007. №12 (103). С.184-220.

3. Шкляр Т.Л. Управление аутсорсинговыми услугами промышленным предприятием// Контроллинг. 2008. №4 (28). С. 60-65.
4. Шкляр Т.Л. Целесообразность выбора организационных форм оказания услуг промышленного характера// Контроллинг. 2013. №1(47). С.28-32.
5. Шкляр Т.Л. Сегментирование потребителей услуг в сфере промышленного маркетинга // Сборник научных статей аспирантов и соискателей. М.: ММВШБ «МИРБИС». 2006 . Выпуск 5.С. 96-107.
6. Шкляр Т.Л. Особенности рекламы компаний по предоставлению В2В услуг // Сборник научных статей аспирантов и соискателей. М.: ММВШБ «МИРБИС». 2007. Выпуск 7.С.91-100.
7. Шкляр Т.Л., Васильев С.В. Порог рентабельности услуг //Экономика и жизнь2009. №07 (9273). 5с.
8. Шкляр Т.Л. Управление каналом продвижения на производстве в В2В, основываясь на психологическом аспекте потребителя// Научная периодика. Проблемы и решения. 2011.№6 (6). М.: Издательство «Креативная экономика». С.10 -16.
9. Шкляр Т.Л. Без вины виноватые... Чувство вины и реклама//Маркетинг в России и за рубежом.2013. №2(94).С.68-71.
10. Шкляр Т.Л. Особенности рекламы услуг в секторе В-2-В. Энциклопедия маркетинга. http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/advert/b2b_ads.htm 2006. 8с. (проверено 04.09.2013).

Шкляр Т.Л.

1.

Шкляр Т.Л.

Разработка механизма и

203 4328

Возвратите книгу не позже
обозначенного здесь срока

[illegible]